



Guía de implantación del Modelo ITH de Sostenibilidad Turística

ITH¹

Contenido

1. La sostenibilidad como factor de decisión	1
2. Objetivos y Metodología	2
3. Marco de referencia	3
3.1. El producto: el hotel sostenible	3
3.2. Perfil de la demanda	6
3.3. Comercialización y promoción	7
3.4. Principales sellos de referencia en sostenibilidad.....	8
3.5. Conclusiones.....	10
4. La economía circular en el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística	12
4.1. El Modelo ITH y la plataforma iSaveHotel.....	12
4.2. El concepto de economía circular aplicado al Modelo ITH	13
5. Hoja de ruta para la implantación del Modelo ITH de Sostenibilidad Turística...34	
5.1. Consideraciones previas a la implantación del Modelo.....	34
5.2. Modelo de divulgación e involucración del sector.....	36
5.3. Modelo de divulgación en el establecimiento hotelero	40
5.4. Formas de organización interna para la implantación.....	44
5.5. Posibles dificultades durante el proceso.....	46
5.6. Proceso de implantación.....	48

1. La sostenibilidad como factor de decisión

La demanda turística cada vez está más concienciada con la sostenibilidad, valora cada vez más los hoteles que apuestan por esta filosofía, y su forma de demostrarlo es consumiendo sus servicios. Incluso hay estudios que demuestran que el cliente está dispuesto a pagar más por un servicio turístico sostenible. La sostenibilidad se ha convertido en un criterio más a la hora de escoger un alojamiento, al igual que lo es el precio, la ubicación o los comentarios de otros usuarios. Es una buena noticia para la industria que está apostando por la sostenibilidad como estilo de vida de su empresa, puesto que es un segmento con un largo recorrido. Numerosos estudios (Booking.com, Tripadvisor Expedia, Eurobarómetro,...) corroboran estas afirmaciones. Así por ejemplo, según el Informe sobre Turismo Sostenible elaborado por Booking en 2016, el 80% de los viajeros españoles encuestados confirmaron que habría más posibilidades de que eligieran un alojamiento si supieran que este tiene un bajo impacto ambiental.

Según el informe *Hospitality 2015*, la innovación tecnológica, la imagen de marca y la sostenibilidad definirán el rumbo del turismo y de la industria hotelera a lo largo de los próximos años. Los actuales cambios en las tendencias, motivaciones y preferencias de la demanda provocan cambios en la estrategia de la oferta turística, que debe innovar y adaptarse a las exigencias del mercado de forma constante. A su vez, la evolución de la actividad turística y los actuales cambios en el sector, provocan una mayor sensibilización, a través de un desarrollo sostenible y una relación más responsable entre actividad turística y medioambiente.

La aplicación de medidas sostenibles en un hotel se puede realizar por diferentes motivos. La sólida creencia de aplicar medidas sostenibles en un establecimiento hotelero por filosofía puede ser una de las metas a perseguir. La eficiencia energética, como consecuencia de la implantación de certificados sostenibles es otro de los motivos. La necesidad de diferenciarse y posicionarse en un mercado que cada vez valora más el aspecto sostenible del negocio es otro objetivo, con la idea de conseguir una mayor reputación ante los ojos de la demanda. Por último, la voluntad de captar un determinado segmento de mercado muy específico, que valora por encima de la media el aspecto sostenible de la experiencia turística, los llamados LOHAS, puede ser otra meta a conseguir. Según Booking, las principales razones de los españoles para quedarse en este tipo de alojamientos son: reducir el impacto medioambiental (48%), tener una experiencia más local (46%), probar comida producida de manera local u orgánica (31%), ser más responsables con la comunidad local (23%) y repetir una experiencia buena en otro alojamiento eco-friendly (22%).

No se puede negar que los indicios en cuanto a la sensibilización de la población hacia una forma de viajar más sostenible son muy positivos y la tendencia es mejorar aún más. El sector hotelero no puede quedarse atrás y debe liderar este cambio, siendo pionero en la implementación de medidas y estrategias que garanticen dar respuesta a estas nuevas necesidades del turista.

2. Objetivos y Metodología

Los principales objetivos del presente informe son dos. Por una parte, ofrecer una guía de implantación del Modelo ITH de Sostenibilidad Turística elaborado por ITH para establecimientos turísticos en España. Y, por otra, analizar las posibilidades de incluir conceptos relacionados con la Economía Circular en dicho Modelo.

Con el fin de establecer un marco de referencia válido para, posteriormente, elaborar un análisis y hoja de ruta eficaz y viable para el sector se ha empleado una metodología participativa, que ha incluido:

- **Entrevistas a expertos** en turismo sostenible, especializados en el sector hotelero. Se les ha encuestado sobre las características de la oferta y demanda actual, además de su opinión sobre el estado de implementación de sellos relacionados con aspectos sostenibles en el sector hotelero español y ventajas e inconvenientes derivados de este proceso.
- **Entrevistas a directores de alojamientos turísticos**, que han seguido procesos para implementar sellos y/ o estrategias sostenibles. En este caso, los cuestionarios se han centrado en saber sus motivaciones para aplicar este tipo de estrategias, qué procesos han llevado a cabo, tipología de acciones realizadas y valoración de sus experiencias a nivel general.

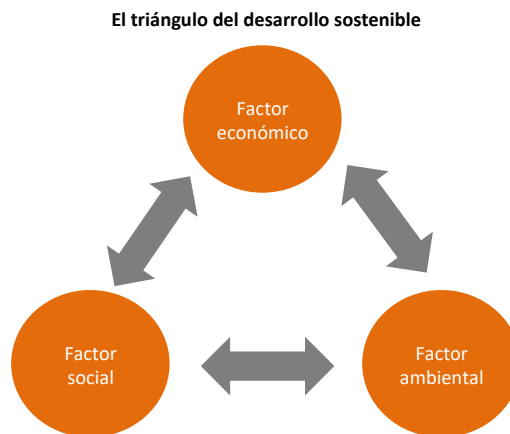
El presente documento se divide en dos partes. En una primera, se presentan los principales resultados y conclusiones derivadas de las entrevistas a figuras claves del sector. En la segunda, se desarrollan los principales factores a tener en cuenta a la hora de definir una hoja de ruta para implantar un modelo de sostenibilidad en alojamientos turísticos y se define un proceso estándar para hacerlo. Asimismo, se incluye un análisis sobre conceptos de economía circular aplicados al sector hotelero y, más específicamente, al Modelo ITH de Sostenibilidad Turística.

3. Marco de referencia

3.1. El producto: el hotel sostenible

El Instituto de la Sostenibilidad Turística (ISTUR) define el hotel sostenible como aquel *“alojamiento que, independientemente de su clasificación, categoría, ubicación y/o tipo de operación, tienen como base de su diseño y gestión los principios económico-estratégicos, medioambientales, sociales y culturales. Sus objetivos están determinados por la satisfacción de las necesidades de los distintos Agentes de Interés o Stakeholders, respetando el entorno y su biodiversidad, en un marco de ética permanente y contribuyendo al desarrollo humano sostenible, buscando mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad presente y futura. Se definirán también como Hoteles Sostenibles aquellos alojamientos que, aun no habiendo sido diseñados en sus inicios como tales, están tomando medidas adecuadas para cumplir los requisitos propios de la sostenibilidad”*.

En este sentido, es fundamental entender el concepto “sostenibilidad” en su visión más amplia, teniendo en cuenta los 3 ámbitos que lo conforman: económico, medioambiental y sociocultural. Únicamente aquellos alojamientos que cuenten con una estrategia dirigida a trabajar en todos estos ámbitos podrán ser considerados como hoteles sostenibles. El modelo desarrollado por el ITH ya cuenta con esta estructura.



Pero, ¿qué aspectos son los que pueden actuar como *drivers* para que un alojamiento aplique una estrategia sostenible?

Los expertos y empresarios del sector hotelero entrevistados en el marco del presente proyecto coinciden en que son principalmente:

- **Sensibilización.** Un mayor nivel de concienciación sobre la importancia y necesidad de conservación y preservación del entorno donde vivimos, tanto a nivel de la

población como a nivel empresarial. La tendencia a aplicar estas prácticas relacionadas con el turismo sostenible, también actúan como elemento motivacional para aplicar estrategias que vayan en esta línea.

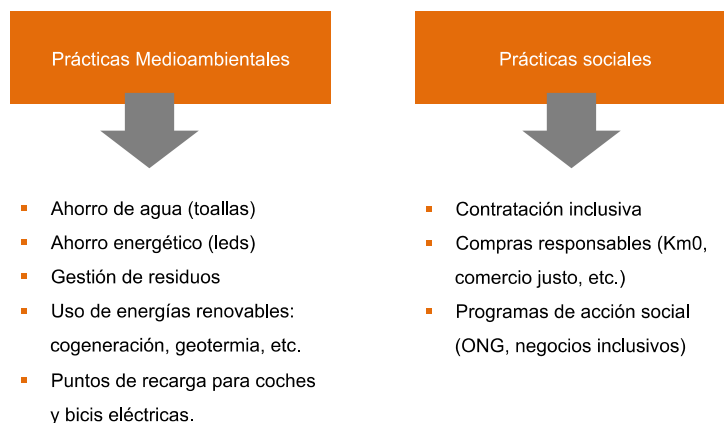
- **Económicos.** La aplicación de medidas sostenibles genera ahorros de costes y energéticos significativos. El retorno de la inversión puede ser relativamente rápido, lo que actúa como importante factor de decisión a la hora de optar por una estrategia sostenible. El hecho de que implantar este tipo de medidas permita renovar instalaciones también es contemplado, por el sector privado, como una forma de revalorización inmobiliaria.
- **Imagen.** Los alojamientos consideran que la implementación de una estrategia sostenible puede aportarles una mejora de su imagen, lo que puede repercutir en un impacto directo en mejores oportunidades a nivel comercial. Asimismo, se considera que este tipo de prácticas pueden mejorar la relación del alojamiento con la comunidad local y conseguir, por otra parte, atraer turismo de calidad.

Aunque los beneficios de la implementación de una estrategia sostenible para un hotel son claros y con un impacto directo positivo en los resultados del establecimiento, el proceso no está exento de dificultades.

La falta de concienciación y formación especializada de los comités directivos de los alojamientos es uno de los frenos principales a la implementación de prácticas sostenibles. En muchas ocasiones, la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa no se perciben como ámbitos necesarios de trabajo que garantizan y ayudan a la viabilidad futura y a que las operaciones de un hotel resulten un atractivo en sí mismo para clientes y empleados. En definitiva, no se percibe la sostenibilidad como un elemento clave de la estrategia que ofrece grandes oportunidades al sector en todos sus ámbitos de gestión: RRHH, marketing, calidad, atención al cliente, compras, contribución a la economía circular, etc.

Por otra parte, la presión por obtener una mayor rentabilidad económica no facilita este tipo de estrategias dado que, en muchas ocasiones, no se tiene la visión de obtener un beneficio económico claro a corto-medio plazo. Los trámites burocráticos y las escasas ayudas públicas también aparecen como uno de los frenos que mayor impacto tiene en la implementación de medidas sostenibles para los alojamientos.

Actualmente, los alojamientos que han superado estos frenos y que efectivamente aplican una estrategia sostenible, centran sus ámbitos de actuación principalmente en dos variables: medioambiental y social.



Aquellos interesados en implementar medidas sostenibles en su alojamiento deberán empezar por poner en marcha un programa integral de sostenibilidad. En este sentido, deberán aplicar buenas prácticas como:

- Incorporar criterios éticos en cada toma de decisión.
- Fomentar el “stakeholders engagement” con los grupos de interés que se ven afectados por la actividad del establecimiento.
- Implementar mejoras puramente medioambientales (eficiencia energética, gestión de residuos, responsabilidad en el uso de productos químicos, etc.).
- Aplicar medidas socioculturales como fomentar la cultura local, la adquisición de producto local o Km0, potenciación de experiencias que permitan adentrarse al destino, emplear a personas del entorno, etc.

El sector hotelero español tiene una visión clara sobre la importancia que la sostenibilidad tiene y tendrá, aún más, en un futuro próximo. Y, aunque la dirección en la que se está trabajando es la correcta, es importante tener en cuenta los principales retos que se nos presentan para poder culminar este proceso con éxito.

En este sentido, existen dos asignaturas pendientes que será necesario mejorar. Por una parte, tomar conciencia de que aplicar medidas de sostenibilidad integral es una apuesta de futuro, que ayudará a mejorar la competitividad no únicamente al alojamiento sino también al destino en el que se integra. Y, por otra, conseguir ampliar el concepto “sostenibilidad” en su definición más global, implementando medidas en el ámbito socioeconómico y sociocultural, no únicamente medioambiental. Existen prácticas sostenibles comunes, pero también existen muchas oportunidades únicas en todos los lugares, que son las que aumentan el valor del destino.

Son muchas las personas y organizaciones las que actualmente se orientan hacia los objetivos del turismo sostenible y que actúan como una mancha de aceite para contagiar la necesidad y las bondades de incorporar la sostenibilidad estratégica en el ámbito hotelero. Una mejor coordinación entre todos los actores implicados resultará en mayores posibilidades de éxito para conseguir una mejora de competitividad del sector basada en la sostenibilidad.

3.2. Perfil de la demanda

Los estudios presentados hasta el momento muestran que el turista actual da una importancia significativa a la sostenibilidad como factor de decisión a la hora de seleccionar qué alojamiento comprar. Sin embargo, expertos y empresarios del sector hotelero coinciden en destacar que, si bien a nivel internacional sí es una variable que el cliente puede tener en cuenta, en España todavía hay mucho margen de mejora. Actualmente, aunque la tendencia es claramente positiva - el porcentaje de consumidores que están dispuestos a pagar más por marcas sostenibles y que mostraron un compromiso con los valores sociales y ambientales aumentó del 55% al 66% entre 2014 y 2015 (Ostelea, 2017), la sostenibilidad no se presenta como el factor clave para seleccionar un alojamiento.

La caracterización de aquellos que sí escogen hoteles sostenibles es clara. El perfil de turista que utiliza hoteles sostenibles es el de una persona con un nivel de estudios superior, poder adquisitivo medio-alto y alto grado cultural, muy concienciado a nivel medioambiental y que busca inmiscuirse y conocer la vida local del destino (compra de productos de proximidad, cultura local, etc.).

En este sentido, según el estudio de Ostelea *“Turismo ecológico y sostenible: perfiles y tendencias”*, el turista que prefiere alojarse en un hotel sostenible se define por: contar con un alto nivel de educación; son viajeros experimentados; proceden de entornos con un alto poder adquisitivo; y, además, suelen participar en una amplia gama de actividades, como senderismo, escalada, observación de ballenas o proyectos comunitarios, entre otros. Teniendo en cuenta la generación, los millenials o Generación Z (jóvenes que nacieron entre 1982 y 2004) son más propensos a pagar más por la sostenibilidad (un 73%) y los baby boomers escogen un destino en base a la sociedad y cultura local (un 52%).

Los turistas que se alojan en hoteles que aplican estrategias relacionadas con la sostenibilidad valoran especialmente 3 aspectos:

- Puramente **medioambientales**. Reciclaje, ahorros energéticos, puntos de recarga para vehículos eléctricos. En este sentido, un estudio de la Universidad de San Francisco (2012) detalla qué atributos “verdes” son los mejor valorados por los clientes:
 - Cambiar las sábanas o toallas sólo bajo pedido
 - Sensores de presencia para ahorrar en luz
 - Tarjetas de tecla para encender la sala de encendido y apagado para permitir el ahorro energético de todas las luces que no se hayan apagado
 - Uso de lámparas de bajo consumo.
 - Papeleras de reciclaje en el propio hotel
 - Inodoros de bajo flujo y ducha de bajo flujo son considerados menos importantes, es decir, prefieren agua en abundancia
- Relacionados **con la cultura local**. Facilidad a la hora de obtener información sobre la realidad cultural del destino, qué tipo de experiencias sostenibles vivir, fomento del producto local, respeto a la comunidad local, etc.

- Iniciativas de **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**. Colaboración con asociaciones locales, fundaciones, etc. El crecimiento sostenible se ha vuelto un requisito a tener en cuenta para buena parte de los consumidores y una gran mayoría de ellos quieren saber que su dinero va a parar a una empresa que incorpora valores alineados con esa filosofía como base de su funcionamiento. La RSC no es terreno vedado sólo a las “corporaciones”, sino que también está al alcance de cualquier hotel o pyme, y que sus beneficios son amplios y medibles, tanto para la empresa como para los trabajadores, los consumidores y la sociedad en general.

3.3. Comercialización y promoción

En muchos casos, los alojamientos que han implementado prácticas sostenibles no lo comunican por no ser malinterpretados ya que en la actualidad, aún son demasiadas las ocasiones en las que sostenibilidad se asocia a baja calidad. Es crucial que aquellos alojamientos que ya están trabajando bajo estrategias sostenibles reúnan la confianza suficiente para comunicarlo y expliquen de qué forma son solidarios con la sociedad, cómo protegen el medioambiente, cómo impactan en la economía de proximidad, en su entorno, etc. siempre teniendo en cuenta el público a quien se dirigen, por qué y a través de qué medios. La información que se transmite debe valer la pena compartirla.¹

Aplicar una estrategia sostenible conlleva tener que ampliar los canales a través de los que el alojamiento se comunica y comercializa, adaptando los mensajes a transmitir. La aparición, cada vez más, de canales especializados en este campo hace de vital importancia estar presente para potenciar la visibilidad y facilitar la diferenciación del establecimiento.

Pero, ¿qué tipo de mensajes debe comunicar un hotel sostenible? A continuación se presentan algunas ideas básicas:

- **Evitar en lo posible el concepto “sostenibilidad”.** Emplear términos asequibles y ejemplos que ilustren las actividades que se llevan a cabo.
- **Poner en marcha acciones más allá del ámbito medioambiental.** Las acciones desarrolladas en los ámbitos social y cultural son tan importantes como las medioambientales. Tener en cuenta iniciativas de marketing social, que generen al cliente y al empleado experiencias fuertes que enriquezcan sus vidas y despierten sus valores como ser humano. Huir de la folklorización y ofrecer experiencias dentro y fuera del hotel pensadas para conseguir esa experiencia enriquecedora e inolvidable.
- **El cliente debe ser el centro del mensaje...** El cliente debe ser el centro de la experiencia. Así por ejemplo, en lugar de enumerar las características o atributos del producto, redactar la información pensando en cómo quiere el hotel que su cliente se sienta. Es importante relacionar sostenibilidad con confort, calidad, autenticidad y satisfacción, presentándola como un elemento único de atención al bienestar del cliente.

¹ Xavier Font. Informe “Obre les Portes”.

- **...Y de la acción.** Transmitir mensajes demasiado técnicos y aburridos provoca la desconexión automática del cliente. Por este motivo, es importante implicarlos y hacer que participen en actividades sostenibles con las que puedan sentirse identificados. Por ejemplo, el diseño de un sendero que salga de la puerta del alojamiento, concursos para que los clientes ganen premios si visitan ciertas áreas de la zona próxima, etc.

Estas son algunas pautas comunes para comunicar el concepto sostenibilidad al cliente final. Sin embargo, las acciones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa o las que se apliquen propiamente en términos de sostenibilidad no pueden generalizarse ni copiarse. Cada alojamiento tendrá unas oportunidades de diferenciación distintas en función de su contexto (modelo de negocio, recursos humanos, tipología de demanda, el propio destino donde esté ubicado, etc.). Todo ello demandará unas prácticas contextualizadas y adaptadas a las características propias del alojamiento, del nivel de compromiso que se esté dispuesto a adquirir así como a los recursos que se quieran o puedan dedicar a esta estrategia.

3.4. Principales sellos de referencia en sostenibilidad

Una de las decisiones que tienen que tomar los alojamientos que deciden implementar una estrategia sostenible es si acogerse a algún tipo de certificación y, en caso positivo, a cuál. Existe un amplio abanico de sellos y certificaciones y que aplican a multitud de ámbitos relacionados con la sostenibilidad: para productos ecológicos, huella ambiental, modelos de gestión, para productos de proximidad, etc.

Si bien las posibilidades para aquellos interesados en disponer de una certificación son enormes, este hecho provoca cierta confusión de cara al cliente final, dado que no existe ningún sello que destaque por encima de los demás y pueda ser más reconocido por los usuarios.

En el anterior estudio *“Asesoramiento estratégico en la definición e implantación piloto de un modelo de sostenibilidad turística y de planes de mejora para establecimientos alojativos”* se determinaban los que fueron considerados los 10 sellos de mayor interés en términos de sostenibilidad turística.

Los expertos entrevistados en el marco del presente proyecto corroboran los resultados obtenidos y, específicamente, consideran que los siguientes sellos son los principales a nivel nacional e internacional.

- Biosphere Responsible Tourism
- Travelife
- Green Globe
- Earth-check
- Green Key

A nivel puramente medioambiental, destacan:

- EMAS
- ISO

Ambos estándares se justifican en la necesidad de disponer de una guía que permita a las organizaciones y empresas, públicas y privadas, mejorar su comportamiento ambiental y acceder a un reconocimiento formal, mediante una certificación o verificación independiente, como señal al mercado de ese esfuerzo por reducir el impacto al medio ambiente.

EMAS²

El Registro EMAS es una herramienta voluntaria diseñada por la Comisión Europea para la inscripción y reconocimiento público de aquellas empresas y organizaciones que tienen implantado un sistema de gestión ambiental que les permite evaluar, gestionar y mejorar sus impactos ambientales, asegurando así un comportamiento excelente en este ámbito.

Las organizaciones reconocidas con el EMAS tienen una política ambiental definida, hacen uso de un sistema de gestión medioambiental y dan cuenta periódicamente del funcionamiento de dicho sistema a través de una declaración medioambiental verificada por organismos independientes. Estas entidades son reconocidas con el logotipo EMAS, que garantiza la fiabilidad de la información dada por dicha empresa.

Los pasos que debería dar una empresa que quisiera adherirse al EMAS son:

1. Realizar un **diagnóstico medioambiental** de la empresa. Para ello, es necesario comprobar el grado de cumplimiento de la legislación ambiental vigente en esa empresa.
2. Evaluar de **qué forma afecta al medio ambiente las actividades de la empresa** (impactos producidos por los procesos de fabricación, productos o servicios que preste).
3. Elaborar una **declaración ambiental** donde se demuestre que esa empresa ha implantado un sistema de gestión ambiental para minimizar sus impactos ambientales.
4. **Validar** esa declaración ambiental por un auditor independiente (definidos como los verificadores ambientales).
5. **Presentar esa declaración ambiental validada** por el verificador ante la Administración Pública competente para, si está todo conforme, registrarse en la base de datos europea del Registro EMAS Europeo.



ISO 14001

² Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. www.mapama.gob.es

La certificación ISO 14001 fue creada por la “International Organization for Standardization – ISO) con el objetivo principal de apoyar la implementación de planes de trabajo ambiental en las empresas y organizaciones de los sectores público y privado.

La norma ISO 14001 obliga a los interesados a implementar un plan de trabajo que incluya: objetivos y metas medioambientales, políticas y procedimientos a llevar a cabo para conseguir estos objetivos, responsabilidades definidas, actividades de capacitación del personal involucrado, documentación y un sistema de control de cambios y avances realizados.

¿Cómo obtener esta certificación? La ISO 14001 la otorgan agencias certificadoras tanto gubernamentales como privadas.

Actualmente, no existe un dato oficial que muestre con exactitud el grado de implantación de sellos especializados en sostenibilidad en el sector hotelero español. Sin embargo, sí que existe información sobre sellos específicos. Así por ejemplo, el certificado Biosphere cuenta con un centenar de establecimientos hoteleros o aparthoteles en todo el mundo, 22 de los cuales están ubicados en España. O la ISO 14001, con 1.800 certificaciones en el sector hotelero europeo. En cuanto a distribución geográfica, se considera que hay una concentración de certificaciones en destinos de costa y zonas turísticas maduras.

Tampoco hay datos oficiales sobre el perfil de alojamiento que decide implementar una certificación sostenible. En los hoteles independientes, la toma de decisiones es generalmente más ágil y directa y la implementación de acciones concretas puede resultar más rápida. Sin embargo, las cadenas pueden tener un mayor músculo financiero y de recursos humanos y tener interiorizadas las dinámicas de trabajo en forma de red con procesos más sistematizados.

3.5. Conclusiones

- **El hotel sostenible.** Es fundamental entender el concepto “sostenibilidad” en su visión más amplia, teniendo en cuenta los 3 ámbitos que lo conforman: económico, medioambiental y sociocultural. Únicamente aquellos alojamientos que cuenten con una estrategia dirigida a trabajar en todos estos ámbitos podrán ser considerados como hoteles sostenibles.
- **Por qué optar por una estrategia sostenible.** Un mayor nivel de concienciación que conlleva un potencial aumento de la demanda, la mejora de la imagen del alojamiento y el ahorro de costes y energético son los principales motivos que llevan a un alojamiento a implementar una estrategia sostenible.
- **Impacto en los resultados.** La implementación de una estrategia de sostenibilidad tiene un impacto directo en los resultados del hotel.

- **Principales frenos.** La falta de formación especializada y, en algunos casos, de concienciación sobre la importancia de la sostenibilidad, no tener la seguridad de obtener beneficios económicos claros a corto-medio plazo así como los trámites burocráticos y las pocas ayudas públicas son los principales frenos identificados para la implementación de esta tipología de estrategias.
- **Medidas aplicadas en alojamientos sostenibles.** Las principales medidas aplicadas por alojamientos sostenibles tienen relación con el medioambiente y, en menor medida, con prácticas sociales.
- **Principales retos a superar.** Será crucial tomar conciencia de la importancia de aplicar medidas de sostenibilidad integral como apuesta de futuro así como entender el concepto de en su significado más amplio, no únicamente en relación al medioambiente.
- **El turista sostenible.** El perfil de turista que utiliza hoteles sostenibles es el de una persona con un nivel de estudios superior, poder adquisitivo medio-alto y alto grado cultural, muy concienciado a nivel medioambiental y que busca inmiscuirse y conocer la vida local del destino.
- **Comunicación.** Es crucial que aquellos alojamientos que ya están trabajando bajo estrategias sostenibles reúnan la confianza suficiente para comunicarlo. Aplicar una estrategia sostenible conlleva tener que ampliar los canales a través de los que el alojamiento se comunica y comercializa, adaptando los mensajes a transmitir.
- **Tipo de mensajes a comunicar.** Es importante evitar conceptos técnicos, así como el propio término “sostenibilidad” cambiándolos por ejemplos o terminologías que conecten con el usuario, para evitar que el cliente desconecte y no llegue el mensaje. El consumidor debe ser el centro de la experiencia y es necesario que perciba un mayor valor con la implementación de medidas sostenibles.
- **Sellos de certificación sostenible.** No existe ninguna acreditación que destaque de los demás y pueda ser más reconocido por los usuarios. Los principales sellos de sostenibilidad a nivel nacional e internacional son: Biosphere Responsible Tourism, Travelife, Green Globe, Earth-check y Green Key. A nivel puramente medioambiental, destacan EMAS e ISO.
- **Grado de implantación de sellos sostenibles y distribución geográfica.** Actualmente, no existe un dato oficial que muestre con exactitud el grado de implantación de sellos especializados en sostenibilidad en el sector hotelero español. En cuanto a distribución geográfica, se considera que hay una concentración de certificaciones en destinos de costa y zonas turísticas maduras.

4. La economía circular en el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística

4.1. El Modelo ITH y la plataforma iSaveHotel

Como se ha comentado anteriormente, la sostenibilidad ha cobrado un merecido protagonismo en la sociedad en los últimos años y el sector turístico y hotelero no es una excepción. Los esfuerzos, públicos y privados, para conseguir llevar al sector turístico hacia un modelo más responsable con el entorno y más sostenible en términos generales se han ido incrementando paulatinamente hasta llegar a ser uno de los objetivos principales para mejorar los niveles de competitividad del sector.

Esta evolución viene apoyada, además, por un importante desarrollo en materia legislativa internacional y la implementación de innovaciones y herramientas tecnológicas, que permiten la mejora de los procesos y operaciones en el entorno empresarial.

Este desarrollo de la normativa internacional en materia de sostenibilidad aplicada al sector turístico ha devenido en la creación de múltiples sellos, que se han diseñado de forma específica para garantizar el cumplimiento de estas normas. Sin embargo, el gran volumen de certificaciones disponibles en el mercado provoca una confusión notable a dos niveles. Por una parte, la demanda no sabe reconocer qué distinciones resultan válidas a la hora de diferenciar la oferta y, por otra, al empresario turístico le resulta muy difícil tomar la decisión de a que sello adherirse y por qué. Debemos recordar que estos sellos de sostenibilidad surgen, en la mayoría de casos, de la iniciativa privada como respuesta a una nueva necesidad del mercado, el cumplimiento de la normativa vigente. Y es dentro de este marco de referencia que nace el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística.

El Modelo ITH de Sostenibilidad Turística surge con el claro objetivo de acercar al sector hotelero una serie de acciones y medidas concretas, que les ayuden a conseguir objetivos en materia de sostenibilidad, además de reducir el impacto ambiental y social que ocasiona el turismo. El mencionado modelo incluye variables de eficiencia energética, uso del agua, gestión de residuos, sistemas de envolvente térmica, accesibilidad, política y RSC, etc.



Convencidos de la importancia que el concepto sostenibilidad juega y jugará a corto plazo, se ha ido un paso más allá, instrumentalizando este Modelo. **iSaveHotel** es una herramienta práctica y completa para todos aquellos hoteles interesados en aplicar medidas sostenibles a sus negocios. En concreto, esta plataforma online que da acceso al propio Modelo ITH de Sostenibilidad Turística y, a través de diferentes módulos y funcionalidades, proporciona información útil al empresario para la toma de decisiones que le lleve a una mejora de la sostenibilidad en el desarrollo de su negocio. Actualmente, más de 52 establecimientos hoteleros se han beneficiado ya del servicio de asesoría técnica gratuita que ofrece la plataforma.

¿Cómo se estructura el Modelo de Sostenibilidad Turística?

El Modelo de Sostenibilidad Turística, desarrollado por ITH mediante un acuerdo suscrito con la Secretaria de Estado de Turismo, es un compendio de indicadores para la implementación y evaluación de la sostenibilidad para hoteles. En este sentido, el Modelo contiene información relativa a variables medioambientales como son las emisiones, la energía, el agua, los residuos y otros tipos de contaminación; a variables sociales, contemplando la participación de actores relacionados con el hotel en la implantación del Modelo; y a factores económicos, centrándose en variables relativas a la cadena de suministros del negocio.

En total, más de un centenar de indicadores que facilitan enormemente la implementación de estrategias de sostenibilidad en los hoteles así como el posterior seguimiento de los resultados.

Tal como sucede con los modelos de gestión de la calidad, y a diferencia de las normas, estos son marcos de trabajo que no son de obligado cumplimiento pero que pretenden ser utilizados como guías para el desarrollo de los conceptos de sostenibilidad o calidad, en este caso, específicos para el sector hotelero.

Los objetivos específicos que se espera conseguir con la elaboración de esta tipología de guías son:

- Desarrollar una herramienta eficaz para guiar a un hotel en la auto implantación de un sistema relacionado con la sostenibilidad en sus 3 ámbitos
- Facilitar al máximo el proceso de implantación de un modelo de sostenibilidad
- Diseñar un sistema de autocontrol de las medidas implementadas, con una relación de KPIs específicas para cada ámbito de la sostenibilidad

4.2. El concepto de economía circular aplicado al Modelo ITH

En este punto se plantea un repaso de las iniciativas de economía circular más relevantes en la actualidad. Esta información será utilizada para la posterior realización de un análisis de la viabilidad sobre la incorporación de medidas relacionadas con el concepto de economía circular en el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística, de manera que los hoteles interesados

puedan acceder a información precisa sobre cómo incorporar estas medidas en sus establecimientos.

Por empezar con la definición de qué es un modelo de negocio circular. Según B. Mentink de la Universidad de Delft, *“Un Modelo de Negocio Circular describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor con y dentro de ciclos cerrados de materiales”*.

“Reparar, reutilizar, reciclar” son los principios básicos de la economía circular, un sistema en el que se minimiza el consumo de recursos y energía. Contrasta con el modelo de producción de la economía lineal actualmente dominante, "tomar, hacer, desechar", y es un componente relativamente nuevo de la política europea, con la adopción de un ambicioso paquete de economía circular en diciembre de 2015 por parte de la Comisión Europea.

La economía circular, en general, se describe en base a distintos modelos de aplicación. Estos modelos son:

- 1) Los **suministros circulares**, un modelo de negocio que se basa en un suministro de recursos renovables, reciclables o biodegradables, enfocados a sistemas circulares de producción y de consumo. Es una gran opción para aquellas empresas que utilizan materias primas escasas o que generan una gran huella medioambiental.
- 2) Un segundo modelo posible es la **recuperación de los recursos**, es decir, recuperar el valor que queda en el producto al final de su ciclo de vida, para volver a utilizarlo en un ciclo de vida nuevo. De este modo se favorecen las cadenas de retorno y permite transformar los residuos en valor mediante innovadores servicios de reciclaje y valorización. Este sistema utiliza nuevas tecnologías y capacidades para poder recuperar los recursos el mismo valor o superior a la inversión inicial. Las soluciones son muchas, desde la simbiosis industrial hasta el reciclaje integrado en ciclos cerrados o los diseño Cradle to Cradle. Este segundo modelo es muy recomendable para empresas que producen grandes volúmenes de residuos o que pueden recuperar y reprocesar residuos de forma rentable.
- 3) **Alargar la vida útil del producto** es el tercer modelo, que permite a las empresas ampliar el ciclo de vida de sus servicios y productos por medio de la actualización, reparación, remanufactura o recomercialización. Lucha para conseguir devolver el valor que tienen esos productos en lugar de echarlos a perder o desecharlos en un vertedero, aprovechando su valor residual. Los segmentos B2B que necesitan grandes inversiones o para negocios B2C, que dan servicio a mercados en los que abundan los productos usados.
- 4) **Uso compartido de las plataformas**. Este cuarto modelo se basa en compartir plataformas para fomentar la colaboración entre productos y usuarios, aumentando la productividad y el valor que se aporta a los usuarios. Ayuda a maximizar los niveles

de uso y está enfocado a aquellas empresas especializadas en aumentar el nivel de uso de los productos, sin que esta empresa haga ninguna labor de producción.

- 5) **Producto como servicio** es el quinto modelo de economía circular, que nace para enfrentarse al modelo tradicional de comprar y poseer. Se plantea el uso de los productos según el uso que se haga de ellos, mediante un contrato de alquiler o de pago por uso. Esto permite darle la vuelta al consumismo tradicional y hacer productos más duraderos y fáciles de actualizar y fomentando el uso y no la posesión, provocando un consumo más consciente.

Estos modelos de negocio están orientados a una **utilización más eficiente de recursos**. Se basan en la exploración y desarrollo, desde su concepción, de todas las posibles recirculaciones de componentes y materiales y la reducción o eliminación de residuos, a lo largo de todo el ciclo de vida del producto.

Al aplicar estos principios, las empresas pueden diseñar residuos, aumentar la productividad de los recursos y desacoplar el crecimiento del consumo de recursos naturales. Estos modelos serán más o menos aplicables dependiendo del sector de actividad y del producto o servicio que desarrollemos.

Actualmente, el gobierno ha lanzado un borrador de la *Estrategia Española de Economía Circular*, para que sea analizado por el público y puedan recibir aportaciones, con la que se establecerá el Plan de Acción 2018-2020, donde se introduzcan ya elementos concretos de economía circular para que sean progresivamente incorporados por las empresas.

Los objetivos establecidos en el borrador de la *Estrategia española de Economía Circular* son:

- 1) **Proteger el medio ambiente** y garantizar la salud de las personas reduciendo el uso de recursos naturales no renovables y reutilizando en el ciclo de producción los materiales contenidos en los residuos como materias primas secundarias.
- 2) **Impulsar el análisis del ciclo de vida de los productos** y la incorporación de criterios de ecodiseño, reduciendo la introducción de sustancias nocivas en su fabricación, facilitando la reparabilidad de los bienes producidos, prolongando su vida útil y posibilitando su valorización al final de ésta.
- 3) **Favorecer la aplicación efectiva del principio de jerarquía de los residuos**, promoviendo la prevención de su generación, fomentando la reutilización, fortaleciendo el reciclado y favoreciendo su trazabilidad.
- 4) **Promover pautas que incrementen la innovación y la eficiencia global de los procesos productivos**, mediante la adopción de medidas como la implantación de sistemas de gestión ambiental.

- 5) **Promover formas innovadoras de consumo sostenible**, que incluyan productos y servicios sostenibles, así como el uso de infraestructuras y servicios digitales.
- 6) **Promover un modelo de consumo responsable**, basado en la transparencia de la información sobre las características de los bienes y servicios, su duración y eficiencia energética, mediante el empleo de medidas como el uso de la ecoetiqueta.
- 7) **Facilitar y promover la creación de los cauces adecuados** para facilitar el intercambio de información y la coordinación con las Administraciones públicas, la comunidad científica y tecnológica y los agentes económicos y sociales, de manera que se creen sinergias que favorezcan la transición.
- 8) **Difundir la importancia de avanzar desde la economía lineal hacia una economía circular**, fomentando la transparencia de los procesos, la concienciación y sensibilización de la ciudadanía.
- 9) **Fomentar el uso de indicadores comunes**, transparentes y accesibles que permitan conocer el grado de implantación de la economía circular.
- 10) **Promover la incorporación de indicadores del impacto social y ambiental** derivados del funcionamiento de las empresas, para poder evaluar más allá de los beneficios económicos que se generen en las mismas, como consecuencia de su compromiso con la economía circular.
- 11) **Consolidar políticas de empleo** que favorezcan la transición hacia una economía circular, identificando nuevos yacimientos de empleo y facilitando la creación de capacidades para los mismos.

En la actualidad, el *Pacto para la economía circular en España* ya cuenta con más de 250 empresas y asociaciones adscritas, y desde 2015 las principales directivas sobre tratamiento de residuos, envases o vertederos se modifican con objetivos que intentarán reducir los límites de vertederos o llegar al 70% en la reutilización de los envases antes de 2030.

En el caso español, el Eurobarómetro de junio de 2016 situaba a España como el tercer país de la Unión Europea con más empresas que han practicado la economía circular (85%), superado solo por Malta (95%) e Irlanda (89%).

Cabe mencionar que el *agua* será muy relevante de la *Estrategia Española de Economía Circular*. Aunque no es uno de los cinco sectores identificados como prioritarios en el borrador que está siendo sometido a información pública, se trata del ámbito que cuenta con la mayor dotación presupuestaria, equivalente al 57,15% de la inversión.

En total, el presupuesto para la reutilización de agua en España asciende a los 836,7 millones de euros, de los cuales 478,2 millones se dedicarían a actuaciones que permitan contar con más recursos hídricos. Las medidas incluidas se centran en el ajuste normativo para la promoción de la reutilización de aguas residuales regeneradas, la elaboración de una guía para cumplir con la regulación europea, el apoyo al regadío con aguas residuales o el fomento de la investigación para cumplir con los criterios de calidad y las actuaciones incluidas en los planes hidrológicos de cuencas.

La economía circular constituye actualmente el único modelo para eliminar en el largo plazo el impacto medioambiental de un negocio. A estas alturas, el concepto de economía circular resulta bastante familiar, pero puede que no quede claro en qué consiste o cómo ponerlo en práctica en los negocios, sean del tipo que sean.

El término economía circular promueve la producción de bienes y servicios de manera sostenible, reduciendo el consumo, el tiempo, las fuentes de energía y los desperdicios y residuos generados. A grandes rasgos, el modelo productivo y el mercado actual, ambos focalizados en una producción masiva e insostenible, han demostrado que la huella ecológica del ser humano es demasiado pesada y la demanda anual de recursos naturales sobrepasa con creces los que la Tierra puede proporcionar. Según indicaciones de la OCDE, el volumen de recursos explotados se ha incrementado un 65% en los últimos 25 años.

De esta manera, la economía circular busca reducir luchar contra el calentamiento global y el cambio climático, reutilizando productos y materias, reduciendo la dependencia económica ante la explotación de materias primas y generando la menor cantidad posible de residuos. De esta manera, los organismos públicos y empresas que ponen sus principios en práctica hacen que todos salgamos ganando.

A continuación, se recogen numerosas medidas de economía circular para diversas áreas, entre las más comunes y representativas, para valorar su inclusión en el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística. Las áreas abarcan todo el modelo de negocio de una empresa: diseño de productos, compras, ventas y residuos.

DISEÑO DE PRODUCTOS

Las estrategias de economía circular se pueden aplicar a diferentes ámbitos empresariales. Ateniéndonos al diseño de productos, las iniciativas en materia de economía circular más representativas son las siguientes:

❖ **Cradle to Cradle® - de la cuna a la cuna**

Cradle to Cradle® es un concepto de diseño desarrollado por William McDonough y el Dr. Michael Braungart en la década de 1990, elimina el concepto de desperdicio y en su lugar lo percibe como "alimento" para otro producto o ciclo. Cradle to Cradle® identifica dos ciclos de materiales: biológicos y técnicos.

Hay cinco principios para Cradle to Cradle®:

- Salud del material
- Reutilización de materiales
- Energía renovable
- Administración del agua
- Equidad social

❖ Diseño para desmontaje/ deconstrucción

Principio de diseño que exige opciones al final de la vida útil del producto. Cómo se puede desmontar el producto, los componentes y los materiales a los que dará lugar.

Diseñar para el desmontaje tiene varios beneficios. Puede facilitar la reparación o actualización del producto, prolongando su vida útil. También puede ayudar a garantizar que el producto se recicla y permite que todos los componentes sean reutilizados. De hecho, el grado en que el producto puede desmontarse fácilmente a menudo determina cómo el producto terminará su vida.

Diseñar para desmontar implica algunas tácticas sencillas, por ejemplo:

- Cuantas menos piezas se usen, menos piezas habrá para desarmar
- Al igual que con las piezas, cuantos menos elementos de fijación (por ejemplo, pegamento, tornillos, etc.) se usen, mejor
- Los sujetadores comunes y similares que requieren solo unas pocas herramientas estándar ayudarán a simplificar y acelerar el desmontaje
- Los tornillos son más rápidos de desatar que los tornillos y tuercas
- Las colas deben evitarse
- Crear instrucciones de desmontaje en el producto ayudará a los usuarios a entender cómo desmontarlo

❖ Diseño para mantenimiento/reparabilidad

El diseño para mantenimiento o reparabilidad prolonga el uso del producto, extendiendo su vida útil. Hay varios elementos que los diseñadores deberían considerar en este caso:

- Estandarización y reemplazo de piezas
- Componentes y partes modulares
- Accesibilidad, seguridad y desmontaje
- Autoevaluación periódica, reconocimiento de errores y notificación
- Asequibilidad, simplicidad y conveniencia

❖ Química verde

La química verde significa diseñar productos químicos y procesos que minimicen o eliminen el uso o la creación de sustancias peligrosas. El concepto se aplica a todas las etapas del ciclo

de vida del producto químico, desde el diseño hasta el final de la vida útil. Hay principios comúnmente aceptados de la química verde:

- 1) Prevención de residuos
- 2) Productos químicos más seguros
- 3) Menos métodos sintéticos químicos peligrosos
- 4) Disolventes más seguros y otras sustancias
- 5) Eficiencia energética
- 6) Materias primas renovables
- 7) Degradación inocua
- 8) Evita los derivados químicos
- 9) Maximización de la economía del átomo
- 10) Análisis en tiempo real para la prevención de la contaminación
- 11) Prevención de accidentes

❖ **Diseño para el medio ambiente (diseño ecológico)**

Diseñar para el medio ambiente (DfE) es un principio que exige minimizar los impactos ambientales negativos de un producto a lo largo de su ciclo de vida. DfE incluye otros principios de diseño que incluyen:

- Diseñando para mantenimiento/reparabilidad
- Diseñando para recuperabilidad/reciclabilidad
- Diseñando para la flexibilidad
- Diseño para reutilización
- Diseño para desmontaje
- Diseñando para la eficiencia energética
- Minimización de envases
- Pensamiento del ciclo de vida
- Seguridad del material
- Química verde, entre otros

Las empresas a menudo priorizan qué elementos de DfE (es decir, seguridad de los materiales) deben incluir en sus propios procesos. Los criterios típicos de DfE tienen en cuenta los materiales peligrosos, la producción de recursos eficientes, el envasado y la planificación del final de la vida útil. Los criterios de DfE que adopte deben alinearse con los problemas ambientales materiales y los objetivos de sostenibilidad corporativa.

❖ **Pensamiento del ciclo de vida**

Pensar en el ciclo de vida significa dar cuenta de los impactos económicos, ambientales y sociales en todas las etapas del ciclo de vida de un producto o proceso. Esta perspectiva informa al equipo de diseño de los impactos del ciclo de vida del producto en una variedad de

cuestiones de sostenibilidad (es decir, emisiones de gases de efecto invernadero, trabajos creados, años promedio de vida útil, etc.). No siempre es fácil para las empresas decidir qué alternativas de diseño son mejores. Entonces, depende de la compañía comparar los impactos del ciclo de vida de un producto o proceso con su misión y objetivos.

El pensamiento del ciclo de vida se basa y requiere el uso de alguna forma de evaluación del ciclo de vida (LCA), como por ejemplo:

- LCA ambiental
- LCA social
- Análisis del costo del ciclo de vida o costo total de propiedad
- LCA optimizado

Las etapas típicas del ciclo de vida que las empresas consideran al evaluar los impactos de un producto o servicio se enumeran a continuación. El número de etapas para incluir en su pensamiento del ciclo de vida depende del producto o proceso. El transporte entre todas las etapas debe incluirse también:

- Extracción de materia prima
- Procesamiento de materiales
- Fabricación
- Uso
- Fin de la vida

❖ Durabilidad y extensión del ciclo de vida

Los diseñadores pueden incorporar características que permitan a los productos cumplir sus funciones originalmente previstas durante más tiempo. La extensión de por vida es la estrategia opuesta a la obsolescencia planificada, en la que los productos están diseñados para fallar después de un tiempo específico.

Hay varias formas en que se puede extender la vida (y el valor) de un producto:

- Diseño para mantenimiento, reparabilidad, reutilización y refabricación
- Fabricación con materiales y procesos de alta calidad y duraderos
- pasar de un vendedor de productos a un proveedor de servicios
- Identificar y promover usos alternativos para productos que ya no pueden cumplir su función original

COMPRAS

En cuanto al proceso de compras, deben considerarse ciertas prácticas para trabajar hacia la economía circular. Para ello es imprescindible que las empresas que comercialicen productos hayan asumido conceptos de economía circular en sus procedimientos y que sus productos

se creen bajo esos estándares. Además, las empresas hoteleras deben adquirir productos que se desarrollen bajo estas premisas, de manera que fomenten así a las empresas que han apostado por la economía circular en el desarrollo de sus productos.

❖ **Recursos biodegradables (*)**

Los materiales biodegradables se descomponen orgánicamente en elementos naturales con relativa rapidez. Estos materiales dependen de microorganismos, exposición a la luz UV e hidrólisis para disolver de forma natural el material original en agua, dióxido de carbono, metano, biomasa u otros compuestos inorgánicos.

No todos los materiales biodegradables pueden degradarse en todos los entornos. Según el diseño, los materiales pueden biodegradarse más eficazmente en las plantas de tratamiento, mientras que otros pueden mejorar en los suelos. Es importante considerar cómo se manejarán estos materiales al final de su ciclo de vida y si terminarán en un ambiente que promueva la biodegradabilidad.

(): Los materiales biodegradables no son lo mismo que los recursos compostables, bio-basados o renovables.*

❖ **Recursos compostables**

Los materiales compostables pueden depositarse con contenido biológico y descomponerse en material rico en nutrientes sin dejar residuos dañinos. Los materiales sólo se pueden considerar compostables si:

- Se desintegran y biodegradan rápidamente en un ambiente de compostaje
- No devalúan el componente orgánico del suelo
- No dejan eco-toxicidad

(): Los materiales compostables no son lo mismo que los recursos biodegradables, biológicos o renovables*

❖ **Recursos reciclados**

El contenido reciclado es la porción de un producto que está hecho de materiales recuperados y reciclados. Las empresas pueden usar contenido reciclado en sus productos por numerosas razones, que incluyen:

- Reducir los costos de materiales
- Minimizar los impactos ambientales

- Implementar políticas de compra comprometidos desde el punto de vista medioambiental
- Satisfacer la demanda del consumidor
- Cumplir con los estándares regulatorios
- Mitigar los riesgos de la cadena de suministro a través de la diversificación

También podría considerarse en este punto el abastecimiento de agua reciclada, ya sea tratándola con mayor calidad o reduciendo el agua de las funciones potables a funciones no potables, como el riego.

Dependiendo del producto y su función, puede haber límites al porcentaje de contenido reciclado que se puede usar como entrada de material. Se necesita una mayor demanda de contenido reciclado (incluidos los subproductos y las materias primas secundarias) para crear el impulso económico para una recolección y procesamiento al final de la vida útil que suministre el material reciclado.

❖ Recursos reutilizados/reutilizados

La reutilización de recursos se refiere al uso de un producto, componente o material descartado para la misma función que originalmente atendió, tras un procesamiento mínimo. Al comprar un material, identificar aquellos que se han usado o son reutilizables puede reducir el impacto ambiental del producto.

Los productos, componentes, materiales, empaques e incluso equipos pueden todos ser reutilizados. Dependiendo de la función y los criterios de diseño del producto, se pueden producir importantes ahorros en los costes al no comprar nuevos productos o materiales vírgenes. Los recursos reutilizados se suelen utilizar para el mismo fin para el que se creó originalmente.

❖ Químicos seguros

El uso inteligente y seguro de productos químicos peligrosos es esencial para la economía circular. Además de las decisiones de diseño y los estándares de desempeño, los departamentos de adquisiciones pueden necesitar considerar la salud humana y ambiental. En este caso, se puede:

- Emplear un material o sustancia alternativa, menos peligrosa.
- Mitigar los riesgos de exposición a través de programas de aislamiento o devolución, por ejemplo.

Si no se procesa adecuadamente, los productos o materiales que contienen sustancias peligrosas pueden contaminar otros materiales. La segregación de este tipo de materiales es fundamental para garantizar la calidad de las corrientes de materias primas secundarias.

La química verde y la ingeniería tienen como objetivo proporcionar alternativas más seguras a las opciones peligrosas de la actualidad.

❖ **Servicios (no productos)**

Comprar servicios en lugar de productos puede ser una estrategia económicamente atractiva que también resulte en un menor consumo de recursos para el hotelero y el proveedor. Hay varios modelos de unidades que incluyen pago por rendimiento y pago por uso.

23

En el modelo de servicio, el proveedor del servicio es generalmente responsable de la instalación, el mantenimiento y la devolución del producto. Al vincular el precio del servicio con el rendimiento, el proveedor tiene incentivos para brindar el mejor servicio a sus clientes.

Los ejemplos de la industria de los esquemas de pago por desempeño incluyen:

- Iluminación: pago por lux
- Neumáticos: Pago por kilómetro
- Acuerdo de compra de energía solar (PPA): Pago por kilovatio-hora
- Equipo de oficina: pago por página

Es importante establecer una métrica de rendimiento que alinee los objetivos tanto del proveedor del servicio como del cliente.

❖ **Remanufactura**

La remanufactura es el proceso de recuperación, desmontaje, reparación y desinfección de los componentes para la reventa con el rendimiento, la calidad y las especificaciones del "nuevo producto". Al remanufacturar productos, componentes o partes, una empresa contribuye a la economía circular al extender la vida útil de esos elementos y crear valor.

Los productos o piezas refabricados se deben considerar "como nuevos", ya que el proceso típico de refabricación es exhaustivo para garantizar una calidad "como nueva":

1. Colección
2. Identificación e inspección
3. Desmontaje
4. Reacondicionamiento y reemplazo (cuando sea necesario)
5. Reensamblaje
6. Control de calidad y prueba

Los productos remanufacturados no deben entenderse como "usados", "restaurados", "reparados" o "reutilizados".

Los impulsores económicos para la remanufactura pueden incluir la reducción de los costes de los bienes vendidos, la reducción de los precios para el cliente, la mitigación del riesgo de suministro y una mayor relación de la cadena de valor.

❖ Eficiencia de los recursos

Simplemente, la eficiencia de los recursos significa hacer más con menos. Al optimizar el valor y la utilidad de los recursos comprados como insumos, una empresa puede ahorrar en costos de producción a la vez que mitiga las externalidades ambientales negativas.

La eficiencia en materia de energía, agua y materiales está incluida en el paraguas de la eficiencia de los recursos y, en consecuencia, puede considerarse una contribución a la economía circular.

VENTAS

En los departamentos de Ventas y Marketing, se deben considerar ciertas prácticas para llevar a la empresa hacia la economía circular.

❖ Digitalización y virtualización

La digitalización es la conversión de productos analógicos o físicos a recursos digitales. Las empresas pueden hacer la transición de sus productos y procesos a la nube o a una red virtual para tener la oportunidad de llegar a más clientes. Hacerlo también puede resultar en ahorros de costos o impactos ambientales reducidos. La digitalización es una forma de desmaterialización. Algunos ejemplos incluyen:

- Venta de MP3 (archivos de música digital) en lugar de discos compactos
- Conversión de servidores físicos a servidores virtuales
- Teletrabajo (reduciendo el tiempo de viaje, la contaminación y los recursos de oficina necesarios)
- Seguimiento de activos y monitoreo de rendimiento

La conversión a digital permite a las empresas aprovechar las nuevas tendencias como big data o Internet of Things (IoT).

❖ Arrendamiento

El arrendamiento de productos es un modelo de compensación por servicios en el que el cliente paga por el acceso continuo a un producto durante un período acordado. Los fabricantes de productos suelen mantener la propiedad del producto y son responsables de su entrega, mantenimiento y recuperación.

Los fabricantes de productos pueden considerar la posibilidad de reevaluar su modelo de ingresos desde una venta de una sola transacción hasta un contrato de servicio basado en la relación. El arrendamiento financiero difiere del modelo de unidad de pago por servicio en que el cliente paga el acceso continuo a un servicio durante un período definido en lugar del número de usos.

Ejemplos de arrendamientos industriales en la práctica incluyen:

- Automóviles y vehículos industriales.
- Espacio de oficina o almacén.
- Productos químicos.
- Baldosas de moqueta.
- Teléfonos móviles.

❖ **Unidad de pago por servicio**

La unidad de pago por servicio es un tipo de modelo de compensación de servicio con pago vinculado a la cantidad o calidad de servicio que recibe el cliente. La unidad de pago por servicio incluye subcategorías como pago por rendimiento y pago por uso. Los fabricantes de productos pueden considerar reevaluar su modelo de ingresos de ventas de una sola transacción a un contrato de servicio basado en relaciones.

En el modelo de unidad de pago por servicio, el fabricante o minorista del producto es generalmente responsable de la instalación, el mantenimiento y la devolución del producto. Al vincular el precio del servicio con el rendimiento, alienta al proveedor a brindar el mejor servicio a sus clientes. Los ejemplos de la industria de los esquemas de pago por desempeño incluyen:

- Iluminación: pago por lux
- Llantas: pago por kilómetro
- Acuerdo de compras de energía solar (PPA): pago por kilovatio-hora
- Equipo de oficina: pago por página

Es importante establecer una métrica de rendimiento que alinee los objetivos del proveedor de servicios y el receptor.

❖ **Plataformas de intercambio**

El modelo de reparto es un modelo de compensación por servicios en el que el propietario vende acceso a activos infrautilizados a clientes posteriores. Los propietarios son responsables del mantenimiento y la calidad del servicio.

Una de las principales diferencias con el leasing es que el período típico de uso para compartir plataformas es mucho más corto. Además, el número de usuarios de activos en una plataforma de uso compartido es mucho mayor, justificando el nombre de este cambio de

comportamiento como "consumo colaborativo". Pooling es un tipo de plataforma para compartir y ofrece una perspectiva alternativa sobre las opciones de distribución de productos/servicios.

Los ejemplos de la industria de este tipo de modelo de ingresos incluyen:

- Compartición de vehículos.
- Alquiler de alojamiento a corto plazo.
- Mano de obra y experiencia disponibles.
- Herramientas y equipos.
- Exceso de suministro de alimentos.

RESIDUOS

En relación a la gestión de residuos, hay que considerar ciertas prácticas para llevar a una empresa a la economía circular.

❖ Compostaje

El compostaje es un proceso de tratamiento que facilita la descomposición de la materia orgánica en un ambiente oxigenado y crea un fertilizante rico en nutrientes o enmienda del suelo. Los restos de comida, los recortes de paisajes, los productos de madera y los subproductos animales pueden ser compostados. Hay cinco criterios que monitorear al compostar:

- Balance de nutrientes.
- Tamaño de partícula.
- Humedad.
- Oxígeno.
- Temperatura.

Existen cuatro tipos de compostaje industrial, cada uno de los cuales requiere balances de nutrientes y materias primas específicos:

- **Vermicompostaje:** compostaje en un contenedor cerrado, facilitado por gusanos que descomponen el compost.
- **Compostaje aireado (convertido) en hileras:** compostaje en hileras apiladas con aireación periódica mediante torneado manual o mecánico de pilotes.
- **Compostaje de pilas estáticas aireadas:** compostaje en pila grande que se airea usando conductos de ventilación.
- **Compostaje en recipientes:** compostaje en un contenedor grande y cerrado que monitorea y controla los cinco criterios enumerados anteriormente. La aireación

se maneja típicamente a través de sistemas de torneado mecánico dentro del contenedor.

❖ Deconstrucción y desmontaje

El desmontaje manual y mecánico de los productos en sus partes y componentes puede revelar el valor material oculto. Este proceso es mucho más fácil cuando los diseñadores de productos o sistemas tienen integrado el diseño para la deconstrucción o el desmontaje en su proceso. Los desafíos típicos del desmontaje son sistemas de fijación que comprometen la calidad del material y los recursos (es decir, tiempo, dinero, equipo, etc.) necesarios para extraer materiales valiosos.

Aunque la demolición sigue siendo típica, el sector de diseño y construcción de edificios reconoce el valor de extraer materiales de alto valor para reventa o reutilización. Dados los recursos necesarios para extraer efectivamente estos materiales, no siempre es financieramente viable. El acero, la madera, el aluminio, el mobiliario y los acabados son todos elementos de construcción que se pueden reutilizar para otra vida.

❖ Recuperación de energía

La recuperación de energía es un proceso de tratamiento de residuos que genera energía en forma de electricidad, calor o combustible. La recuperación de energía es un proceso de manejo de desechos preferible que enviarlos al vertedero. Sin embargo, debe considerarse como una de las últimas opciones al final de la vida, después de la reutilización, la restauración y el reciclaje.

Hay tres tipos de tecnologías de recuperación de energía:

1. **Termoquímico:** proceso de conversión que extrae energía de los desechos a altas temperaturas. Los tipos de recuperación de energía termoquímica incluyen combustión (desperdicio a energía), gasificación, pirólisis y licuefacción.
2. **Químico:** proceso de conversión que extrae energía a través de la esterificación, la creación de éster debido a una reacción entre el alcohol y un ácido
3. **Bioquímico:** proceso de conversión que extrae energía mediante la biodescomposición de los residuos. Los tipos de recuperación de energía bioquímica incluyen el biogás de la digestión anaeróbica o el vertedero, el biohidrógeno y el bioetanol de la fermentación y las células de combustible microbianas.

La recuperación de energía también puede ser la captura y reutilización del calor liberado de los sistemas de aire y agua. Los edificios o proyectos de infraestructura pueden recuperar el calor del aire o agua usados para precalentar otros sistemas de edificios, ahorrando energía y emisiones.

❖ Reciclaje

La recolección, clasificación y procesamiento de materiales desechados para su uso en otros procesos de fabricación. Hay dos tipos de reciclaje:

- **Mecánico:** el proceso de descomponer los materiales recogidos en piezas más pequeñas a través de corte u otros medios físicos
- **Químico:** el proceso de descomponer los materiales recogidos en monómeros y otros elementos químicos básicos ("despolimerización")

El proceso de reciclaje es diferente para cada material y ubicación

❖ Logística inversa

La logística inversa es el proceso de recopilación y agregación de productos, componentes o materiales al final de la vida útil para su reutilización, reciclaje y devoluciones. La logística inversa, también conocida como "cadena de suministro del mercado de accesorios", cierra el ciclo. Los programas de devolución, garantías y devoluciones de defectos de productos requieren todos de logística inversa para devolver el producto del consumidor al fabricante.

La tecnología es un habilitador principal de la logística inversa. Los sensores y dispositivos de monitoreo, la administración de inventario de activos, Internet of Things (IoT) y big data presentan soluciones que facilitan la identificación, ubicación, seguimiento y comunicación con los productos y componentes que, en algún momento, requieren mantenimiento y reparación o reemplazando.

❖ De residuo a energía (Waste to Energy)

Waste to Energy (WtE) es un proceso de tratamiento de residuos que genera energía en forma de electricidad y calor mediante la incineración. WtE se considera un tipo de conversión termoquímica y recuperación de energía.

Por lo general, el uso de Residuos Sólidos Municipales (RSM), WtE es un proceso de manejo de residuos preferible para el vertido ya que la mayor parte de la energía incorporada se recupera. Sin embargo, WtE debe considerarse como una de las últimas opciones al final de la vida, después de la reutilización, la restauración y el reciclaje.

Los subproductos de WtE incluyen metales, agregados, ceniza y carbón. Existen varios métodos de desviación de vertederos disponibles para estos materiales, dependiendo de la calidad del procesamiento y la geografía.

[La economía circular en el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística](#)

La tendencia normativa empuja hacia un modelo económico y productivo basado en la Economía Circular, por lo que los hoteles deben ir preparándose mediante la inclusión, en la medida posible, de criterios, elementos y acciones basados en este modelo económico.

Debido al modelo de negocio de un establecimiento hotelero, las posibles acciones en materia de economía circular que pueden aplicar están limitadas a las actividades que realiza y a los procedimientos que tiene instaurados.

Previamente en este documento, se han recogido los criterios más comunes a nivel internacional en materia de economía circular en diferentes apartados de aplicación para hoteles. Para realizar el estudio de la inclusión de posibles criterios de economía circular en el Modelo se parte de la identificación de los puntos ya incluidos en el mismo y que se pueden englobar dentro de los criterios de economía circular.

Por ello, a continuación, se identifican los **criterios ya incluidos en el Modelo y que están basados en economía circular**, de aplicación en las diferentes áreas establecidas, a saber:

- Gestión de residuos.
- Reutilización de agua.
- Diseño de productos/compras.

La **gestión de residuos** es uno de los pilares básicos del “paquete de economía circular” de la Comisión Europea, que incluye el *Plan de Acción de Economía Circular* y distintas revisiones normativas, además de serlo también de la futura *Estrategia Española de Economía Circular*, como se recoge en el borrador que se encuentra actualmente a debate. Ambos documentos pretenden renovar los objetivos de reutilización y reciclado, ampliar la responsabilidad del productor, incrementar las restricciones al vertido de determinados productos y establecer instrumentos de medición y control de residuos.

Los establecimientos hoteleros, bajo las normativas vigentes, ya realizan una gestión de sus residuos, pero se debe valorar la aplicación de medidas de más calado.

Entre las medidas que ya se contemplan en el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística, y que serían susceptibles de ser incluidas en los criterios de economía circular se encuentran:

- **Evitar los materiales y utensilios de uso único**, y no malgastar este tipo de materiales si su uso es inevitable - *Un ejemplo son los accesorios en los aseos del hotel, los vasos de vidrio, aparte de ser reciclables, evitan el uso diario de vasos de plástico desechables, evitando la generación de residuos que esto conlleva.*
- **Uso de mobiliario ecológico en las instalaciones del hotel** - *Actualmente existe una amplia gama de mobiliario ecológico con todo tipo de diseños, fabricado con madera sostenible certificada (obtenida de bosques con sistemas de manejo y de tala sostenibles), o bien compuestos de madera o metal reciclado, o incluso de una nueva tipología de cartón grueso y resistente que se asemeja a la madera y puede ser decorado si se desea.*

- **Reutilizar el papel impreso sólo por una cara** y los sobres usados para el correo interno de la empresa.
- **Reutilizar los materiales** - *En el caso de los hoteles, es interesante optar por el uso de toallas, servilletas y manteles de tela en lugar de los pañuelos y rollos de papel desechables. La reutilización es una forma de reducir la generación de residuos y de ahorrar costes. En este caso, el uso de materiales de tela lavables y reutilizables siempre es más sostenible que sus homólogos de papel de un solo uso. También es posible utilizar bolsas biodegradables para los residuos y facilitar bolsas reutilizables a los clientes.*
- **Usar papel reciclado o con certificado de gestión forestal responsable.**
- **Evitar usar papel térmico no reciclable** - *El papel térmico es una modalidad de papel utilizado por máquinas registradoras, fax y generadoras de tickets y recibos, que se imprime por calor. Este papel está formado por unos materiales que imposibilitan su reciclaje por lo que no es ambientalmente sostenible.*

Otra de las líneas establecidas en el borrador de la *Estrategia Española de Economía Circular* es la *reutilización del agua*, no sólo mediante medidas y acciones destinadas a garantizar la eficiencia hídrica sino también mediante el fomento de la reutilización de aguas residuales como herramienta para reducir la presión sobre los recursos hídricos.

Las acciones de los establecimientos hoteleros encaminadas a la reutilización de aguas residuales (grises y negras) estarán alineadas con los objetivos fijados a nivel nacional como ya recogen los vigentes *Planes Hidrológicos de Cuenca (2016-2021)*, así como a nivel europeo a través de las distintas normativas y el efecto del “paquete de economía circular” establecido por la Comisión Europea.

Dentro del Modelo ITH de Sostenibilidad Turística, ya se encuentran incluidas diferentes medidas basadas en este punto, como son:

- Utilizar agua con una calidad adecuada a las necesidades, instalando algún tipo de **sistema de reutilización de aguas grises o de lluvia**. - *El agua gris, también conocida como “agua servida no cloacal”, es el agua que se vierte por los desagües de las bañeras, lavabos, pilas de la cocina, lavadoras; es decir, aquellas aguas generadas por los diferentes procesos del hotel. Estas aguas, con un tratamiento simple, pueden reutilizarse, ahorrando costes y siendo de gran importancia para el medioambiente. Este tipo de aguas de proceso, pueden volver a ser aprovechadas perfectamente en las cisternas de los inodoros, ya que aquí es necesaria agua de buena calidad. Por otro lado, el agua gris es muy utilizada para el riego de zonas verdes y en la limpieza de exteriores. Un proceso parecido puede aplicarse con el agua de lluvia, la cual también puede captarse y aprovecharse para riego, inodoros, lavadoras, lavado de suelos, lavado de vehículos, etc. También se pueden instalar mecanismos para reutilizar el agua de los lavados y de la piscina para otros usos. Por ello es muy interesante separar las aguas pluviales, que no necesitan tratamiento, de las de proceso.*

- Utilizar algún **sistema de depuración del agua** - *Los sistemas de depuración de aguas residuales permiten disminuir considerablemente el nivel de contaminación de los vertidos del hotel, aumentando el grado de tolerancia del medio a las aguas residuales y disminuyendo el impacto ambiental.*
- **Utilizar agua desalinizada** en alguna de sus actividades - *El aprovechamiento del agua de mar en el caso de hoteles situados en la costa es una medida decisiva en términos de ahorro de agua dulce y sostenibilidad ambiental. El grado de desalinización que se aplique dependerá de la calidad del agua que se quiera conseguir, y por tanto del uso que se le vaya a dar (riego, piscinas, limpieza, obtención de agua potable, etc.).*

Por su parte, los criterios de *diseño de productos* no aplican en su mayor parte a hoteles al no formar parte de una industria productiva, pero el hotel debe priorizar la compra de productos a empresas que tengan incorporados criterios de economía circular en sus procesos productivos, lo que se debe reflejar en su *política de compras*.

La selección de proveedores para el hotel es un elemento importante a la hora de asumir la economía circular, ya que se trata no sólo de que el establecimiento hotelero trabaje al respecto, sino que seleccione y se relacione con otras empresas que hayan incluido aspecto de economía circular en su procesos productivos y de gestión, fomentando así el negocio de empresas responsables.

Este ámbito también está recogido, total o parcialmente, en el Modelo de Sostenibilidad Turística de ITH, a través de los siguientes criterios:

- **Seleccionar aquellos proveedores respetuosos con el medio ambiente** *que garanticen la calidad de sus bienes y servicios teniendo en cuenta una perspectiva ambiental y el comercio justo*
- **Informar acerca de los beneficios ambientales y económicos** que conlleva un proceso productivo o servicio responsable con el medio ambiente - *Seleccionar los distintos proveedores en función de su comportamiento ambiental favorece el crecimiento de una economía sostenible y ayuda a reducir la huella de carbono de alcance 3 del hotel (las emisiones indirectas que tienen lugar como consecuencia de las actividades del hotel pero que son generadas por terceras partes)*
- **Preferir proveedores de bienes y servicios locales y productos de temporada. Además, se debe favorecer a las PYMES** - *De la misma forma que el empleo contribuye a la sostenibilidad económica de la región, también lo hace así la contratación de proveedores locales. Esto también supone un beneficio ambiental, ya que las distancias de transporte son menores y en consecuencia las emisiones. Por eso mismo, también es positivo en el caso de proveedores de alimentos, comprar productos de temporada porque aparte de no necesitar refrigeración, poseen una mayor calidad. Por otro lado, el hecho de priorizar a las PYMES frente a las grandes cadenas a la hora de la selección de proveedor, favorece el desarrollo económico de los pequeños negocios de la región*

- Negociar con el proveedor la **devolución del material sobrante y de envases vacíos para reutilizarlos** - *En ocasiones y según el tipo de suministro, se producen excedentes que pueden ser reutilizados por el proveedor, en vez de convertirse en un residuo por parte del hotel. Esto es frecuente en determinados embalajes y envases, sobre todo los de materiales con gran potencial de reutilización, como cartón, papel o vidrio*
- Detallar las **medidas ambientales básicas que debería tener el proveedor** para ser contratado por el hotel
- Negociar el **abastecimiento en envases de mayor volumen** evitando la acumulación de pequeños recipientes para su retorno
- Elegir el **abastecimiento de productos a granel** y rechazar productos excesivamente empaquetados y con envases compuestos de diferentes materiales
- Favorecer la **comunicación entre proveedor y hotel** para temas relacionados con el medio ambiente
- Fomentar el **uso de envases y embalajes elaborados con materiales reciclados o reciclables**
- **Aplicar el criterio de racionalidad evitando los excesos de compras** que sólo favorecen que los materiales caduquen o se queden obsoletos y se conviertan en residuos. Por ello, se debe planificar con antelación la compra para adquirir la cantidad necesaria y evitar el excedente. De esta forma no solo se evitan residuos y emisiones, sino que también se consigue un ahorro económico y una optimización de los presupuestos

Otras medidas incluidas en el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística y que no se engloban directamente bajo ninguna de las áreas descritas, serían:

DIGITALIZACIÓN

- **Cambiar a formato electrónico**, aplicando Tecnologías de la Información y la Comunicación en procesos del hotel - *Con las nuevas tecnologías, es posible gestionar la mayor parte de los trámites de las reservas, comunicaciones, suscripciones y llevar la gestión documental del hotel en formato electrónico. De esta forma se ahorra en papel, en espacio de almacenamiento de archivos y a la vez se facilita y agiliza toda la gestión interna del hotel con las herramientas informáticas.*

FORMACIÓN DE EMPLEADOS

- **Formar a todos los empleados de manera específica y adecuada en materia de sostenibilidad**, a todos los niveles de jerarquía, de acuerdo a la labor que desempeñen y al departamento en el que se encuentren

- **Concienciar a todos los trabajadores** de la necesidad de implicarse en los hábitos de uso racional del material y equipos
- **Organizar charlas y formación** para procurar la **recuperación de los recursos**: aprovechar el calor, recircular el agua de proceso, destilar disolventes para reincorporarlos al proceso, emplear los subproductos para otros procesos, etc
- **Realizar talleres y actividades relacionadas con el medio ambiente**. Por ejemplo, talleres de reciclaje, talleres de reutilización de los materiales, educación ambiental, huertos ecológicos, fabricación de mobiliario ecológico etc

AUMENTO CICLO DE VIDA

- **Informar a los usuarios de los periodos de mantenimiento preventivos** para que se lleve a cabo un uso adecuado de los productos y se produzca el menor número de averías, de fugas, derrames, residuos y emisiones. De esta manera **se aumenta la vida útil** de los productos
- **Realizar mantenimientos de los materiales y aparatos para alargar su vida útil** - *Con las labores de mantenimiento adecuadas y contratando al personal adecuado según el tipo de equipo, se alarga la vida útil de los materiales y, por tanto, disminuye la generación de residuos por parte del hotel. Con esto además se ahorra en costes de sustitución*

Como muestra el análisis anterior, ya existen un gran número de medidas dentro del Modelo de Sostenibilidad Turística elaborado por ITH que pueden englobarse dentro de la economía circular, en varias de las áreas más relevantes como son la gestión de residuos, el aprovechamiento del agua y la política de compras del establecimiento con su relación y selección de sus proveedores.

En este punto, sería necesario evaluar las medidas de economía circular que no se encuentren incluidas en el Modelo pero que puedan aplicar a hoteles, repasando aquellas medidas recogidas inicialmente en este informe. Tras evaluar las opciones disponibles y repasar los criterios ya incluidos, se comprueba que aquellas medidas que son de aplicación en hoteles ya se encuentran recogidas por el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística, por lo que se descarta la inclusión de nuevas medidas.

CONCLUSIONES

- ❖ La **economía circular** puede ayudar a las empresas en la **toma de decisiones acerca del uso de los recursos y la minimización de pérdidas**, proveyendo valor añadido a los negocios y definiendo una ruta para lograr el bienestar social y la sostenibilidad ambiental para las generaciones futuras

- ❖ Más importante aún, bajo condiciones adecuadas, **la Economía Circular puede cambiar la diversidad económica y al mismo tiempo incrementar el empleo**. Este modelo económico puede ayudar mucho a mejorar los resultados de un establecimiento hotelero, al **incorporar a su cadena de valor un análisis de cómo evitar desde el principio la reducción de residuos e insumos y a alargar el ciclo de vida de los productos**
- ❖ A nivel global, y según la UE, la economía circular ayudará a ahorrar a la industria 600.000 millones de euros, y creará 580.000 nuevos puestos de trabajo, consiguiendo a su vez una disminución de emisiones de GEI de 450 millones de toneladas al año
- ❖ **Los conceptos de economía circular que tiene más sentido aplicar al sector hotelero son aquellos sobre el aumento del ciclo de vida de materiales, gestión y reutilización de agua, y la reducción y gestión de residuos (reducir, reutilizar y reciclar)**. Aparte, son prioritarios la adopción de medidas de EC en la compra de amenities, el fomento de compras de proximidad, la reducción del derroche alimentario y en lo posible la digitalización de los procesos administrativos. Otro punto relevante es la formación a los empleados enfocada a la concienciación, y en lo posible, intentar involucrar al cliente en estos procesos de EC para que forme parte del proceso, siendo ambas partes claves a la hora de que la implantación sea un éxito
- ❖ Como se ha visto en el análisis, todos estos puntos prioritarios comentados ya se encuentran recogidos en mayor o menor medida en el Modelo ITH de Sostenibilidad.

5. Hoja de ruta para la implantación del Modelo ITH de Sostenibilidad Turística

Para conseguir maximizar el grado de implantación de las medidas contempladas en el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística en los establecimientos hoteleros de forma individual es importante llevar a cabo un trabajo previo a nivel sectorial. Continuar dando a conocer esta herramienta al conjunto del sector ayudará, sin duda, a mantener y fomentar el interés individual de los alojamientos por el Modelo y su funcionamiento.

Para lograr finalizar el proceso de implantación del mencionado Modelo es necesario disponer de una hoja de ruta que marque unas pautas básicas a seguir. En este sentido, resulta crucial diseñar aquellos aspectos clave que ayuden a lograr los objetivos marcados. Las **acciones de comunicación así como la organización interna** serán factores importantes a tener en cuenta.

5.1. Consideraciones previas a la implantación del Modelo

Iniciar un proceso de cambio dentro del negocio y optar por la sostenibilidad como base de la nueva estrategia no es un hecho evidente. Algunas de las **consideraciones previas que**

cualquier empresario del sector hotelero debería tener en cuenta antes de decidirse por un modelo sostenible para su establecimiento son las siguientes:

- **La cultura de empresa.** Aspectos como las normas, los valores, la forma de pensar, las políticas del personal o la forma de asignar recursos, entre muchas otras variables, conforman el ADN de la empresa, su cultura empresarial. Adoptar una estrategia sostenible, teniendo en cuenta el sentido más amplio del término, implica un cambio sustancial a muchos niveles. Una empresa o una marca no pueden proyectar unos valores a su demanda y otros diferentes a sus públicos internos. Seguramente, este es uno de los principales retos para las empresas: reflejar los mismos valores interna y externamente. La políticas sostenibles deben tener impacto en toda la cadena de valor del hotel, no únicamente a nivel comunicativo, y esto requiere de unas directrices clara para toda la organización y una planificación exhaustiva para cumplirlas
- **Compromiso de la dirección.** Construir una cultura empresarial basada en la sostenibilidad requiere de un compromiso firme por parte de la dirección del establecimiento, que será quien deberá liderar el proceso. Para un equipo de trabajo será importante ver en la dirección coherencia entre la teoría y la práctica diaria. Una forma de involucrar al personal de la empresa en la implementación de estrategias sostenibles es ver como el líder valora y da importancia a la gestión de aspectos sociales y ambientales en un entorno competitivo
- **Viabilidad del proyecto.** Para lograr el éxito en la implementación de medidas sostenibles es crucial tener una visión clara del estado actual de la empresa, los objetivos a conseguir con esta nueva estrategia y, sobretodo, las implicaciones que la implantación tendrá a nivel organizativo, de gestión, etc. Será necesario disponer de un plan perfectamente trazado para tener claros aspectos como el volumen de inversión que se requiere y en qué conceptos se van a distribuir, las necesidades de recursos técnicos y humanos, etc. Evitar crear frustración entre el personal de la empresa, abandonando el proyecto o recortándolo por falta de previsión, deberá ser uno de los objetivos principales
- **Estructura organizativa.** Es imprescindible disponer de personal sensibilizado y preparado para lograr la implementación de modelos de sostenibilidad de forma eficaz y garantizando su éxito. Las personas tendrán un papel destacado a la hora de alinearse con la dirección en el despliegue de prácticas sostenibles en la empresa. No únicamente deben estar motivadas y formadas para hacerlo sino que la forma en la que se organicen internamente tendrá un impacto directo en la consecución de los resultados
- **Posibilidades de seguimiento y control.** Disponer de criterios claros, transparentes y medibles será un factor crucial a la hora de poder hacer seguimiento del proceso de

implementación. Esto permitirá al empresario poder dar cuentas del seguimiento del plan previsto y, consecuentemente, poder introducir acciones para una mejora continua del proyecto. En este sentido, un modelo como el de Sostenibilidad Turística desarrollado por ITH facilita enormemente el proceso. La no posibilidad de seguimiento puede ser un freno importante a la hora de implementar estrategias sostenibles dado que no se podrá disponer de información sobre el estado de situación del proyecto, sus resultados, concordancia con las previsiones, etc. Además, no poder dar información detallada sobre el resultado de los cambios aplicados puede repercutir directamente en el nivel de implicación y motivación del personal.

5.2. Modelo de divulgación e involucración del sector

Las acciones de divulgación del Modelo, además de dar a conocer su propio funcionamiento entre el sector, se planifican y realizan para dar respuesta a otra función importante en todo este proceso: crear interés en todo aquello relacionado con el concepto de sostenibilidad.

Aunque el sector está cada vez más predispuesto a la adopción de medidas sostenibles en sus alojamientos, es importante diseñar actuaciones que refuercen esta tendencia. Un mayor grado de sensibilidad hacia este campo resultará en un mayor interés en conocer todo lo relacionado con la sostenibilidad en su concepto más amplio, mayor interés en formarse, en implementar nuevas medidas, en innovar en sus hoteles, etc, creando así un círculo virtuoso, que facilitará una mejora del grado de competitividad global del sector. Se puede afirmar que muchas de estas medidas ya se están implementando con diferentes alcances.

Este mayor interés y sensibilidad por temas relacionados con la sostenibilidad llevará consigo la involucración directa del sector que verá, en la implementación de estas medidas, una mejora de sus posibilidades en términos de diferenciación, imagen y posicionamiento pero también de impacto económico positivo en sus resultados.

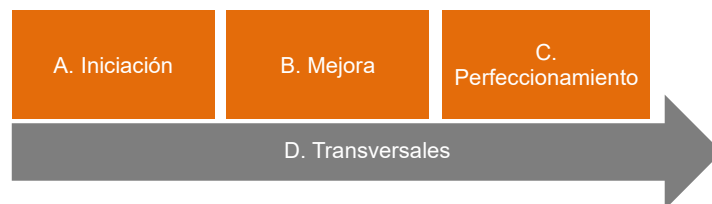
Para conseguir lograr estos objetivos, se tendrán en cuenta los siguientes principios básicos:

- **Facilitar información.** Se seguirá enfatizando el programa de divulgación de la información relacionada con el Modelo a implantar que contemple contenidos fácilmente comprensibles por todos los actores del sector. Se continúa informando sobre la importancia de adoptar este tipo de medidas, de la existencia del Modelo como facilitador del proceso de iniciación a la sostenibilidad, instrucciones claras sobre qué procedimientos seguir para adoptarlo así como sus posibles beneficios y costes.
- **Libertad de elección.** Debe quedar claro que la implementación de las medidas recogidas en el Modelo no son una imposición. El mercado ofrece múltiples opciones de certificaciones y sellos relacionados con la sostenibilidad a disposición de todos los interesados en adoptar este tipo de estrategias. El Modelo ITH de Sostenibilidad Turística pretende ser una ayuda a modo de guía para facilitar la introducción al mundo sostenible, en ningún caso una norma a cumplir de forma obligatoria.

- **Involucrar a todo el sector.** Se ha comenzado a trabajar conjuntamente con todos los niveles (sector privado, grupos de interés, empresas tecnológicas, etc.) y se mantendrá esa línea de trabajo para facilitar al máximo la adopción e implementación de medidas sostenibles a nivel medioambiental, social y económico. Un proyecto común tiene más probabilidades de éxito cuando muchos actores diferentes creen que el cambio es posible y que, además, será una mejora para todos.
- **Fomentar la conveniencia.** Es importante conseguir despertar y mantener el interés del sector por la sostenibilidad pero, sobre todo, será clave crear la necesidad de implementar medidas sostenibles en los alojamientos mediante la distribución de información completa, comprensible y detallada.
- **Garantizar el acceso.** Además de mantener el interés, se garantiza que todos los actores del sector no únicamente pueden tener acceso al Modelo, sino que deben poder encontrar medidas útiles y aplicables para sus perfiles de alojamientos.
- **Promover el compromiso a largo plazo.** La involucración de todos los actores posibles no debe limitarse únicamente a las fases iniciales de la implementación del Modelo. Su compromiso para mejorarlo y evolucionarlo es clave para conseguir avanzar en un campo, el de la sostenibilidad, que será cada vez más estratégico dentro del sector turístico y hotelero.

Las **acciones de comunicación y divulgación del Modelo e involucración del sector** en el mismo se dividirán en 4 grupos, en función de la tipología de público al que se dirijan.

Tipología de acciones divulgativas a llevar a cabo en función del público al que se dirigen



A. INICIACIÓN

Público objetivo- Empresarios turísticos con un bajo o nulo interés en la aplicación de estrategias sostenibles en sus establecimientos. Actualmente, no están aplicando ninguna medida específica en este sentido.

Metas- Con la ejecución de las acciones de comunicación se busca:

- **Despertar el interés de este perfil de empresario por la sostenibilidad** y las posibilidades de implementación de estrategias sostenibles en el global del sector hotelero.

Acciones- Se plantea llevar a cabo las siguientes acciones:

- **Desarrollar campañas de sensibilización, formación y fomento de la sostenibilidad.** Serán campañas genéricas que pondrán énfasis en la importancia que las medidas sostenibles están adquiriendo a nivel nacional e internacional. Se destacaran los beneficios que esta tipología de estrategias tienen para los establecimientos hoteleros. Así por ejemplo, se pueden realizar campañas concretas que trabajen los diferentes aspectos recogidos en el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística, siempre de forma muy global y mostrando los beneficios más operativos:
 - Campaña sobre ahorros energéticos en los hoteles
 - Campaña para identificar los beneficios que estrategias sostenibles tienen sobre la imagen de los hoteles
 - Campaña sobre las mejores a nivel comercial derivadas de la aplicación de medidas sostenibles
 - Campaña sobre mejores prácticas en el sector y beneficios reportados de su aplicación

- **Crear mesas informativas** sobre la existencia y funcionamiento del Modelo. Diseño de un calendario de sesiones informativas por todo el territorio, priorizando aquellos con un menor grado de implantación del Modelo (en base a los datos de la plataforma iSaveHotel, por ejemplo) para explicar el marco y tendencias actuales en el sector turístico y hotelero, posibilidades de implantación de medidas básicas de sostenibilidad, etc.

B. MEJORA

Público objetivo- Empresarios turísticos mínimamente sensibilizados e interesados en el concepto de sostenibilidad, que ya aplican medidas básicas en sus alojamientos.

Metas- Con la ejecución de las acciones de comunicación y divulgación se busca:

- Fidelizarlos para mantenerlos interesados e involucrados en el proyecto
- Motivarlos para que evolucionen, siguiendo implantando nuevas medidas en sus establecimientos

Acciones- Se propone el desarrollo de las siguientes actuaciones:

- **Elaborar jornadas y seminarios** para exponer la importancia de seguir implantando mejoras sostenibles con el Modelo como guía, cómo aplicarlo (seguimiento de KPIs, etc.), mejores prácticas, etc

- **Desarrollo de sesiones de trabajo conjuntas** entre estos empresarios que han iniciado una estrategia de sostenibilidad básica y aquellos en estadios más avanzados y que han aplicado el Modelo a través de la herramienta iSaveHotel. Serán sesiones prácticas donde se introducirá la función del Modelo y habrá un intercambio de opiniones y experiencias entre ambos perfiles

C. PERFECCIONAMIENTO

Público objetivo- Empresarios turísticos totalmente sensibilizados con la importancia de aplicar estrategias sostenibles y con un grado avanzado de medidas implementadas en sus establecimientos.

Metas-

- Involucrarlos al máximo al proyecto, convirtiéndolos en prescriptores del mismo
- Mantener su compromiso a medio y largo plazo
- Convertirlos en expertos y asesores del Modelo para continuar mejorándolo conjuntamente con el propio sector

Acciones- Las actuaciones propuestas para este perfil irán encaminadas a buscar su involucración en el proyecto más que a promover la divulgación del Modelo. En este sentido, se propone:

- **Crear una mesa técnica.** Su función principal será la de trabajar para la mejora continua del Modelo actual en base a su experiencia de implementación en sus respectivos establecimientos. Complementariamente, los miembros de la mesa serán también prescriptores del proyecto y potenciales asesores para otros establecimientos interesados

D. TRANSVERSALES

De forma complementaria a las acciones de comunicación, divulgación e involucración que se plantean realizar en función del perfil de empresario turístico al que se dirigen, se **proponen actuaciones transversales, que ayuden a dar a conocer el Modelo de Sostenibilidad Turística de forma global en el sector.** Algunas propuestas son:

- **Reuniones con key-players.** Desde el ITH se identificarán los actores clave para conseguir ampliar el número de alojamientos turísticos que decidan aplicar estrategias sostenibles, a través del Modelo ITH de Sostenibilidad Turística. Se establecerán reuniones periódicas con ellos con el fin de mejorar el grado de implantación y, a su vez, evolucionar y mejorar el Modelo
- **Presentaciones en eventos o foros organizados por terceros que tengan relación con el sector hotelero.** Se aprovechará la realización de actos que estén relacionados con el sector turísticos y, especialmente, en los que se espere presencia de empresariado para dar a conocer el Modelo y sus posibilidades
- **Diseño de premios/ reconocimientos.** Con el doble objetivo de fomentar la implementación de medidas sostenibles en los establecimientos y dar a conocer aquellos que ya han iniciado este proceso se propondrá la creación de unos premios anuales como reconocimiento al esfuerzo del sector en la implementación de estrategias sostenibles. Estos deberán tener en cuenta aspectos como: iniciativas

innovadoras, mejores prácticas medioambientales, sociales y económicas aplicadas al sector hotelero, iniciativas para el fomento de la economía circular, entre otros

- **Divulgación de mejores prácticas en el sector hotelero español.** Premiar a aquellos que opten o hayan optado por implementar el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística, dando a conocer sus mejores prácticas sostenibles a todo el sector. No únicamente se les hará un reconocimiento sino que su ejemplo puede servir para fomentar y potenciar que otros actores sigan el mismo camino

Anualmente, se deberá actualizar el plan de comunicación y actuaciones de divulgación que este conlleva para lograr una mayor involucración del sector al Modelo ITH de Sostenibilidad Turística. En función de los resultados conseguidos el año anterior, se adaptaran las acciones para lograr el objetivo último de mejorar el grado de implementación de estrategias sostenibles en los establecimientos turísticos españoles y, consecuentemente, el grado de competitividad global del sector.

El trabajo propuesto a nivel sectorial no debe servir únicamente para aumentar el grado de sensibilidad general hacia la sostenibilidad sino también para que **los alojamientos, a nivel individual, tengan razones suficientes para decidir implementar estrategias sostenibles en sus establecimientos.**

5.3. Modelo de divulgación en el establecimiento hotelero

Más allá de llevar a cabo acciones de comunicación en el conjunto del sector, es importante que el propio establecimiento, a nivel interno, disponga de un plan específico para dar a conocer el Modelo.

Una vez la decisión de implementar una estrategia sostenible está tomada a nivel directivo, esta debe llegar de manera precisa a todos los miembros del personal de la empresa. Si cada una de las personas de la organización conocen las nuevas directrices y como su trabajo puede impactar positivamente en dicha estrategia y en los resultados, su grado de implicación en el proyecto será mayor y, consecuentemente, la cultura de la empresa tendrá una base sólida para lograr la culminación del proceso de implantación del Modelo ITH de Sostenibilidad con éxito.

En este sentido, la aproximación a los empleados del establecimiento por parte de la dirección tiene que contemplar dos líneas de trabajo. Por una parte, la comunicativa. Se debe transmitir toda la información posible sobre el nuevo proyecto sostenible a todos los equipos de la empresa. Por la otra, la involucración. Involucrarles al máximo facilitará conseguir que la implantación del Modelo sea eficaz.

Línea de trabajo 1. La comunicación.

Para poder trabajar unas acciones de comunicaciones eficaces a nivel interno y que tengan como objetivo principal la implementación del Modelo de Sostenibilidad Turística se deberán tener en cuenta algunas consideraciones previas³.

- **Contacto con el personal en sus áreas de trabajo habituales.** Limitar las comunicaciones respecto al nuevo proyecto a implementar a una sala de reuniones durante 2 horas la semana no es eficaz. Durante todo el día, las ideas fuerza del Modelo y de la nueva estrategia deben estar presentes en la empresa. En los baños, en las áreas de descanso del personal, a nivel online, etc.
- **La sostenibilidad presente desde el primer día.** Cada vez que se incorpore un nuevo empleado, independientemente del área de trabajo asignada, se les informará sobre las políticas sostenibles aplicadas en el establecimiento, los esfuerzos dedicados a llevarlas a cabo y la importancia que cada empleado tiene en todo el proceso. Se deberá transmitir un mensaje de cultura de empresa basada en la sostenibilidad en su concepto más amplio.
- **Utilización del canal adecuado.** No únicamente el canal sino también el uso de la tecnología apropiada facilitaran la transmisión del mensaje. En función de los resultados esperados se podrá usar la intranet de la organización, el correo electrónico, redes sociales, etc. Igual que se dedican esfuerzos ingentes para encontrar la mejor forma de comunicarse con la demanda, se deberían dedicar recursos a encontrar la mejor manera de comunicarse con el público interno.
- **Consistencia de los mensajes emitidos.** Los mensajes que se transmitan al personal de la empresa deben ser consistentes con la estrategia y las acciones planteadas para llevarla a cabo. Únicamente de esta forma se conseguirá mantener el interés de la plantilla y su atención en el proyecto.

Con estas premisas básicas se deberá diseñar un plan de comunicación interno que persiga el objetivo principal de dar a conocer la nueva estrategia sostenible adoptada por la empresa y, en consecuencia, su funcionamiento a través del Modelo de Sostenibilidad Turística.

Las acciones de comunicación deberán adaptarse a la experiencia del hotel en la implementación de prácticas y modelos sostenibles. En este sentido, se priorizará la comunicación vertical (top-down) en aquellos casos en los que el bagaje del establecimiento en el campo de la sostenibilidad sea débil. Para aquellos alojamientos que ya dispongan de cierta experiencia en este campo y que, consecuentemente, ya hayan llevado a cabo acciones internas de comunicación y concienciación entre el personal de la organización, las actuaciones podrán abrirse a canales horizontales (comunicación entre departamentos del mismo rango organizativo).

El motivo principal que justifica esta estrategia es claro. En las organizaciones sin experiencia será necesaria una mayor implicación de la dirección, que deberá ser quien lidere el proceso e informe al personal sobre los objetivos a cumplir. En los casos en los que los trabajadores ya

³ Fuente: www.greenbiz.com

disponen de información básica, las opciones comunicativas pueden ampliarse para lograr una mayor eficacia en la implementación del Modelo entre equipos del mismo rango dentro de la empresa.

Propuesta de acciones de comunicación y divulgación para empresas que se inician en la implementación de estrategias de sostenibilidad y para las que el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística es una herramienta desconocida.

- **Sesiones de formación internas.** Dirigidas a los responsables de área, de departamentos, de equipos. El objetivo de las sesiones es claro. Transmitir la importancia de adoptar la sostenibilidad como estrategia transversal e informar, detalladamente, sobre el modelo a adoptar, las implicaciones para la empresa y para sus trabajadores, el calendario previsto, etc. Ellos deberán ser los encargados de distribuir esta información al resto de organización a través de sus equipos. La información deberá ser clara y concisa.
- **Seminarios/ Webinars de lanzamiento por áreas.** En una segunda fase y con la información principal sobre la nueva política y el Modelo distribuida a toda la organización, se podrán realizar seminarios o webinars con contenidos más concretos y más aplicados a cada área de la empresa o equipo de trabajo.
- **Desarrollo de contenidos.** Los esfuerzos para formar, sensibilizar y comunicar deben plantearse de forma conjunta. Se desarrollarán contenidos simples pero eficaces, que sean comprensibles por todo el personal de la empresa. Se seleccionarán aquellos aplicables a la totalidad de la empresa y los que son específicos para un área concreta. Es crucial que cada persona entienda qué puede aportar ella a la estrategia en sus prácticas diarias. En este sentido, el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística ITH facilita la selección de aquellos indicadores aplicables a nivel individual y que, aplicados de forma conjunta, pueden tener un impacto directo en la mejora de los resultados.
- **Desarrollo de un programa de comunicación permanente.** Durante todo el proceso de implementación del Modelo, y más en los inicios del proyecto, es importante proveer al personal de información relevante y útil de forma prácticamente permanente. A través de newsletters creadas específicamente para este proyecto, mailing internos o utilizando la intranet se informará sobre aspectos como los progresos conseguidos, resultados innovadores, mejores prácticas de la competencia, etc.
- **Diseño de una herramienta de acceso universal.** Relacionado con el punto anterior, se diseñará un canal propio (web, blog, foro), de uso interno, donde el personal podrá consultar 24/7 los proyectos en marcha, el grado de implementación de los indicadores del Modelo de Sostenibilidad Turística, hacer seguimiento de cualquier aspecto relacionado con el proyecto o, incluso, hacer sus propias aportaciones, pudiendo recibir respuesta por parte de otros compañeros o de dirección.

Propuesta de acciones de comunicación y divulgación para empresas con experiencia en la implementación de estrategias de sostenibilidad y para las que ya conocen el Modelo de Sostenibilidad Turística ITH.

En el caso de establecimientos hoteleros que se encuentran en fases más avanzadas en la implementación de prácticas sostenibles, utilizando el Modelo de Sostenibilidad Turística ITH como guía, las acciones de comunicación deberán adaptarse. El personal del hotel ya está formado y dispone de información sobre el funcionamiento, implicaciones, conoce el impacto de las actividades diarias en los resultados globales, etc.

En estos casos, se plantea el diseño de acciones comunicativas y de divulgación que no sigan necesariamente el canal top-down. En otras palabras, que no sea la dirección quien distribuya los mensajes sino que el propio personal de la empresa sea creador y distribuidor de información.

Para fomentar este tipo de prácticas se propone realizar sesiones de trabajo conjuntas entre departamentos. El objetivo es imitar el comportamiento de la demanda a la hora de tomar decisiones sobre destinos, alojamientos o restaurantes. Es por todos conocido que la recomendación de un compañero tiene más influencia a la hora de tomar la decisión que los mensajes lanzados por la propia oferta. Crear corrientes de boca-oreja dentro de la propia empresa en términos de implementación de medidas e indicadores sostenibles puede resultar en un buen medio de difusión de la información y, a su vez, mantener alto el grado de involucración y motivación del personal.

Este tipo de acciones no pretenden sustituir las mencionadas anteriormente sino sumarlas a un plan más amplio, que puede incluir canales de comunicación verticales, pero que no pueden aplicarse en hoteles en fases iniciales de implementación del Modelo.

Línea de trabajo 2. La involucración.

Como se ha mencionado anteriormente, la involucración del personal del hotel es clave para poder llevar a cabo un proceso de implementación de un modelo de sostenibilidad turística. No únicamente informar sino empoderar al personal de la organización para que sean parte activa del proceso resultará, en un mayor grado de participación e involucración y, en consecuencia, mayores posibilidades de culminar el proceso con éxito.

En este sentido, es importante mantener siempre una rutina de actualización de la información relacionada con el Modelo. Mantener al personal informado les permite estar más involucrados en aspectos de planificación, aportándoles información de valor para su formación y sensibilización hacia la sostenibilidad. Implantar un modelo de las características del Modelo ITH de Sostenibilidad Turística es un proceso de avance continuo, el alojamiento siempre puede mejorar, de forma que **informar sobre las mejoras conseguidas al equipo es una forma de mantenerlos ligados y motivados en el proyecto.**

Otras actuaciones a plantear para fomentar la involucración del personal del alojamiento son:

- **Definición conjunta de objetivos a cumplir.** En base al Modelo de Sostenibilidad Turística y sus indicadores, trabajar conjuntamente con los equipos del hotel para fijar objetivos comunes no únicamente a nivel global del alojamiento sino también de áreas y grupos de trabajo. Formar parte de la toma de decisiones estratégicas es una forma de mantener al equipo involucrado en un proyecto de estas características.
- **Diseñar un programa de reconocimiento interno.** Implementar los indicadores recogidos en el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística no es un proceso evidente. Es por este motivo, que premiar a los empleados y equipos que trabajan para conseguirlo es una forma de reconocimiento. Se pueden estructurar diferentes programas:
 - Premio mensual a iniciativas del personal. Por ejemplo: implementación de formas creativas de reciclar, limitar el consumo de agua, reconocer el trabajo voluntario, etc. El premio puede ser monetario o en forma de días libres o de regalos (una cena, etc.).
 - Premio al departamento con unos mejores valores de un indicador determinado.
 - Premio al trabajador más sostenible.
- **Fomentar la competencia interna.** Inspirar la sana competencia interna puede ser una buena forma para mantener el nivel de involucración de los equipos a niveles óptimos. Así, por ejemplo, en el caso de cadenas hoteleras, organizar competiciones entre sedes; o en el caso de hoteles independientes, premiar el departamento con mejores resultados en un determinado aspecto. Una vez más, el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística es una guía excelente para desarrollar este tipo de acciones. Realizar competiciones en base a los indicadores recogidos en el Modelo puede ser un ejercicio útil y divertido para el personal del alojamiento.
- **Identificar los key-players dentro de los equipos.** Encontrar a aquellas personas más activas en términos de implementación de políticas e indicadores sostenibles y darles la oportunidad de liderar o guiar un grupo de trabajo o realizar proyectos propios dentro del hotel.

Una buena política de comunicación interna y reconocimiento para fomentar la involucración del personal son aspectos clave para una eficaz implementación de políticas sostenibles en las organizaciones.

5.4. Formas de organización interna para la implantación

Existen múltiples variables que pueden tener influencia sobre la forma en la que un establecimiento se organiza internamente para lograr sus objetivos, no únicamente en la implementación de modelos de sostenibilidad sino en el desarrollo de su estrategia empresarial.

En cuanto a aspectos relacionados con la sostenibilidad, factores como los objetivos que se hayan establecido en el marco del proyecto, el grado de madurez del hotel en el desarrollo e

implantación de medidas sostenibles, los recursos disponibles o, de forma intrínseca, el propio sistema de organización y funcionamiento del establecimiento son variables que determinarán el modelo de organización a plantear para trabajar una herramienta como es el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística.

Independientemente de los factores que puedan afectar cómo se organiza la empresa para trabajar la implementación del Modelo de Sostenibilidad de forma más eficiente, hay un denominador común en todas ellas: liderazgo.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, buena parte del éxito en el proceso de implementación de una estrategia sostenible en el establecimiento pasa por disponer de una dirección que lidere el proyecto, encargándose de marcar los objetivos a cumplir, las líneas de trabajo y la definición del modelo de organización interno para desarrollarlas.

En este sentido, para aquellos establecimientos que decidan iniciarse en el proceso de implementación de modelos sostenibles, la propia dirección de la empresa será quien deberá cumplir esta función. Sin embargo, en aquellos casos en los que tanto la dirección como el personal del hotel tenga ya experiencia y formación suficiente para llevar a cabo este tipo de proyectos, no será necesario que el rol de líder se adopte desde dirección. La creación de un grupo especial a tal efecto puede ser una buena opción que, a su vez, ayude a mantener el grado de involucración del personal.

Sea quien sea quien ejerza el liderazgo del proyecto, debe tener en cuenta las siguientes funciones básicas:

- Adquirir los conocimientos necesarios para poder implementar un modelo de estas características y conocer las implicaciones a nivel organizacional.
- Asegurarse que todo el personal entiende lo mismo por “sostenibilidad”, facilitando plantear acciones e ideas de forma conjunta.
- Crear una organización adecuada para el correcto desarrollo del proyecto.
- Diseñar políticas que permitan formar al personal para que puedan iniciarse en este tipo de estrategias y modelos, evitando crear frustración.
- Elaborar un plan de acciones viable y asegurarse que la información correspondiente es distribuida entre todos los equipos de trabajo.
- Facilitar herramientas que permitan poder evaluar y hacer seguimiento de los resultados conseguidos.
- Informar periódicamente sobre los avances realizados.
- Velar por la coherencia entre la estrategia y las acciones que se lleven a cabo.

Como se ha dicho anteriormente, el modelo organizativo para la implementación de una estrategia de sostenibilidad dependerá de muchos factores intrínsecos de la empresa. Sin embargo, es especialmente interesante la idea de crear o promover la creación de los conocidos como “*equipos verdes*” (Green Teams).

Esta figura interna en la empresa está compuesta por grupos de trabajadores voluntarios que se juntan con el objetivo de identificar e implementar soluciones específicas para que el global de la empresa opere de forma más sostenible. Pueden crearse a partir de empleados activos e interesados en esta temática o ser una propuesta fomentada desde la dirección de la organización.

Habitualmente, los “*equipos verdes*” trabajan sobre líneas concretas que fijan los mismos miembros o pueden fijarse conjuntamente con la dirección. Algunas ideas de áreas y actuaciones en las que esta figura puede trabajar:

- Familiarización con el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística. Acciones para dar notoriedad al Modelo entre los empleados y formación sobre cómo implementar ciertos indicadores puede ayudar a lograr los objetivos generales de la organización.
- Diseño de un plan de acción anual en base a los objetivos generales de la empresa y los establecidos en el Modelo ITH de Sostenibilidad.
- Organización de pequeños eventos para fomentar las prácticas sostenibles en la empresa. Por ejemplo: “sube por las escaleras”, “sesiones de relajación al final de los turnos de trabajo”, “ve caminando al trabajo”, etc.
- Realización de competiciones a nivel interno en base a los indicadores recogidos en el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística.
- Convertirse en un canal de comunicación entre la dirección y la plantilla en términos de propuestas e iniciativas sostenibles.

Según un informe publicado por GreenBiz.com y Green Impact, el hecho de disponer de “*equipos verdes*” en la empresa puede ayudar a:

- Reducir costes implementando actuaciones de eficiencia energética en los puestos de trabajo.
- Atraer y mantener el talento en la empresa, que busca trabajar en empresas donde realmente la sostenibilidad sea un aspecto transversal.
- Incrementar la cuota de mercado y los beneficios derivados de una mejor imagen de marca.

La existencia de esta figura en el sí de la empresa puede resultar muy beneficiosa para el proceso de implementación de un modelo como el de Sostenibilidad Turística desarrollado por el ITH. El hecho de que el modelo incluya información detallada sobre indicadores y valores de referencia facilita que los “*equipos verdes*” del alojamiento la puedan tomar de referencia para elaborar su plan de acción.

5.5. Posibles dificultades durante el proceso

Aunque sea un hecho probado que la implementación de estrategias sostenibles en un alojamiento resulte en mejoras significativas no únicamente a nivel económico sino también en términos de posicionamiento, imagen, etc. y aunque se disponga de un Modelo de

Sostenibilidad Turística, perfectamente desarrollado, y de gran ayuda tanto para iniciar un proceso de estas características como para hacer seguimiento de iniciativas ya implementadas, la situación no está exenta de problemas que pueden dificultar el éxito del proyecto.

En este sentido, a continuación se detallan los que se consideran los principales frenos a la implantación de un Modelo de estas características en un alojamiento turístico.

- **Resistencia al cambio.** El temor a lo nuevo es un comportamiento habitual de nuestra sociedad. La falta de información o la información poco detallada o confusa son factores que pueden afectar muy negativamente a un proceso de renovación, cambio o innovación en un negocio. Ante esta problemática, facilitar al máximo contenidos de valor puede ser el mejor aliado, siendo la sensibilización a través de la comunicación y la formación la mejor manera para contrarrestarlo.
- **Poca implicación del personal.** Como se ha mencionado anteriormente, la implicación y participación del personal se considera una cuestión clave y necesaria en todo el proceso de implementación del Modelo de Sostenibilidad Turística. Se debe entender la sostenibilidad como un objetivo estratégico transversal, con impacto directo en el grado de competitividad del negocio. Para potenciar una mayor involucración de los actores será importante, una vez más, que conozcan los procesos a seguir y las implicaciones que va a tener y que asuman y participen activamente en los diferentes pasos del proceso en los que se les requiera.
- **Falta de formación especializada.** Actualmente, uno de los principales frenos a la adopción de estrategias sostenibles por parte del sector hotelero español es la falta de formación especializada en este ámbito, que resulta en una baja sensibilización hacia los conceptos relacionados con este campo. Para un buen desarrollo de políticas sostenibles en un alojamiento es importante una buena actitud de las personas de la empresa, que deben estar bien formadas y conocer la materia. La falta de formación especializada genera inseguridad y, consecuentemente, rechazo hacia al proyecto.
- **Percepción negativa de la implementación del Modelo.** Relacionado con el punto anterior, la falta de sensibilización hacia la sostenibilidad puede provocar que adoptar un Modelo de Sostenibilidad Turística en el alojamiento sea percibido como una sobrecarga de trabajo, no únicamente por parte de la dirección sino también del propio personal del hotel. Como consecuencia, el proyecto será rechazado.

Para superar este problema, las mejores herramientas son la comunicación y la planificación interna. Se deberá prestar especial atención en algunos momentos clave del proyecto:

- Al inicio. Se deberán comunicar de forma clara y concisa los objetivos a conseguir, las oportunidades derivadas de participar en un proyecto de estas características, el detalle de los pasos a seguir para su implementación, impactos esperables, cronograma previsto, implicaciones para la organización, etc.

- Durante el proceso de implementación. Se darán a conocer los resultados intermedios, estado del plan de acciones, problemas con el proceso de implementación, posibles mejoras, previsiones de cierre, etc.
- Al finalizar. Se detallaran los resultados obtenidos, se elaboraran las acciones a desarrollar de forma conjunta, se analizaran puntos y áreas de mejora identificadas, etc.

Es importante velar por la correcta composición de los equipos involucrado en la implementación del proyecto dentro del hotel, procurando equipos equilibrados y con alta participación de todos los miembros.

- **Aversión a la inversión.** En la mayoría de casos, el proceso de implementación del Modelo de Sostenibilidad llevará consigo un plan de inversiones para poder hacer frente a los cambios que supone optar por una estrategia de estas características. La inseguridad sobre el impacto económico derivado de la adopción del Modelo en los resultados de la empresa pueden afectar negativamente a la voluntad de la dirección de decidirse por esta opción.
- **Falta de recursos técnicos.** No únicamente las necesidades de inversión pueden jugar en contra de la aplicación del Modelo de Sostenibilidad Turística en los alojamientos turísticos españoles. La falta de recursos y herramientas técnicas para poder hacer un seguimiento de las medidas adoptadas complica, aún más, el tomar la decisión de aplicar esta estrategia.

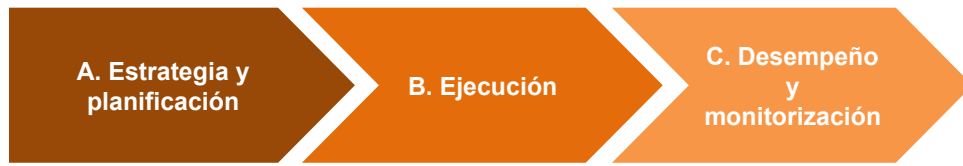
Estas son únicamente algunos de los frenos que el proceso de implementación del Modelo ITH de Sostenibilidad Turística puede encontrarse en su fase de expansión en el sector hotelero español. En prácticamente todos los casos, una buena comunicación puede ser la clave para superarlos.

5.6. Proceso de implantación

Implementar un Modelo de Sostenibilidad Turística en un alojamiento turístico, como se ha mencionado ya anteriormente, no es un proceso ni sencillo ni evidente. Cada cual debe marcar sus prioridades y su ritmo en función de los objetivos que quiera lograr y los recursos disponibles a tal efecto. La forma de organización interna, los canales de difusión de la información relativa al proyecto dentro de la empresa, las inversiones a realizar, etc. son factores que variarán enormemente de un alojamiento a otro.

Sin embargo, se puede definir un proceso estándar de implementación del Modelo de Sostenibilidad Turística, aplicable al global de alojamientos y que puede ser utilizado de guía para el sector. En este sentido, se plantea una hoja de ruta dividida en 3 fases:

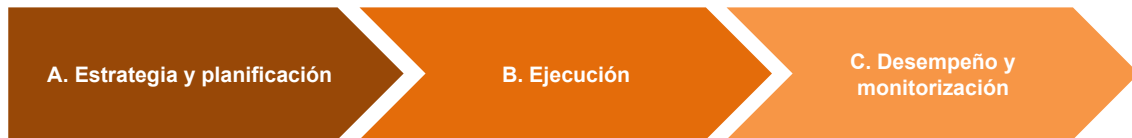
Hoja de ruta para la implementación del Modelo de Sostenibilidad Turística ITH



Cada una de estas 3 fases se divide, a su vez, en un conjunto de tareas a realizar para poder lograr la implementación del Modelo de forma eficaz. Se plantean fases básicas para cada etapa, que pueden verse modificadas en función de situaciones concretas de establecimientos específicos. Las propuestas que se desarrollan a continuación pretenden ser una guía de orientación para los establecimientos interesados en el Modelo de Sostenibilidad Turística elaborado por el ITH.

49

Hoja de ruta para la implementación del Modelo de Sostenibilidad Turística ITH



A.1. Conocer el concepto "sostenibilidad" en profundidad.
A.2. Definir el concepto "sostenibilidad" aplicado a la organización.
A.3. Involucrar al personal del hotel.
A.4. Realizar un plan estratégico de implementación.

B.1. Recordar que no se está solo en el proceso.
B.2. Establecer responsabilidades.
B.3. Diseñar canales de comunicación interna.
B.4. Paso a paso.

C.1. Medir, monitorizar y revisar.
C.2. Invertir.
C.3. Planificar el futuro.

Las razones que explican por qué un establecimiento hotelero decide adoptar estrategias sostenibles son múltiples y pueden variar de empresa a empresa, pero existe un denominador común en todas ellas: la sostenibilidad mejora la rentabilidad de los que la aplican, genera fidelidad e involucración por parte de los empleados y mejora la relación con clientes y proveedores. El proceso para implementarla en el establecimiento será clave para asegurar su éxito.

A continuación, se detallan las fases y principales acciones a llevar a cabo en el marco de la propuesta de Hoja de Ruta⁴ para la implementación del Modelo de Sostenibilidad Turística elaborado por ITH.

A. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

⁴ Elaboración propia en base al informe "Ten key elements to sustainable business practices in SMEs" (CGMA Tools)

“Estrategia sin táctica es el más lento camino hacia la victoria. Las tácticas sin estrategia son el ruido antes de la derrota”. Sun Tzu

A. Estrategia y planificación

- A.1. Conocer el concepto “sostenibilidad” en profundidad.
- A.2. Definir el concepto “sostenibilidad” aplicado a la organización.
- A.3. Involucrar al personal del hotel.
- A.4. Realizar un plan estratégico de implementación.

50

La planificación estratégica es esencial en cualquier proceso que se inicie en la empresa. Debe ser el mapa de ruta que establezca objetivos y metas. Las acciones derivadas de este plan deberán definir la forma en la que los conseguimos.

Esta primera fase de estrategia y planificación incluye las siguientes tareas:

A.1. Conocer el concepto de sostenibilidad en profundidad.

Es esencial entender los *drivers* clave de la sostenibilidad así como los riesgos y oportunidades que establecerla como estrategia transversal conlleva para todas las áreas de la empresa. La sostenibilidad no es únicamente medioambiente, razón por la cual será necesario analizar cómo aspectos sociales y económicos pueden incluirse en el funcionamiento diario del establecimiento.

La formación especializada en este ámbito se considera muy necesaria para mejorar el grado de conocimiento sobre la temática y, consecuentemente, poder analizar con precisión el impacto que la adopción de estrategias sostenibles puede tener para el negocio. Disponer de una visión más amplia y concreta sobre la sostenibilidad ayudará a definir el potencial marco de trabajo para el alojamiento.

En esta primera fase, se introducirá el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística como la herramienta que materializa los conceptos potencialmente aplicables al establecimiento. Servirá para que el empresario y comité de dirección se familiaricen con los principales indicadores aplicables a los negocios hoteleros.

A.2. Definir el concepto “sostenibilidad” aplicado a la organización

Con una definición clara y estándar a la que toda la organización pueda acudir para consultar, todos los esfuerzos que se inviertan en la implementación de nuevas estrategias sostenibles irán encaminados a conseguir los mismos objetivos.

Es importante que antes de empezar un proceso de diseño de estrategias y acciones toda la empresa tenga una misma visión sobre el proyecto y lo que se quiere conseguir. De esta forma, todos los recursos requeridos para llevarlo a cabo podrán ser gestionados de manera más eficaz, eficiente y rentable.

Será necesario que el personal del hotel conozca el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística y sus utilidades. De esta forma, igual que en el caso de la dirección, podrán visualizar qué aspectos específicos pueden trabajarse e, incluso, llegar a proponer acciones concretas para indicadores y variables específicas.

A.3. Involucrar al personal del hotel

La involucración del personal de la empresa empieza por el compromiso de la dirección en el desarrollo e implementación del proyecto. Abrir canales claros de comunicación con los trabajadores con el objetivo de escuchar sus opiniones y aportaciones sobre las nuevas estrategias será un aspecto clave para conseguir el éxito del proceso.

Y no únicamente con el personal, los proveedores, posibles inversiones, clientes y el resto de *stakeholders* de la organización deben tener información clara sobre la nueva estrategia del hotel. Compartir información con todos ellos puede hacernos llegar a soluciones innovadoras que impacten positivamente en distintas áreas del alojamiento turístico.

El Modelo ITH de Sostenibilidad Turística estará en el centro de todas estas comunicaciones. Una vez más, debe servir (especialmente en estas fases iniciales) para que el personal visualice de forma práctica en qué campos se puede trabajar la nueva estrategia, transformando la sostenibilidad en un concepto transversal dentro de la organización.

A.4. Realizar un plan estratégico de implementación

Esta primera fase finaliza con la elaboración del plan estratégico para la implementación de una estrategia de sostenibilidad transversal en el hotel, utilizando el Modelo ITH de Sostenibilidad Turística como herramienta base de desarrollo.

Llegados a este punto, el concepto sobre sostenibilidad estará unificado en todas las áreas del hotel y tanto la dirección como el personal estarán familiarizados con el contenido técnico del Modelo.

El plan estratégico deberá contemplar aspectos como:

- Objetivos y metas a lograr con la implementación de la nueva estrategia.
- Análisis de la situación actual. Visión sobre donde se quiere llegar con la nueva estrategia.
- Principales áreas de trabajo.
- Definición sobre como el alojamiento va a trabajar el Modelo: priorización de indicadores, calendario para conseguir valores óptimos en los KPIs, etc.

Este plan estratégico debe ir acompañado de una planificación de acciones concretas para conseguir lograr los objetivos establecidos. El hecho de que el personal de la organización esté implicado en el proyecto desde sus inicios y familiarizado con el Modelo ayudará a definir prioridades, identificar posibles frenos y plantear soluciones innovadoras para lograr conseguir unos valores óptimos en base a los KPIs establecidos en el marco del Modelo.

B. EJECUCIÓN

“El progreso viene de la utilización inteligente de la experiencia”. Elbert Hubbard

B. Ejecución

- B.1. Recordar que no se está solo en el proceso.
- B.2. Establecer responsabilidades.
- B.3. Diseñar canales de comunicación interna.
- B.4. Paso a paso.

La estrategia definida en la fase anterior debe tener un enfoque a largo plazo. Sin embargo, para que esta tenga efecto, estrategia y acciones deben ir de la mano, ser coherentes entre sí y deben poder aplicarse en la empresa teniendo en cuenta los recursos disponibles. Implementar una estrategia y un modelo sostenible en el sí de una organización requiere de un proceso largo, donde todas las piezas deben funcionar al unísono. Cualquier empresa puede afirmar que es sostenible, pero si no acompaña su discurso con la ejecución de acciones concretas y de valor, el engaño será descubierto pronto.

B.1. Recordar que no se está solo en el proceso.

El Modelo de Sostenibilidad Turística es el resultado de un intenso trabajo por parte de ITH para facilitar la implementación de estrategias sostenibles en los alojamientos turísticos españoles. El empresario hotelero que decida iniciar el camino hacia la sostenibilidad, o que haya empezado pero quiera evolucionar en esta línea, debe ser consciente de que una organización como ITH ha hecho parte del camino y está en disposición de darle soporte en aquellos aspectos técnicos que se requieran.

A nivel general, la involucración de un establecimiento en iniciativas sectoriales relacionadas con la sostenibilidad o, incluso, compartir experiencias con otros establecimientos en su proceso de implementación y trabajo con el Modelo de Sostenibilidad Turística puede favorecer una expansión de este tipo de prácticas en el global del sector.

Más allá del sector hotelero, existen multitud de iniciativas que trabajan aspectos relacionados con la sostenibilidad. Disponer de información especializada y de calidad, buenas prácticas y ejemplos aplicados en sectores distintos puede ampliar la visión del concepto sostenibilidad hotelera, fomentando procesos de innovación.

B.2. Establecer responsabilidades

Asignar correctamente responsabilidades y roles dentro de la empresa y de los equipos de trabajo es el primer paso para lograr que el grupo humano al que se le ha encomendado una misión pueda conseguirla.

En este sentido, los cambios e implementación de modelos en una empresa son más eficientes si todo su personal conoce quién es responsable de qué aspectos. Desde la dirección de la organización se llevará a cabo la gestión del proyecto pero será necesario definir una estructura de responsables dentro del propio proceso de implementación e, idealmente, equipos de trabajo por áreas de actuación.

En este sentido, el Modelo ITH de Sostenibilidad debe ser útil para:

- Establecer áreas de trabajo, lo que facilitará diseñar una estructura interna y la posterior definición de responsabilidades
- Definir prioridades por áreas de trabajo, en base a los indicadores recogidos en el Modelo
- Codificar medidas prácticas para conseguir implementar acciones sostenibles

B.3. Diseñar canales de comunicación interna

Como se ha dicho anteriormente, la comunicación es clave para asegurar no únicamente la recepción del mensaje por parte del personal corporativo sino para garantizar su involucración en el proyecto.

En este sentido, se debe transmitir un mensaje claro y conciso: la importancia de la sostenibilidad en cada eslabón y área de la empresa.

Existen muchos sistemas y canales para llevar a cabo la comunicación interna, ya sean escritos, orales o tecnológicos. Elegir los canales que mejor se adapten a las necesidades del proyecto en cada fase es un trabajo que debe hacerse con planificación y coherencia. El apartado 5.3 del presente documento desarrolla más detalladamente cómo divulgar el Modelo en la organización.

Los mismos canales que se utilicen para realizar las comunicaciones relativas al proyecto serán las que distribuyan información sobre el contenido del Modelo ITH de Sostenibilidad, adaptando los mensajes a las prioridades definidas previamente.

B.4. Paso a paso

Convertirse en una empresa sostenible es un proceso evolutivo, no una revolución. A través de pequeños cambios, la empresa empieza una transición que la llevará a cambios significativos en un futuro, nunca de forma inmediata.

Para evolucionar en la implementación de modelos y estrategias sostenibles es necesario:

- Definir metas realistas para la mejora continua
- Compartir información sobre los pasos llevados a cabo y sus progresos en toda la empresa

- Estar siempre informado de las novedades en términos de sostenibilidad, particularmente aplicada al sector turístico, sus aplicaciones en áreas clave de la empresa e intentar ponerlas en práctica
- Tener claro el vínculo entre sostenibilidad y eficiencia y entre eficiencia y ahorros

El Modelo ITH de Sostenibilidad Turística es la principal herramienta que guiará a las empresas del sector turístico en este proceso, marcándoles los cambios a realizar a través de sus indicadores, para conseguir el objetivo final.

C. DESEMPEÑO Y MONITORIZACIÓN

“El éxito no es ni mágico ni misterioso. El éxito es la consecuencia natural de que se apliquen los fundamentos”. Jim Rohn

C. Desempeño y monitorización

- C.1. Medir, monitorizar y revisar.
- C.2. Invertir.
- C.3. Planificar el futuro.

Un proceso de mejora continua como es la implementación de un Modelo de Sostenibilidad Turística requiere de un seguimiento y monitorización de los resultados obtenidos prácticamente a tiempo real. Esto permitirá comprender qué significa cada interacción, cómo ayuda a cumplir los objetivos y cómo proceder para optimizar los resultados.

C.1. Medir, monitorizar y revisar

Hacer seguimiento de los procesos y conocer cómo estos impactan en los resultados es vital para justificar un proyecto de estas características. Saber si se obtienen los resultados esperados permitirá modificar y ajustar las estrategias, actuaciones y calendarios.

Invertir esfuerzos en definir y ejecutar procesos de monitorización permitirá, entre otros:

- Disponer de *feedback* permanente sobre el grado de cumplimiento de los objetivos marcados
- Identificar problemas potenciales en sus etapas más iniciales y, en consecuencia, poder proponer soluciones
- Saber si la información llega fluidamente a todas las áreas de la empresa y si los equipos tienen acceso a ella
- Conocer el grado de cumplimiento del calendario, pudiendo ajustarlo en caso necesario

Todo ello permitirá adaptar las estrategias y acciones a la realidad de la empresa, con el objetivo de mantener la involucración de los equipos y ejercer una gestión coherente y eficaz del proyecto.

El Modelo ITH de Sostenibilidad Turística es la principal herramienta que se utilizará para poder llevar a cabo todo el proceso de monitorización de los resultados. Disponer de unas variables claras, con valores indicativos para cada una de ellas, facilita enormemente el trabajo de seguimiento, permitiendo establecer una visión realista sobre el grado de cumplimiento de cada una.

C.2. Invertir

Invertir en sostenibilidad no siempre es sinónimo de grandes cantidades de dinero. Hay quien dice que la mayor inversión en este campo es el tiempo. Relacionado con el punto anterior, disponer de un sistema de seguimiento y monitorización eficaz debe permitirle a la empresa segmentar perfectamente qué áreas necesitan de una inyección de recursos mayor, sean económicos, de tiempo, humanos o técnicos.

Implementar un Modelo de Sostenibilidad Turística en un establecimiento, como se ha dicho anteriormente, es un proceso lento y con una visión a largo plazo. Los procesos de mejora continua llevan implícita la necesidad de diseñar un plan de inversiones para poder conseguir los objetivos marcados. La sostenibilidad no es una excepción.

C.3. Planificar el futuro

Implementar un programa como el del Modelo ITH de Sostenibilidad Turística es un proceso largo. Requiere de esfuerzos diarios y de una planificación excelente, que involucre la organización en todos sus niveles y áreas.

Los resultados obtenidos en las fases iniciales del proyecto deberán ser utilizadas como información base para reformular, en caso necesario, la planificación, el calendario o las actuaciones a llevar a cabo. Etapa tras etapa será necesario mantener la visión de futuro, adaptando los planes para lograr los objetivos establecidos.

El Modelo ITH de Sostenibilidad Turística, al igual que la planificación de cualquier organización, deberá avanzar de acuerdo a las tendencias del mercado, las necesidades de la demanda y los avances del sector.