

“Circularidad hotelera y competitividad: manual para la implementación de buenas prácticas”

Con el apoyo, en calidad
de aliado, de:



Con el apoyo, en calidad
de patrono vigilante, de:



© Fundación Impulsa Balears

ijdossiers es una publicación de la Unidad de inteligencia económica que goza de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención universal sobre derecho de autor. No obstante, ciertos extractos breves pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente.

Esta publicación y otros productos electrónicos pueden obtenerse en www.impulsabalears.org, previo registro de los interesados, o solicitarse a info@impulsabalears.org.

Circularidad hotelera y competitividad: manual para la implementación de buenas prácticas

Abril 2020
ISSN: 2444-4278
Publicado también en catalán

Índice

Prólogos	V
Preámbulo	IX
Resumen ejecutivo	XI

I. Introducción	17
II. Forjando una nueva visión estratégica	23
III. Trazando nuevas líneas de acción	29
IV. Midiendo el progreso circular	47
Anexo 1. Estructura del marco estratégico · Circularidad hotelera	51
Anexo 2. Inventario de indicadores clave o KPIs	53



El sector turístico ha demostrado su capacidad de recuperación y su capacidad para resurgir de la adversidad. Como agencia especializada de las Naciones Unidas para el turismo, la Organización Mundial del Turismo (OMT) confía en que el turismo volverá a recuperarse de nuevo. Sin embargo, el desafío al que se enfrenta nuestro sector no es solo volver a crecer, sino crecer mejor que antes.

El parón causado por la pandemia de la COVID-19 nos ofrece la oportunidad para hacer una pausa y reflexionar sobre el futuro del turismo. Esto es particularmente apropiado, ya que el año 2020 marca tanto el 75º aniversario de las Naciones Unidas como el comienzo de la 'Década de la acción', la cuenta atrás para alcanzar los ambiciosos objetivos establecidos en la Agenda para el Desarrollo Sostenible de 2030 para la población y para el planeta.

Un factor clave para que la 'Década de la acción' progrese será el éxito que tengamos en la promoción del Objetivo de Desarrollo Sostenible 12, sobre pautas de consumo y producción responsable. Como con el resto de los objetivos, el turismo puede –y debe– desempeñar un papel importante. Es una verdadera motivación ver todo el progreso que se ha conseguido en el sector; el caso de Baleares es un ejemplo de ello.

La asociación de la OMT con la Fundación Impulsa Balears ha ayudado a posicionar firmemente uno de los principales destinos turísticos del mundo en el camino hacia la sostenibilidad. La labor de la Fundación ha puesto de relieve la importancia de la colaboración entre los sectores público y privado y de la adopción de un enfoque sistemático, basado en datos y en un esfuerzo conjunto para transitar hacia la economía circular.

Es crucial que no retrocedamos en este progreso. Como uno de los mayores sectores económicos del planeta, y como el sector preeminente de interacción entre las personas, el turismo tiene la responsabilidad de liderar el camino en la reducción de los residuos y la promoción de la circularidad. Además, el turismo tiene una capacidad única de influir en un cambio más amplio: las experiencias y sensaciones de viaje permanecen en las personas, de modo que empresas como hoteles y restaurantes tienen la oportunidad de dar ejemplo y marcar, así, una verdadera diferencia a largo plazo en los comportamientos de consumo.

La OMT está decidida a trabajar con el sector privado, como lo hacemos con nuestros Estados miembros, para ayudar a las empresas a adaptarse a la nueva realidad. De la misma manera, contamos con el firme apoyo de la Fundación Impulsa Balears para reiniciar el turismo de forma responsable y seguir haciendo de las islas de Mallorca, Menorca, Ibiza y Formentera ejemplos a seguir para otros destinos. Es éste un momento para lograr objetivos ambiciosos, con nuevas ideas, y para cumplir con el indudable potencial que tiene el turismo para construir un futuro más sostenible, sin dejar a nadie atrás.

Zurab Pololikashvili
Secretario general



Prólogo · Grupo Iberostar

Escribir estas líneas es una satisfacción y una expresión de compromiso. Satisfacción por haber apoyado esta iniciativa desde Grupo Iberostar como patrono vigilante, poniendo a disposición de la Fundación Impulsa Balears nuestra experiencia en materia de circularidad. Compromiso porque la economía circular está en la esencia de nuestra estrategia de negocio y de nuestra visión del turismo responsable. En 2020, Grupo Iberostar será una empresa completamente libre de plásticos de un solo uso, hasta donde lo permite la legislación vigente. En 2025 queremos estar libres de residuos. El sector turístico ha marcado de forma global el objetivo de ser neutral en emisiones en 2050. Nuestra aspiración es lograrlo en 2030. Deseamos, además, ser capaces de cuantificar el efecto positivo del turismo, que trabaja con responsabilidad y guiado por la ciencia, sobre nuestras costas. Hemos sido pioneros en su protección y en el cuidado de los océanos a través del movimiento 'Wave of Change' y queremos seguir avanzando, con prudencia, pero con ambición.

La economía internacional ha funcionado demasiado tiempo con un modelo lineal que extrae recursos, los utiliza y desecha sin mayor consideración. El mundo científico lleva tiempo alertando sobre los riesgos de este comportamiento: los recursos son limitados y es imprescindible alargar su vida útil y gestionar de forma correcta los residuos que generan. A la vista del crecimiento esperado de población hasta 2050, las Naciones Unidas nos advierte de que necesitaríamos tres planetas como la Tierra para mantener el modo de vida actual. Y como indica la Fundación Ellen MacArthur, referente internacional en circularidad, no podemos permitirnos la pérdida de recursos que esto implica, ni el aumento de precios de materias primas y fuentes de energía al que nos veríamos abocados en caso de no modificar sustancialmente el orden de las cosas.

En el sector turístico tenemos la oportunidad única de liderar la transición a la economía circular con cada una de nuestras decisiones. También podemos retrasarla si no actuamos, asumiendo además el riesgo de que graves amenazas globales, como el cambio climático, alteren lo que realmente sustenta nuestro modelo de negocio. Por el contrario, podemos incorporar a los entornos urbanizados donde operamos las propuestas de restauración y regeneración que se nos ofrecen en manuales como éste. Ello supone utilizar nuestra principal debilidad histórica –grandes construcciones en zonas poco desarrolladas que impactan gravemente sobre los ecosistemas– para desarrollar un nuevo modo de

hacer en el que los ecosistemas mejoran su salud, precisamente de la mano de nuestra forma de entender el turismo. Ahora bien, para ello se requiere una revisión científica y cuantitativa, como la que propone este manual, sobre las formas de adoptar permanentemente una mayor circularidad.

La economía circular aumenta la seguridad en la cadena de suministros, asegura la reducción de insumos y materias primas y logra el reaprovechamiento de los residuos producidos y la disminución de sus costes de gestión. Es, por ello, una necesidad ecológica institucionalmente reconocida. El Plan de acción para la economía circular impulsado por la Unión Europea, o la Estrategia de economía circular de España 2030, publicada recientemente, constituyen excelentes ejemplos. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas hacen referencia explícita de esta preocupación en el ODS 12, consumo y producción sostenibles. Y la Unión Europea se ha dotado de una hoja de ruta, a través del Pacto Verde Europeo para impulsar el uso eficiente de los recursos mediante el paso a una economía limpia y circular.

Pero la circularidad, además de necesidad, es también una oportunidad económica y laboral. El Foro Económico Mundial, la Comisión Europea y la Agencia Europea del Medio Ambiente, entre otros, coinciden en señalar que esta nueva economía dibujará líneas de negocio desconocidas hasta ahora, generará posibilidades empresariales y empleo en abundancia. Solo hasta 2030 se calcula que la orientación circular puede suponer un incremento adicional del 0,5% del PIB europeo y puede incorporar 700.000 puestos de trabajo al mercado del continente. La innovación y la tecnología serán dos palancas esenciales que nos permitirán avanzar hacia una economía circular. Poseemos el conocimiento y la creatividad y es la hora de ponerlas al servicio de esta causa.

Todo ello anima los esfuerzos de Grupo Iberostar y nos impulsa, a su vez, a desear que muchos se sumen a ellos. En las páginas que siguen hemos compartido nuestra experiencia con la ilusión de que sea útil para otros y que, juntos, logremos un impacto visible del sector hotelero en el turismo. Esperamos que la lectura de este manual resulte inspiradora y enriquezca el aprendizaje de los que, como Grupo Iberostar, se han implicado de lleno en la transición a una economía circular.

Sabina Fluxà, vicepresidenta & CEO

Gloria Fluxà, vicepresidenta & CSO



Impulsa Balears elige la colección *i|dossiers* para compartir el desarrollo de un nuevo marco estratégico orientado a promover el avance del actual modelo de negocio hotelero hacia la noción de circularidad. Desde el convencimiento de que la sostenibilidad es una palanca fundamental para prosperar a través de un patrón de crecimiento que garantice un uso eficiente de los recursos naturales y ambientales, la economía circular es una importante vía de progreso para impulsar la competitividad global sostenible del archipiélago.

Desde esta perspectiva, el tránsito hacia la economía circular supone abandonar, progresivamente, el carácter lineal ‘extraer-producir-usar-tirar’ predominante en las decisiones de producción y consumo de bienes y servicios, para forjar una nueva visión que apueste por mantener el valor funcional de los materiales el mayor tiempo posible, con la clara vocación de minimizar tanto la presión sobre los recursos, como la generación de residuos. Si bien se trata, sin duda, de un cambio sistémico que afecta a todos los sectores y actores del tejido regional, la hostelería se postula, a través del rol que desempeña en la cadena turística de valor, como un trascendente vector de cambio en las islas.

Y es que, en términos generales, la aportación que la hostelería y, por extensión, el conjunto de actividades turísticas efectúan, directa e indirectamente, a los agregados macroeconómicos del archipiélago, así como el impacto que ejercen sobre distintos marcadores de presión ambiental, intensamente relacionados, además, con el actual reto climático, garantizan un notable efecto respecto del consumo interno de materiales y su paulatino desacoplamiento de las nuevas aspiraciones de crecimiento y bienestar.

Al mismo tiempo, cabe señalar que, en estos momentos, la planta hotelera de Balears está en disposición de contribuir a este tránsito, liderando un proceso de transformación basado en la innovación, la adopción de nueva tecnología y la reorientación del *know-how* acumulado hacia una nueva formulación de sus procesos y servicios. De hecho, las principales empresas del sector se postulan, cada vez más, como actores proactivos en este sentido, sobre todo desde la creciente alineación de sus planes de responsabilidad social corporativa en materia ambiental a sus respectivas estrategias de negocio y el compromiso que adoptan respecto del cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030.

Dada la escasez de referencias, tanto a nivel general como de índole empresarial, que aborden la aplicación práctica de la noción de circularidad al negocio hotelero, [Impulsa Balears](#) ha considerado oportuno afrontar la construcción de un marco estratégico propio, alineado con los preceptos vigentes e instrumentos globales, al objeto de: (i) facilitar la fijación y monitorización de buenas prácticas entre los actores del sector; (ii) fomentar la creación de relaciones circulares a lo largo de su cadena de valor; y, de este modo, (iii) contribuir a reducir el gap de implementación de los preceptos globales en materia de sostenibilidad y turismo a nivel local. A estos efectos, el conocimiento y experiencia de negocio que atesoran las cadenas hoteleras que forman parte del [Patronato](#), con el liderazgo experto de [Grupo Iberostar](#), ha sido esencial para trazar la visión estratégica del sector respecto de la noción de circularidad y poner en valor las capacidades que disponen, en la actualidad, para abordar con éxito este tránsito.

El presente [i|dossiers](#) se presenta, pues, como un manual al uso, con los ingredientes necesarios para referenciar la toma de decisiones a un marco lo suficientemente amplio y flexible para ser utilizado por compañías hoteleras de naturaleza, tamaño, orientación y sensibilidades diversas. Como en cualquier abordaje de calado estratégico, en este caso tampoco existe una única receta válida para todos, dado que los objetivos, las prioridades y la aproximación sostenible del negocio varían sustancialmente. Así mismo, cabe señalar que el marco está abierto al avance que tanto la noción de circularidad como las compañías del sector efectúen a este respecto a lo largo del tiempo, pues no se pueden obviar ni el estado relativamente incipiente de esta cuestión, ni las múltiples oportunidades que derivan de la constante irrupción de nuevas tecnologías.

Por todos estos motivos es posible afirmar que el marco estratégico propuesto asiste la toma de decisiones de las compañías hoteleras en el avance del actual modelo negocio hacia la circularidad, de forma totalmente extrapolable a cualquier destino en los que se sitúe su *portfolio* de establecimientos. De este modo, la propuesta se dota de carácter global y responde a la vocación de inspirar el desarrollo de destinos más circulares que asume la primera actuación que la Fundación despliega a través del acuerdo de colaboración suscrito con la [Organización Mundial del Turismo](#).

Resumen ejecutivo

El avance del actual modelo de negocio hotelero hacia la circularidad requiere a las compañías forjar una nueva visión estratégica alineada con las directrices y agendas globales...

La economía circular se postula como una importante vía de progreso para forjar un nuevo liderazgo turístico que refuerce, a su vez, la capacidad del sector para impulsar la competitividad global sostenible de Balears. Bajo esta premisa, la planta hotelera de las islas, tanto por su peso específico como por la transversalidad de su cadena de valor, está en condiciones de encabezar este tránsito y actuar como 'laboratorio de circularidad' frente al resto del sector turístico y otros segmentos productivos relevantes del tejido regional.

...que les permita implementar buenas prácticas orientadas a desacoplar paulatinamente sus objetivos anuales de crecimiento del consumo de recursos y materiales y contribuir, así, a dar respuesta al actual reto climático.

Para las compañías hoteleras es imprescindible disponer de un marco estratégico que aborde, desde un enfoque holístico, la toma de decisiones sobre los activos y procesos que se pueden ver afectados por la noción de circularidad, al objeto de trazar nuevas líneas de acción e identificar, en última instancia, indicadores clave sobre el progreso de su estrategia circular.

En este contexto, se propone un marco de circularidad hotelera que se estructura en tres *building blocks* o pilares estratégicos, los cuales asumen que toda estrategia circular conduce a la gestión de los recursos disponibles...

Las compañías pueden apoyar, primeramente, su tránsito hacia la noción de circularidad en el esfuerzo que están en disposición de efectuar en materia de inversión, innovación y gobernanza para asegurar, estratégicamente, el potencial de su estrategia circular.

...la modernización de los procesos internos...

La capacidad de las compañías para configurar una cadena de valor que asegure operativamente la integración de su estrategia circular se puede canalizar, dada la naturaleza de la actividad hotelera, de manera amplia a través de la dotación de activos, los aprovisionamientos y la prestación de servicios.

...y la participación de los principales stakeholders o grupos de interés.

La capacidad de las compañías hoteleras para implicar a sus trabajadores, proveedores y clientes es altamente relevante para asegurar, desde la perspectiva cultural de la organización, el impacto de su estrategia circular.

En este sentido, para facilitar que la estrategia se traduzca en acción, el marco propone la aplicación de pautas de planificación circular a las políticas e instrumentos sobre los que se basa la gestión de los recursos disponibles...

No en vano, las posibilidades de las compañías para reforzar sus activos, reinventar su propuesta de valor y reorganizarse a través de una estructura permeable a los cambios determina, en gran medida, el músculo que disponen para plantearse nuevos objetivos de circularidad.

...pautas de producción y consumo circular a los materiales y recursos presentes en los procesos internos de las compañías...

En general, se trata de tomar en consideración la finalidad que desempeñan cada uno de los materiales y recursos en la creación de valor, al objeto de integrar la noción de circularidad asegurando que se preserve la calidad final del servicio y que, en última instancia, se favorece la circularidad del resto del sistema.

...y pautas de compromiso circular a las relaciones que las compañías establecen con sus principales stakeholders.

Desde esta perspectiva, lo fundamental es apoyarse en los roles y/o funciones que los distintos grupos de interés desempeñan en el desarrollo del negocio, especialmente desde los que pueden efectuar una mayor contribución a la implementación de buenas prácticas circulares. Y es que cabe tener en cuenta que todos ellos mantienen un contacto directo con los materiales y recursos sobre los que descansa la actividad hotelera, bien tratándolos, produciéndolos o, finalmente, usándolos.

Sin duda, la implementación de buenas prácticas circulares lleva implícita para las compañías una labor de seguimiento continuo asociada al cumplimiento de los objetivos anuales establecidos en sus respectivas estrategias de circularidad.

Así mismo, dicha labor es estrictamente necesaria para valorar cuestiones de más amplio calado, tales como si a través del progreso circular verdaderamente se están poniendo en valor los puntos fuertes de la compañía, se están capitalizando adecuadamente los resultados obtenidos y existe, por tanto, una traslación real sobre la cuenta de resultados o si, finalmente, cabe reajustar algunos puntos de la estrategia actual.

A estos efectos, el marco propone una métrica que facilita a las empresas hoteleras trasladar su visión estratégica a un sistema equilibrado e integrado de vigilancia del progreso circular del negocio...

Se trata de asegurar que las compañías puedan, en conjunto, medir y establecer objetivos vinculados al potencial, integración e impacto de su estrategia circular, segmentar la implementación de buenas prácticas a través de su *portfolio* de establecimientos, comparar su evolución respecto del resto del sector o compañías similares y, en última instancia, retroalimentar su visión estratégica a través de la fijación de nuevas prioridades y la activación de nuevas líneas de acción.

...que se materializa a través de una batería de indicadores clave o *key performance indicators* (KPIs), directamente vinculados a las buenas prácticas implementadas...

Qué se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo está haciendo y hasta dónde se ha llegado son cuestiones clave a aproximar respecto de las líneas de acción que la compañía mantiene abiertas para trazar su avance la noción de circularidad. En este sentido, es fundamental establecer indicadores clave tanto a nivel de compañía –pues el desarrollo de la visión estratégica se origina en la matriz corporativa–, como a nivel de establecimiento –dado que el progreso y evaluación en la implementación de las buenas prácticas tiene lugar en las distintas unidades del *portfolio* de cada una de las compañías.

...y fácilmente incorporables a los sistemas de información y hábitos de *reporting* de cada una de las compañías.

Desde esta perspectiva, la armonización de los indicadores establecidos con los estándares globales de *reporting* vigentes en materia de sostenibilidad (GRI Standards), los aspectos contemplados en los sistemas de certificación ambiental (ISO 14001, EMAS, Earthcheck, Travelife, entre otros), los sistemas de información para inversores (RobecoSAM, Red IRIS, entre otros) y las herramientas de apoyo a la adopción de marcos globales (UN Global Compact, Ecopreneur, entre otros) contribuye a conectar la estrategia circular con el *core* del negocio y, por supuesto, a agilizar la toma de decisiones.



13 consignas para promover el avance del actual modelo de negocio hotelero hacia la circularidad

Pautas de planificación circular

1. **Dotar:** asegurar los recursos necesarios para afrontar la implementación de buenas prácticas circulares.
2. **Alinear:** vincular los recursos disponibles a los objetivos y prioridades de circularidad establecidos anualmente por la compañía.
3. **Canalizar:** determinar los recursos orientados a implementar en tiempo y forma las buenas prácticas circulares de la compañía a través de sus unidades centrales y *portfolio* de establecimientos.
4. **Evaluar:** estimar los resultados derivados de la aplicación concreta de recursos a la satisfacción de los objetivos de circularidad establecidos a corto y medio plazo por la compañía.

Pautas de producción y consumo circular

5. **Reducir:** disminuir la intensidad en la utilización de un material o recurso en los procesos de producción de la compañía preservando los estándares de calidad de los servicios prestados.
6. **Reciclar:** recuperar un material o recurso para ser introducido con un mismo o diferente propósito en los procesos de producción de la compañía o del resto del sistema.
7. **Reutilizar:** volver a introducir un material o recurso en los procesos de producción de la compañía o del resto del sistema con el mismo propósito y forma original después de un mínimo mantenimiento o limpieza, ya sea de forma conjunta o por componentes.
8. **Restaurar:** devolver un material o recurso a su estado funcional óptimo para ser introducido en los procesos de producción de la compañía o del resto del sistema después de reemplazar o reparar sus principales componentes o apariencia.
9. **Remanufacturar:** desmontar y recuperar los componentes de un material o recurso para crear uno nuevo que va a ser introducido nuevamente en los procesos de producción de la compañía o del resto del sistema.

Sobre
los recursos
disponibles

Sobre
los procesos
internos

Sobre
los principales
stakeholders

Pautas de compromiso circular

10. **Sensibilizar:** estimular la concienciación de los *stakeholders* desde la difusión de información relativa a los objetivos y la implementación de buenas prácticas circulares de la compañía.
11. **Empoderar:** procurar a los *stakeholders* la capacidad y los medios para proceder a la acción de acuerdo a las buenas prácticas circulares a implementar por la compañía.
12. **Movilizar:** promover la acción real y efectiva de los *stakeholders* en la implementación de las buenas prácticas de la compañía desde la motivación y la aplicación de incentivos.
13. **Reconocer:** hacer partícipes a los *stakeholders* de los distintos estadios de implementación de las buenas prácticas circulares de la compañía favoreciendo una dinámica de retroalimentación continua.

I. *Introducción*

La sostenibilidad es una palanca fundamental para prosperar a través de un patrón de crecimiento que garantice un uso eficiente de los recursos naturales y ambientales. La activación de esta palanca asume un especial atractivo en el ámbito del turismo, puesto que dichos recursos tienen una elevada relevancia en los procesos de producción y consumo de los servicios que presta. Tanto es así que la sostenibilidad ambiental se reconoce, actualmente, como uno de los pilares de la competitividad turística,¹ en la medida que permite forjar nuevas ventajas –sobre todo por diferenciación– y, de este modo, asegurar a futuro el atractivo de los países y regiones como destinos.

En Balears, los últimos resultados de i|ICT sugieren que las ventajas que las islas atesoran gracias a sus recursos naturales y culturales de base son capitalizables, siempre que la toma de decisiones se desplace desde su mera dotación hacia su verdadera y efectiva puesta en valor desde un punto de vista turístico. Y es que la favorable posición que las islas manifiestan en términos de demanda turística y disponibilidad de activos naturales (39 de 280 regiones) convive con el importante reto de mejorar la ordenación del espacio turístico y mantener el equilibrio sobre los recursos naturales y ambientales regionales (posición 158).²

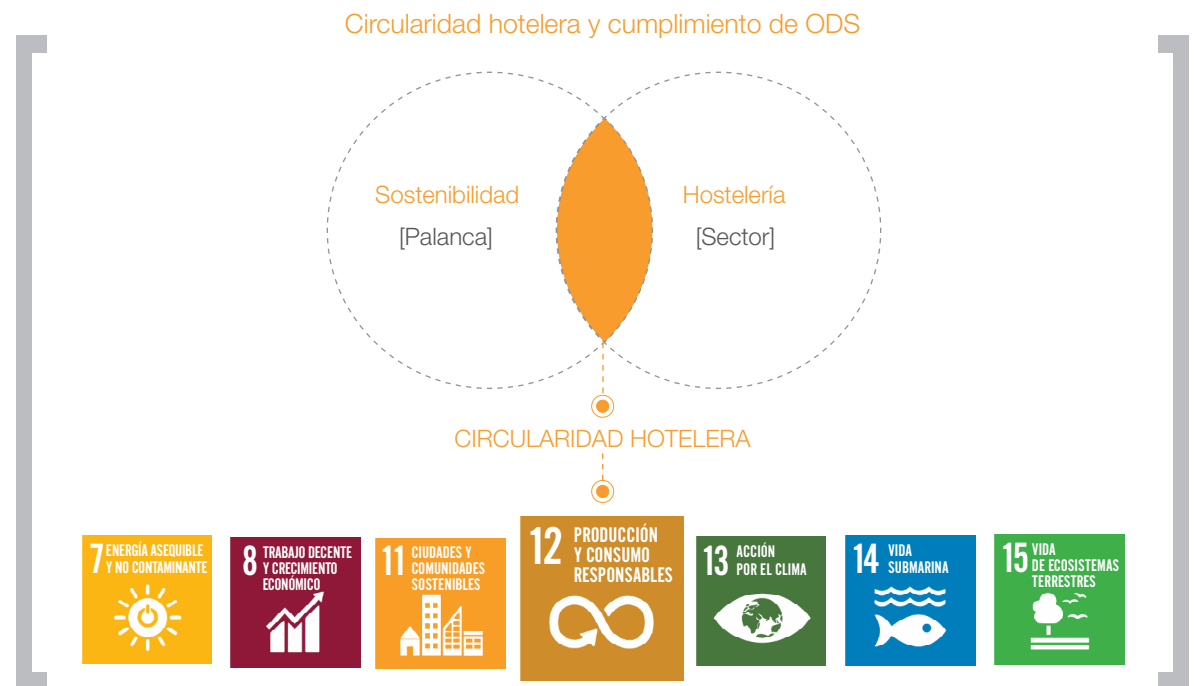
En este contexto, la economía circular se postula como una importante vía de progreso para forjar un nuevo liderazgo turístico que refuerce, a su vez, la capacidad del sector de impulsar la competitividad global sostenible del archipiélago. El tránsito hacia la economía circular supone abrazar un enfoque innovador, fuertemente apoyado en la optimización de procesos y el rediseño de productos y servicios, que permite desacoplar el consumo de recursos y materiales de las expectativas de crecimiento y desarrollo del sector.³

¹ Véase la definición del pilar 10 'Environmental sustainability' en *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2019*. Ginebra: World Economic Forum, 2019.

² i|ICT establece la posición de Balears en un *ranking* de competitividad turística formado por 280 regiones de 38 países distintos que se mantienen turísticamente activos como destinos alternativos de corta y media distancia respecto de los principales mercados emisores de las islas.

³ Consúltense los resultados obtenidos en *Baseline Report on the Integration of Sustainable and Production Patterns into Tourism Policies*. Madrid: OMT, 2019.

En términos generales, la importancia de abandonar el carácter lineal ‘extraer-producir-usar-tirar’ predominante en las decisiones de producción y consumo, a favor de una nueva visión que apueste por mantener el valor funcional de los materiales el mayor tiempo posible, al objeto de minimizar tanto la presión sobre los recursos como la generación de residuos, ha sido puesta de manifiesto por las principales instituciones y organismos internacionales, la mayoría de los cuales reconocen explícitamente el rol del turismo. A nivel global, Naciones Unidas considera que la economía circular es un acelerador de la Agenda 2030 y que el turismo puede efectuar una notable contribución al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible,⁴ concretamente, a través de metas relacionadas directamente con el ODS 12 · Producción y consumo responsables, así como el ODS 8 · Trabajo decente y crecimiento económico y el ODS 14 · Vida submarina. Con todo, cabe tener en cuenta que la circularidad se vincula, en términos generales, a otros objetivos, tales como los que incitan a mejorar en materia de energía asequible y no contaminante (ODS 7), ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11), acción por el clima (ODS 13) y vida de los ecosistemas terrestres (ODS 15).



⁴ Véase la Resolución aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas, el 25 de septiembre de 2015, ‘Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible’, con la referencia A/Res/70/1.

Sin duda, unas cuestiones que apelan directamente al desarrollo del turismo, en general, y de la actividad hotelera, en particular. No en vano, resulta fundamental llevar a cabo un estrecho seguimiento del impacto ejercido sobre distintos marcadores de presión ambiental, los cuales están intensamente relacionados con el actual reto climático y que, a su vez, condicionan el atractivo del destino. Desde esta perspectiva, el avance del actual modelo de negocio hotelero hacia la circularidad supone una minoración progresiva del consumo interno de materiales favorable al control de las emisiones de dióxido de carbono que, en un contexto de demanda turística creciente, contribuiría a cumplir con los acuerdos globales actualmente en vigor para reducir la temperatura del planeta. A modo de apunte, cabe tener en cuenta que, según las estimaciones disponibles,⁵ los servicios de alojamiento aportan el 21% de las emisiones de dióxido de carbono del turismo, un porcentaje inferior al asociado al transporte, especialmente el aéreo (40%), y que explica, por tanto, una quinta parte de la contribución que el turismo, en general, efectúa a las emisiones antropogénicas globales (5%).

Así las cosas, no es extraño que la Comisión Europea sitúe la economía circular en el núcleo de la formulación de una nueva estrategia de crecimiento, capaz de conseguir un continente climáticamente neutro en 2050 y, al mismo tiempo, de asegurar la competitividad a largo plazo.⁶ La relevancia que los organismos comunitarios otorgan a la circularidad se ve reflejada en las medidas establecidas tanto a nivel general –sobre el diseño de productos, consumo, innovación e inversión– como a nivel específico –sobre componentes electrónicos, vehículos, *packaging*, plásticos, textiles, construcciones y demoliciones y cadena alimentaria–, las cuales están recogidas en el nuevo plan de acción de la economía circular.⁷

En conjunto, unas directrices que alumbran, en estos momentos, la elaboración de la Estrategia española de economía circular, en la que el turismo aparece como uno de los cinco sectores prioritarios.⁸ Y es que el turismo y, en particular, la hostelería se encuentran en una posición muy favorable para contribuir al tránsito sistémico hacia la economía circular. En términos generales, la transversalidad de su cadena de valor permite a la hostelería tejer relaciones circulares con sus principales *stakeholders* y, por tanto, impactar positivamente sobre (i) las cadenas de producción, a través de los requerimientos que exige

⁵ Los datos, que corresponden a las emisiones efectuadas en 2005, se exponen en el reciente estudio *Transport-related CO₂ Emissions of the Tourism Sector – Modelling Results*. Madrid: OMT e International Transport Forum, 2019.

⁶ En este sentido, el Pacto Verde Europeo [véase, COM (2019) 640 final] se postula como una respuesta a los desafíos del clima y del medio ambiente que aboga por la disociación del uso de los recursos del crecimiento económico como una de las principales vías de progreso de la Unión. A estos efectos se trabaja en la redacción de un nuevo plan de acción de la economía circular.

⁷ Véase *Circular Economy Action Plan. For a Cleaner and more Competitive Europe* en <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/new_circular_economy_action_plan.pdf>.

⁸ Consúltese, el documento *España circular 2030. Estrategia española de economía circular*. Borrador para información pública, febrero 2018.

a sus múltiples proveedores; y, (ii) los hábitos de consumo de sus clientes, a través de la motivación que ejerce desde la prestación de los distintos servicios. Desde esta perspectiva, la planta hotelera es susceptible de desempeñar un interesante rol como ‘laboratorio de circularidad’ y mostrar, así, la adopción de pautas circulares al resto del sector turístico y otros segmentos productivos relevantes del tejido regional.

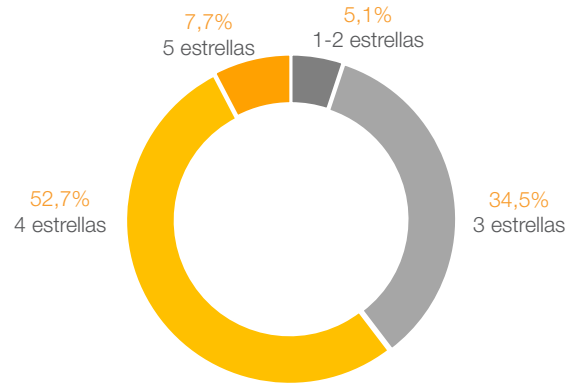


Particularmente, cabe tener en cuenta que en Balears, la actividad hotelera genera, según los últimos resultados de **especialización**, un valor añadido que supera los 3.500 millones de euros anuales, a través del que efectúa una aportación directa cercana a una sexta parte del agregado de los servicios y asume uno de cada diez ocupados del tejido productivo regional. La creación de valor añadido del sector se sujeta a una oferta hotelera integrada por 1.429 establecimientos y 341.976 plazas, que representa más de tres cuartas partes de la capacidad de alojamiento turístico de las islas (77,6%).⁹ En términos más específicos, los hoteles aportan dos de cada tres plazas del conjunto de la oferta hotelera, teniendo en cuenta que, actualmente, más de la mitad de éstas se sitúan en el segmento de categoría superior (60,4%, 4 y 5 estrellas). A la luz de estas cifras, las islas disponen de la tercera oferta de alojamiento con mayor capacidad de las regiones que forman parte de su entorno competitivo más

⁹ Datos extraídos de IBESTAT correspondientes al ejercicio 2018.

inmediato. Una capacidad que, tal y como opera, contribuye notablemente a la posición de liderazgo que el archipiélago mantiene en materia de instalaciones turísticas (2 de 280 regiones), un pilar básico de la competitividad turística balear.¹⁰

Distribución de las plazas hoteleras por categoría



* Datos correspondientes al ejercicio 2018
Fuente: elaboración propia a partir de datos del IBESTAT

Para esta fracción del tejido, el avance del actual modelo de negocio hacia la circularidad supone una importante fuente de beneficios potenciales, en la medida que permite a las compañías fomentar la creación de más valor desde la eficiencia y la innovación, así como mejorar su posicionamiento desde la diferenciación. Además, la economía circular representa para el sector un amplio canal de contribución a la competitividad global sostenible del tejido en el que opera desde una clara alineación a los objetivos y agendas mundiales.

Mandato general

Para atender este mandato, las compañías hoteleras que operan en el archipiélago requieren desarrollar una nueva visión estratégica que les permita implementar buenas prácticas a través de sus unidades centrales y, especialmente, su *portfolio* de establecimientos. Al objeto de facilitar esta labor y, dada

“Promover el avance del actual modelo de negocio hotelero hacia la circularidad como vía de progreso para impulsar la competitividad global sostenible de Balears.”

¹⁰ Resultados derivados de i|ICT. Ver nota 2.

la escasez de referencias globales que aborden la aplicación práctica de la noción de circularidad al negocio hotelero, el presente i|dossiers aporta un marco estratégico que se organiza en tres niveles distintos:

- (i) En un primer nivel, el marco se estructura en *buildings blocks* o pilares estratégicos, los cuales apelan a grandes ámbitos de decisión, fundamentales para que las compañías puedan forjar una nueva visión estratégica del negocio que abrace la noción de circularidad.
- (ii) En un segundo nivel, el marco se dota de contenido señalando, para cada uno de los *buildings blocks*, un conjunto de vectores sobre los que las compañías pueden abordar el trazado de líneas de acción en las que incardinar nuevas buenas prácticas circulares.
- (iii) Finalmente, en un tercer nivel, el marco dispone de una métrica que, a modo de sistema integrado de vigilancia, permite a las compañías seguir y evaluar su progreso circular.

En conjunto, de la construcción de dicho marco emanan un conjunto de consignas estratégicas, las cuales se basan en la incorporación de distintas pautas circulares a la toma de decisiones sobre los activos y procesos hoteleros que se pueden ver afectados por la noción de circularidad.

II. *Forjando una nueva visión estratégica*

El avance del actual modelo de negocio hotelero hacia la circularidad requiere a las compañías forjar una nueva visión estratégica que les permita implementar buenas prácticas orientadas a desacoplar los objetivos anuales de crecimiento del consumo de recursos y materiales, tanto en sus unidades centrales como, especialmente, en su *portfolio* de establecimientos.

En esta labor es imprescindible para las compañías disponer de un marco estratégico que aborde desde un enfoque holístico la toma de decisiones sobre los activos y procesos hoteleros afectados por la noción de circularidad, al objeto de trazar nuevas líneas que guíen la acción e identificar, en última instancia, indicadores clave sobre el progreso de su estrategia circular.

La propuesta que ofrece **Impulsa Balears** deriva de un proceso de transferencia y aprovechamiento del conocimiento y la experiencia que atesoran las cadenas hoteleras que integran la masa crítica de la Fundación.¹¹ Desde esta perspectiva, el presente marco de circularidad hotelera se ha alimentado desde la realidad práctica del negocio, de manera que los resultados obtenidos son susceptibles de ser incorporados de efectivamente en la actual hoja de ruta de las compañías.

Así mismo, cabe señalar que, sin perjuicio de las diferencias de tamaño, orientación o sensibilidad existentes entre las unidades empresariales que integran el tejido hotelero balear, los resultados emanan de un ejercicio de creación de conocimiento compartido, con lo que avalan el establecimiento de una visión común capaz de: (i) asegurar el avance conjunto del sector y, por tanto, sus efectos multiplicadores sobre el sistema turístico y regional; y, (ii) fundamentar la adopción de compromisos de carácter sectorial respecto de las agendas y objetivos globales en vigor.

Como en todo abordaje estratégico en materia de sostenibilidad, el marco de circularidad hotelera asume que la implementación efectiva de cualquier propuesta de valor en este sentido se debe

¹¹ Impulsa Balears cuenta con 13 cadenas hoteleras que operan en las islas a través de 155 establecimientos, el 86,5% de los cuales son de categoría superior (4 y 5 estrellas). Con estas cifras aglutinan aproximadamente 1 de cada 5 hoteles de Balears, si bien su *know-how* responde, en todo caso, a su experiencia multinacional, pues en conjunto gestionan un *portfolio* de 640 hoteles en todo el mundo.

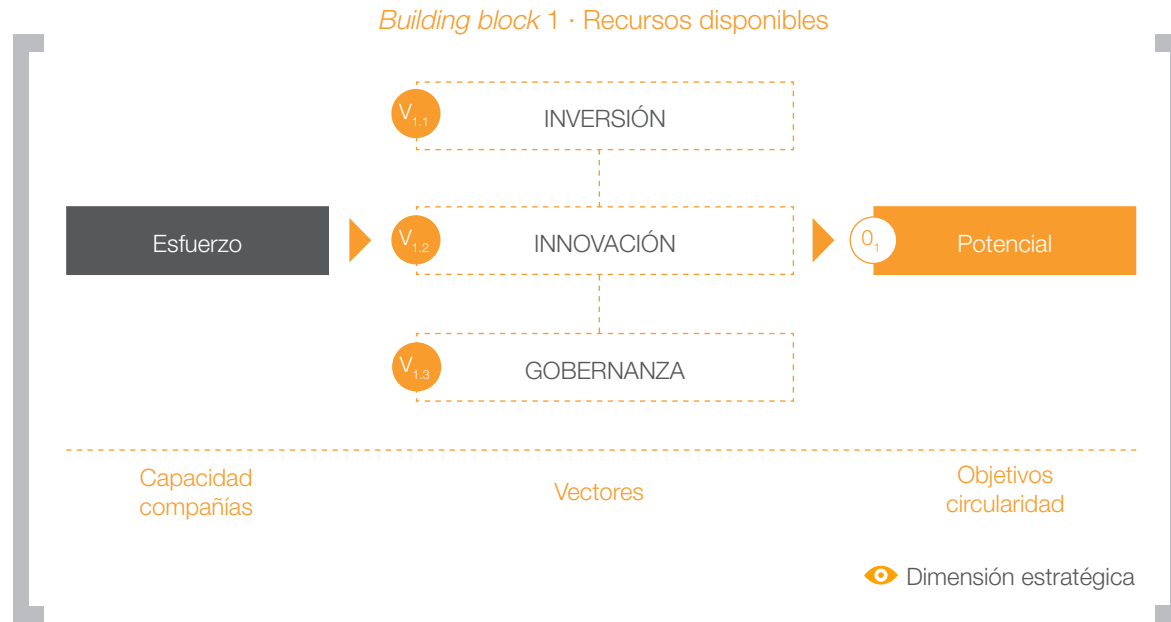
efectuar desde una triple perspectiva, que aúne la dimensión estratégica, operacional y cultural de las compañías.¹² Tan solo de este modo es posible conectar la noción de circularidad al *core* del negocio y capitalizar, por esta vía, sus puntos fuertes.

Atendiendo a esta cuestión, el marco se estructura en tres *buildings blocks* o pilares estratégicos, los cuales asumen que toda estrategia de circularidad hotelera conduce a una transición que afecta a: (i) la gestión de los recursos disponibles; (ii) la modernización de los procesos internos; y, (iii) la participación de los principales *stakeholders* o grupos de interés.

En este sentido, las compañías se pueden apoyar, primeramente, en las capacidades que derivan del esfuerzo que están en disposición de efectuar a través de sus recursos disponibles para asegurar, estratégicamente, el potencial de su estrategia circular. Desde esta perspectiva, la circularidad apunta a tres importantes vectores:

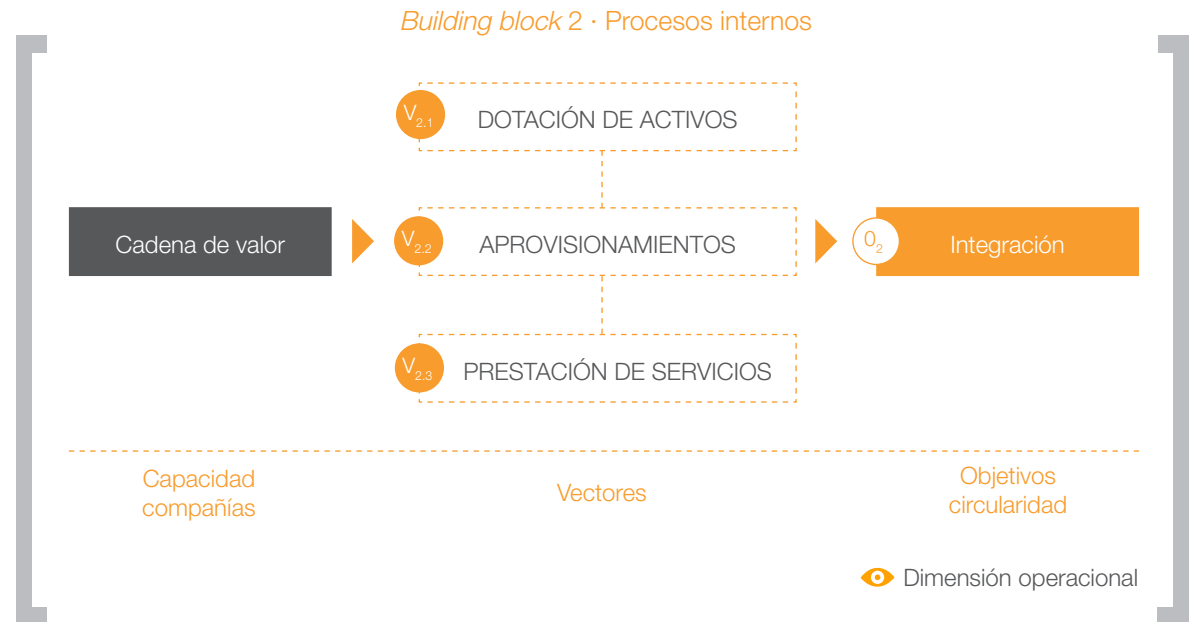
- Inversión, en los distintos tipos de capital, ya sea físico –a la hora de incorporar al *portfolio* nuevos establecimientos o ampliar y modernizar los existentes–, humano –desde la captación de nuevos efectivos hasta la formación y remuneración de toda la plantilla– o tecnológico –tanto por lo que se refiere a la adquisición de equipos como a la integración efectiva de las nuevas funcionalidades que éstos permiten.
- Innovación, en el diseño y mejora de productos y servicios, los principales procesos de gestión –relacionados con la administración de recursos y personal, la función contable o los sistemas de información de la compañía– y la comercialización –desde la política de promoción hasta los canales de venta y distribución.
- Gobernanza, en la definición de objetivos y fijación de la visión estratégica del negocio –a través del plan estratégico, la política de responsabilidad social corporativa o el sistema de gestión de riesgos–, la estructura jerárquica y definición de funciones, así como el establecimiento de protocolos y procesos que rigen el funcionamiento de las distintas áreas de la compañía.

¹² Siguiendo las recomendaciones establecidas por UN Global Compact. A través de su *Roadmap for Integrated Sustainability* señala la importancia de adoptar esta triple perspectiva cuando la nueva visión a implementar tiene una prioridad alta tanto por la influencia que ejerce sobre la estrategia de negocio principal, como por la importancia que reviste respecto de los actuales objetivos de sostenibilidad de la compañía. Consúltese en <www.unglobalcompact.org/take-action/leadership/integrated-sustainability/roadmap>.



Unos vectores que sostienen la capacidad de las compañías para configurar una cadena de valor que asegure operativamente la integración de su estrategia circular. De hecho, la naturaleza de la actividad hotelera otorga un amplio margen de actuación a sus responsables a través de los procesos internos desde los que se eligen y asignan los materiales y recursos sobre los que se conciben y prestan todos los servicios. Por este motivo, se erigen en vectores relevantes:

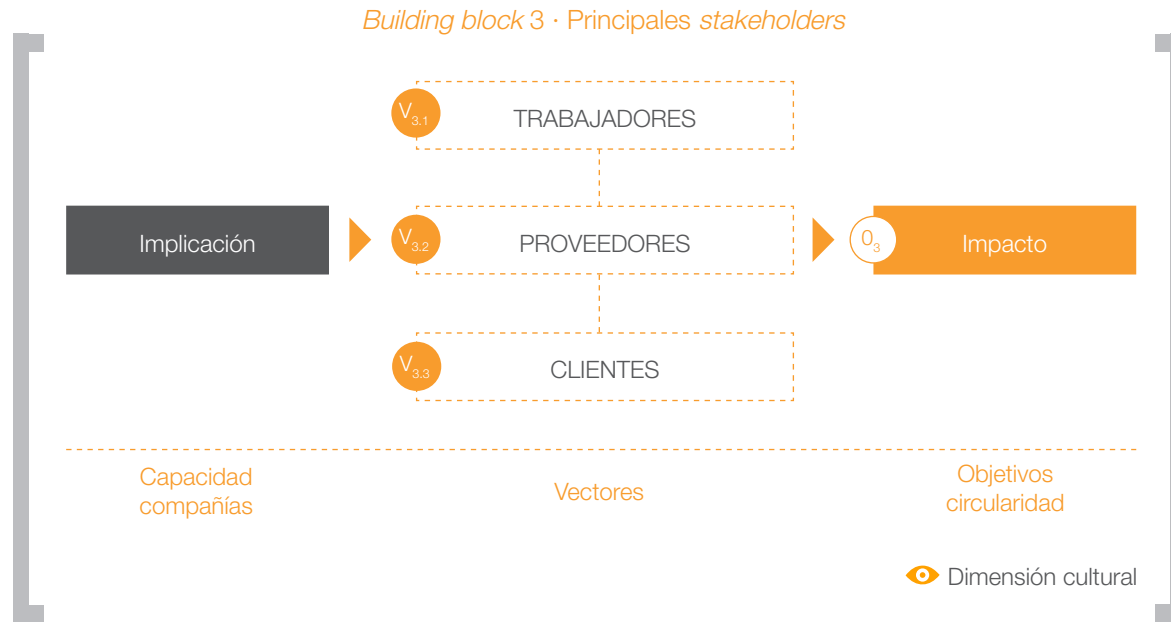
- Dotación de activos, relacionada con la construcción de edificaciones, las instalaciones técnicas –generalmente asociadas a la provisión y uso de energía– y la red de aguas –tanto por lo que se refiere al acceso al recurso como al saneamiento– que dan servicio al *portfolio* de establecimientos.
- Aprovisionamientos, vinculados a los diversos capítulos de la carta de compras de la compañía, desde los suministros de energía y agua, a los productos alimentarios, textiles, químicos, de cosmética y aseo, papelería y señalítica, mobiliario y equipamiento y vehículos, entre otros.
- Prestación de servicios, asociada a la configuración de los servicios de alojamiento, restauración, ocio y comercio que tienen lugar en los establecimientos.



Adicionalmente, las compañías no pueden obviar la relevancia que reside en la capacidad de implicar a sus principales *stakeholders* al objeto de asegurar, desde una perspectiva cultural, el impacto de su estrategia circular. Y es que las compañías no pueden avanzar hacia la noción de circularidad sin la participación activa de los colectivos que están en contacto directo con los materiales y recursos sobre los que se sustenta la actividad. Así, además de otros grupos de interés, como son los accionistas e inversores o las comunidades locales en las que se opera, cabe erigir en vectores clave:

- Trabajadores, por su vinculación directa a la estrategia, acción y seguimiento del progreso circular de la compañía en las unidades centrales, así como el tratamiento de los recursos y materiales que apoyan la prestación de los distintos servicios en cada uno de los establecimientos.
- Proveedores, en su condición de productores o de distribuidores, mayoristas e intermediarios, por la influencia sobre el diseño, composición y métodos de entrega de los productos y servicios con los que abastecen a las compañías hoteleras.

- Clientes, los huéspedes, por ser usuarios directos de los materiales y recursos inherentes a los servicios que demandan; pero también, los clientes B2B, como comercializadores de estancias del *portfolio* de establecimientos de la compañía.





III. *Trazando nuevas líneas de acción*

La estrategia de circularidad de las compañías hoteleras se materializa a través de la implementación real y efectiva de buenas prácticas capaces de alterar la relación del negocio con los materiales y recursos que sustentan su actividad y, en una segunda vuelta, la de los actores implicados en su cadena de generación de valor.

Desde este punto de vista, traducir estrategia en acción supone incorporar la noción de circularidad abrazada por la compañía a su toma habitual de decisiones. Así pues, el marco propuesto, parte de la premisa que el progreso circular no supone abrir nuevos ámbitos de decisión, sino de incorporar, de manera natural y transversal, nuevos ‘verbos’ a los que guían, hoy en día, los actuales modelos de negocio.

Al objeto de acompañar este proceso, el marco aporta para cada uno de los *building blocks* o pilares estratégicos un set de pautas circulares que, aplicadas sobre los activos o procesos afectados por la noción de circularidad, dan pie a una amplia gama de nuevas líneas de acción en las que incardinar la implementación de buenas prácticas.¹³ Cabe señalar, en cualquier caso, que el trazado de líneas de acción propuesto es lo suficientemente flexible como para dar cabida a la distinta situación y predisposición a emprender el tránsito circular de las compañías, así como a la evolución continua de las oportunidades e imperativos del entorno (de tipo tecnológico, normativo, comercial, etc.) y, por supuesto, a la noción global de circularidad.

III.1. *Building block 1 · Recursos disponibles*

La incorporación de pautas de planificación circular¹⁴ en las políticas e instrumentos sobre los que se basa la gestión de los recursos disponibles abre líneas de acción relevantes en materia de inversión, innovación y gobernanza de las compañías.

¹³ En conjunto, se han trazado 125 líneas de acción a partir de la incorporación de un set de 13 pautas circulares a la toma de decisiones sobre 103 ítems de carácter hotelero.

¹⁴ Siguiendo principios y prácticas de *management* generalmente aceptadas.

Dotar

“Asegurar los recursos necesarios para afrontar la implementación de buenas prácticas circulares.”

Y es que, de entrada, es preciso tener en cuenta que la capacidad general de las compañías para reforzar sus activos, reinventar su propuesta de valor y reorganizarse a través de una estructura permeable a los cambios determina, en gran medida, el músculo que tienen para plantearse nuevos objetivos de circularidad.

Pauta de planificación circular 1

Desde esta perspectiva, el negocio hotelero tiene capacidad para actuar desde la misma dotación de activos, relacionada con la edificación y planificación de instalaciones. En este sentido, es posible incidir desde:

- El caudal inversor destinado a ampliar y/o modificar la actual dotación de capital físico, humano o tecnológico por motivos circulares y la situación de partida.
- El personal dedicado al diseño y/o modernización de los servicios prestados por la compañía.
- La implicación de los órganos de gobierno, así como del CEO, en el avance circular del modelo negocio.
- La existencia de mecanismos de coordinación interdepartamental, creación de equipos multidisciplinares y comunicación entre los distintos niveles de la estructura organizativa.
- El grado de formalización de los procesos que rigen la operativa de las distintas áreas de los servicios centrales y los establecimientos de la compañía.

Así mismo, la transversalidad inherente a la noción de circularidad aplicada al negocio hotelero explica la necesidad de convertir dicha noción en un criterio activo en los diferentes procesos de toma de decisiones que afectan a los recursos que las compañías disponen para acometer sus planes anuales de actividad.

Pauta de planificación circular 2

En este sentido, es preciso mantener líneas de acción que cultiven y preserven la relevancia de la circularidad desde:

- El establecimiento de requisitos mínimos a aplicar en la compra o explotación de nuevos establecimientos.
- El desarrollo de la vocación circular de la compañía a través de los procesos de valoración de nuevos candidatos y planes formativos para la plantilla.
- El planteamiento de planes de mejora de la eficiencia en la gestión, así como de la digitalización de los procesos de la compañía.
- La fijación de objetivos corporativos a corto y medio plazo.
- La armonización de los protocolos y procesos operativos de la compañía a partir de criterios de circularidad vigentes a nivel internacional.

En cualquier caso, las compañías necesitan planificar adecuadamente su avance hacia la noción de circularidad, pues no todas sus unidades y establecimientos pueden estar en las mismas condiciones de generar con el mismo esfuerzo el máximo impacto.¹⁵

“ Vincular los recursos disponibles a los objetivos y prioridades de circularidad establecidos anualmente por la compañía.

¹⁵ En este sentido, cabe tener en cuenta que las buenas prácticas circulares pueden tener sentido y/o potencial de impacto distinto en las compañías hoteleras que disponen de establecimientos en varios destinos o localizaciones o, así mismo, si operan en segmentos diferenciados (urbano, vacacional, deportivo, etc.).

Canalizar

Pauta de planificación circular 3

“ *Determinar los recursos orientados a implementar en tiempo y forma las buenas prácticas circulares de la compañía a través de sus unidades centrales y portfolio de establecimientos.* ”

Desde este punto de vista, cabe apoyarse en el trazado de líneas de acción que permitan segmentar, el progreso de la estrategia circular teniendo en cuenta:

- Las instalaciones y equipamientos prioritarios tanto por su estado actual como por su relevancia en los objetivos anuales de circularidad fijados por la compañía.
- La vinculación que mantienen los distintos colectivos de trabajadores respecto a las buenas prácticas a implementar tanto en los servicios centrales como en los distintos establecimientos.
- La concordancia entre la distribución de funciones que propone la estructura jerárquica de la empresa y los objetivos de circularidad asignados a cada puesto.
- La repercusión de los distintos procesos operativos sobre el consumo total de materiales y recursos de la compañía.

En este contexto, el planteamiento de escenarios resulta esencial a la hora de calibrar el avance implícito en las distintas buenas prácticas circulares que, alternativamente, las compañías están en disposición de implementar de acuerdo a sus recursos disponibles.

Pauta de planificación circular 4

Se trata, en definitiva, de mantenerse activo en líneas de acción centradas, primordialmente, en:

- El ahorro de materiales y recursos inherente a la dotación de nuevas instalaciones y/o equipos, perfiles profesionales e integraciones tecnológicas.
- El análisis de la normativa vigente en las distintas localizaciones en las que se opera o pretende operar relacionada con las cadenas locales de producción o los sistemas de gestión y tratamiento de residuos, entre otros.
- Las mejoras en términos de eficiencia y posicionamiento derivadas de la innovación aplicada a los servicios y los canales de comercialización.
- La monitorización de la estrategia circular de la compañía.
- La detección de posibles cuellos de botella en la estructura corporativa susceptibles de obstaculizar el progreso circular.
- La revisión de los protocolos y procesos operativos de la compañía tanto a nivel interno –según los resultados obtenidos de las buenas prácticas implementadas– como a nivel externo –a través de la contratación de auditorías y obtención de certificaciones.

Evaluar

“*Estimar los resultados derivados de la aplicación concreta de recursos a la satisfacción de los objetivos de circularidad establecidos a corto y medio plazo por la compañía.*”

Circularidad y gestión de los recursos disponibles

PAUTAS DE PLANIFICACIÓN CIRCULARIDAD



Dotar



Alinear



Canalizar



Evaluar



POLÍTICAS E INSTRUMENTOS

V_{1.1} INVERSIÓN

V_{1.2} INNOVACIÓN

V_{1.3} GOBERNANZA

Capital físico:

- Expansión
- Adquisición / Ampliación
- Renovación / Modernización

Capital humano:

- Selección / Incorporación
- Formación / Desarrollo
- Remuneración

Capital tecnológico:

- Adquisición / Ampliación
- Renovación / Modernización
- Integración

Productos y servicios:

- Creación / Diseño
- Mejora / Modernización

Gestión:

- Sistemas de información
- Contabilidad y pagos
- Recursos y personal

Comercialización:

- Promoción / Publicidad
- Canales de venta / Distribución

Objetivos y visión estratégica:

- Modelo de negocio
- Plan estratégico corporativo
- Política de RSC
- Política de I+D+i
- Sistema de gestión de riesgos

Estructura y funciones:

- Organigrama
- Jerarquías / Dinámicas
- Comunicación interna

Protocolos y procesos:

- Manuales



LÍNEAS DE ACCIÓN PARA ASEGURAR EL POTENCIAL DE LA ESTRATEGIA CIRCULAR

* Se toman en consideración las políticas e instrumentos asociados a las decisiones estratégicas de las compañías desde los que se puede facilitar la implementación de buenas prácticas circulares.

III.2. Building block 2 · Procesos internos

La aplicación de pautas de producción y consumo circular¹⁶ sobre los materiales y recursos presentes en los procesos internos de las compañías abre líneas de acción relevantes respecto de la dotación de activos, los aprovisionamientos y la prestación de servicios.

En general, se trata de tomar en consideración la finalidad que desempeñan cada uno de los materiales y recursos en la creación de valor, al objeto de integrar la noción de circularidad asegurando que se preserve la calidad final del servicio y que, en última instancia, se favorece la circularidad del resto del sistema. Así las cosas, cabe pensar que la imposibilidad de garantizar por parte de las compañías hoteleras el recorrido circular de determinados materiales o recursos –especialmente, por lo que se refiere al agua y la energía– no permite, en muchos casos, trazar líneas de acción orientadas a alcanzar la máxima efectividad en este sentido, pero sí a la mejora de la eficiencia.

Pauta de producción y consumo circular 1

En este sentido, se abre un amplio abanico de líneas de acción que permite rebajar el volumen de materiales y recursos finalmente utilizados, especialmente el de aquellos que, por sus características (*i.e.* toxicidad, indivisibilidad, etc.), tienen una escasa continuidad en el sistema productivo, pues son difícilmente reaprovechables dentro o fuera del ámbito hotelero. Así mismo, dichas líneas de acción mantienen, a su vez, una estrecha relación con el control de las emisiones de dióxido de carbono de diferente alcance y, por tanto, permiten mejorar los parámetros de sostenibilidad relacionados con la huella de carbono de las compañías.

Desde esta perspectiva, el negocio hotelero tiene capacidad para actuar desde la misma dotación de activos, relacionada con la edificación y planificación de instalaciones. En este sentido, es posible incidir desde:

- La durabilidad de los materiales utilizados en la construcción de los establecimientos.
- El aislamiento, ventilación y aprovechamiento solar de las edificaciones.

¹⁶ Siguiendo los principales dictados de Ellen MacArthur Foundation, tal y como se exponen en *Circularity indicators. An approach to measuring circularity. Methodology.* Mayo 2015.



Reducir

“ *Disminuir la intensidad en la utilización de un material o recurso en los procesos de producción de la compañía preservando los estándares de calidad de los servicios prestados.* ”

- La autogeneración de energía desde fuentes limpias.
- La disponibilidad de una red de aguas que permita, siempre que sea posible, la autocaptación y, en todo caso, el control de fugas.

No obstante, el recorrido más amplio en materia circular de los procesos internos se encuentra en la configuración de la carta de aprovisionamientos, dada la amplitud de materiales y recursos que ésta acoge y las múltiples opciones que existen en el mercado para cada uno de los distintos productos que forman parte de la cesta hotelera. Así pues, se abren múltiples líneas de acción relacionadas con:

- El autoabastecimiento en suministros básicos, como son la energía y el agua.
- La composición de los productos, siempre que pueda condicionar su eliminación o reaprovechamiento, como sucede, sobre todo, en el caso de los químicos, los productos de cosmética y aseo o los equipos y componentes electrónicos.
- El formato, envasado y sistema de entrega de los productos que se adquieren en grandes cantidades y de forma continua, dado que pueden generar excedentes y/o volúmenes innecesarios de embalaje, como son los alimentos y bebidas, los productos químicos y los de cosmética y aseo.
- El ciclo de vida de los bienes no perecederos, atendiendo a su durabilidad u obsolescencia, como los textiles, los soportes digitales, el mobiliario, los electrodomésticos y demás equipamiento y, en su caso, los vehículos.
- El régimen de tenencia de los bienes, priorizando el alquiler (o *renting*) frente a la propiedad de los mismos, especialmente aplicable en el aprovisionamiento de mobiliario y equipamiento, vehículos e incluso textiles.
- La proximidad de los productos adquiridos,¹⁷ especialmente relevante en el caso de los alimentos, respecto de los cuales es igualmente interesante apostar por los que son de temporada e incluso contemplar la autogeneración.

¹⁷ La proximidad desempeña un rol destacado en la noción de circularidad, ya que ésta propone que los círculos de transporte de los materiales y recursos sean también de cada vez más estrechos, al objeto de minorar el consumo de combustible y evitar las emisiones a la atmósfera.

- La caducidad, conservación y durabilidad de los productos perecederos, tales como alimentos y bebidas, productos químicos o de cosmética y aseo.
- La eficiencia energética de los equipos y componentes electrónicos, los electrodomésticos y los vehículos.
- El tratamiento de los bienes al final de su vida útil en la compañía, especialmente relevante en el capítulo de mobiliario y demás equipamiento.

Así mismo, no se puede obviar que parte de las buenas prácticas implementadas en los procesos de aprovisionamiento deben tener una continuidad en los procesos de prestación del servicio, en la medida que éstos determinan el consumo final total de los materiales y recursos de las compañías. A este respecto se abren líneas de acción desde:

- La configuración de los equipos, relacionados especialmente con el consumo de energía y agua, en las distintas instalaciones en las que se prestan los servicios de alojamiento, restauración, ocio y deporte o comercio.
- Los métodos de acondicionamiento y limpieza de las instalaciones, relacionados con el consumo de energía, agua y productos químicos, principalmente.
- El fomento del uso de soportes digitales frente a material de papelería en la señalización, información a los huéspedes, etiquetaje o facturación.
- La optimización del uso de los bienes a disposición de trabajadores y clientes, como son los elementos de menaje y cubertería, el mobiliario y equipamiento o los vehículos (con finalidad de transporte u ocio).
- La racionalización y tratamiento de ingredientes necesarios para prestar los servicios de restauración al objeto de ajustar el consumo a la demanda y evitar el derroche alimentario.
- El criterio de apertura de las distintas instalaciones y, siempre que sea posible, la agrupación de la demanda.

Reciclar

“*Recuperar un material o recurso para ser introducido con un mismo o diferente propósito en los procesos de producción de la compañía o del resto del sistema.*”

- El aprovechamiento del entorno y la valoración de oportunidades de uso compartido de instalaciones, especialmente de tipo deportivo y/o recreativo.
- El empaquetado y embolsado utilizado en los servicios de comercio.

Paralelamente, las compañías hoteleras tienen capacidad de actuar para favorecer la continuidad del ciclo circular de los materiales y recursos que utilizan tanto dentro como fuera de sus instalaciones.

Pauta de producción y consumo circular 2

Desde este punto de vista, las líneas de acción apelan a las posibilidades que permiten incorporar a los procesos internos de la compañía y/o propiciar la devolución al sistema de materiales y recursos recuperables o reciclados. Concretamente, dichas líneas de acción se perfilan en torno a:

- El origen y la composición tanto de los materiales de construcción de las edificaciones e instalaciones, como de los productos que integran los principales capítulos de la carta habitual de compras de la compañía, como son los textiles, los productos de cosmética y aseo, papelería (folletos, cartas, señalítica...), mobiliario, etc.
- El tratamiento que se aplica a los materiales sobrantes o al final de su vida útil, tanto por lo que se refiere a obras y reformas, como a la renovación de equipos.
- La capacidad de depuración y descarga de la red de aguas y saneamiento de los distintos establecimientos.
- El aprovechamiento de excedentes alimentarios derivados de la prestación de los servicios de restauración.

En una tesitura similar, tiene cabida el trazado de líneas de acción que eviten la práctica de un solo uso de los materiales y recursos tanto en el seno de las compañías hoteleras como fuera del sector.

Reutilizar

“ Volver a introducir un material o recurso en los procesos de producción de la compañía o del resto del sistema con el mismo propósito y forma original después de un mínimo mantenimiento o limpieza, ya sea de forma conjunta o por componentes. **”**

Pauta de producción y consumo circular 3

De este modo, es posible tomar la iniciativa desde:

- La dotación de una red de aguas que permita recuperar las denominadas aguas grises, a través de las que satisfacer parte de la demanda del recurso de cada uno de los establecimientos.
- La universalidad del mobiliario, componentes electrónicos y demás equipos adquiridos.
- El tratamiento que los bienes adquiridos son susceptibles de soportar al final de la vida útil en la compañía.
- La incorporación de sistemas de dispensación de alimentos y bebidas que permitan más de un uso en los servicios de restauración.
- La pauta de reposición de productos textiles y de cosmética y aseo, entre otros, vinculados a los servicios de alojamiento en las habitaciones, así como a los de ocio en las instalaciones deportivas y/o recreativas.

Desde un plano de carácter mucho más residual, las compañías hoteleras pueden reforzar su comportamiento circular desde líneas de acción que permitan alargar la vida útil de los materiales y recursos incidiendo directamente o, en su defecto, favoreciendo a terceros el reacondicionamiento o transformación de los bienes que sustentan la prestación de los servicios hoteleros.

Restaurar

“ *Devolver un material o recurso a su estado funcional óptimo para ser introducido en los procesos de producción de la compañía o del resto del sistema después de reemplazar o reparar sus principales componentes o apariencia.* ”

Pauta de producción y consumo circular 4

En este sentido, las líneas de acción aplicables a los procesos de aprovisionamiento apelan, fundamentalmente, a:

- El ensamblaje de los bienes con una vida útil potencialmente extensa, como son los relativos al mobiliario y equipamiento y los vehículos.

Remanufacturar

“ *Desmontar y recuperar los componentes de un material o recurso para crear uno nuevo que va a ser introducido nuevamente en los procesos de producción de la compañía o del resto del sistema.* ”

Pauta de producción y consumo circular 5

Circularidad y modernización de los procesos internos

PAUTAS DE PLANIFICACIÓN CIRCULARIDAD



Reducir



Reciclar



Reutilizar



Restaurar



Remanufacturar

MATERIALES Y RECURSOS

V_{2.1}

DOTACIÓN DE ACTIVOS

Construcciones:

- Materiales (edificación e instalaciones)

Instalaciones técnicas:

- Energía

Red de aguas:

- Agua
- Energía

V_{2.2}

APROVISIONAMIENTOS

Suministros:

- Agua
- Energía

Alimentación:

- Alimentos
- Bebidas

Confección:

- Textiles

Cosmética / aseo:

- Geles y jabones
- Utensilios de aseo

Productos químicos:

- Detergentes
- Pinturas
- Fertilizantes
- Químicos para piscinas

V_{2.3}

PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Papelaría y comunicación:

- Folletos y cartas
- Letreros y señalítica
- Soportes digitales
- Papel, sobres, bolsas y similares

Mobiliario y equipamiento:

- Muebles (interior/ exterior)
- Equipo y componentes electrónicos
- Electrodomésticos
- Útiles y enseres
- Menaje y cubertería
- Utensilios de mantenimiento (jardines, piscinas y similares)
- Equipamiento deportivo

Vehículos:

- Automóviles
- Minibuses
- Motocicletas
- Bicicletas y patinetes
- Buggies

Alojamiento:

- Agua y energía
- Textiles
- Geles, jabones y utensilios de aseo
- Detergentes y pinturas
- Folletos, señalítica y papel
- Mobiliario, útiles y enseres
- Vehículos

Restauración:

- Agua y energía
- Alimentos y bebidas
- Textiles
- Detergentes y pinturas
- Cartas, letreros y señalítica
- Electrodomésticos, menaje y cuberteriaportivo

Ocio:

- Agua y energía
- Textiles
- Geles, jabones y utensilios de aseo
- Fertilizantes y químicos para piscinas
- Muebles y equipamiento deportivo
- Vehículos

Comercio:

- Agua y energía
- Detergentes y pinturas
- Papel, sobres, bolsas y similares
- Mobiliario y equipamiento

LÍNEAS DE ACCIÓN PARA ASEGURAR LA INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA CIRCULAR

* Se refieren los materiales y recursos con una mayor presencia relativa en la actividad, atendiendo a los usos y funcionalidades que satisfacen.

III.3. Building block 3 · Principales *stakeholders*

La incorporación de pautas de compromiso circular¹⁸ en las relaciones que las compañías establecen con su principales *stakeholders* o grupos de interés abre líneas de acción en torno a trabajadores, proveedores y clientes.

Desde esta perspectiva, se trata de apoyarse en los roles y/o funciones que dichos colectivos desempeñan en el desarrollo del negocio, especialmente desde los que pueden efectuar una mayor contribución a la implementación de buenas prácticas circulares. Y es que cabe tener en cuenta que todos ellos mantienen un contacto directo con los materiales y recursos sobre los que se apoya la actividad hotelera, bien tratándolos, produciéndolos o, finalmente, usándolos.

En este sentido, la capacidad de las compañías para implicar a sus principales grupos de interés rebasa el ámbito de la propia empresa, pues las relaciones circulares que pueden tejer a lo largo de su cadena de valor son susceptibles de impactar antes y después de la prestación de sus distintos servicios. Sin duda, para que esto ocurra es necesario, primeramente, compartir con los distintos *stakeholders* la visión estratégica de circularidad de la compañía, los valores que la sustentan y los beneficios potenciales conjuntamente a perseguir.

Pauta de compromiso circular 1

Al hilo de esta cuestión, resulta relevante abrir líneas de acción basadas en:

- La activación de soportes de comunicación que permitan difundir los valores, objetivos y prioridades de la estrategia circular de forma diferenciada entre los distintos grupos de *stakeholders* de la compañía.
- La articulación de canales de comunicación interdepartamentales y a través de la estructura jerárquica de la empresa, en sentido descendente, destinados a trasladar los protocolos y/o procedimientos vinculados a la implementación de las buenas prácticas circulares a las distintas unidades y establecimientos.

¹⁸ Siguiendo las recomendaciones del Center for Climate and Energy Solutions (C2ES) en sus *Best practices in Sustainability Engagement*. Diciembre 2015.

Sensibilizar

“Estimular la concienciación de los *stakeholders* desde la difusión de información relativa a los objetivos y la implementación de buenas prácticas circulares de la compañía.

- La definición de criterios de selección de productores, distribuidores y proveedores de servicios a través de la articulación de códigos de conducta y la fijación de requisitos de transparencia en cuestiones relacionadas con la circularidad de sus actividades.
- La generación de materiales destinados a estimular la concienciación de los huéspedes respecto de la noción de circularidad de la compañía antes, durante y después de su estancia.

Consiguientemente, la traducción de la labor de concienciación en acción requiere asegurar que los distintos colectivos cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios para contribuir de forma real y efectiva a la implementación de las buenas prácticas circulares propuestas por la compañía.

Pauta de compromiso circular 2

Así las cosas, cabe trazar nuevas líneas de acción relacionadas con:

- El establecimiento de planes sistemáticos de formación especializada y adaptada a las funciones que desempeñan los trabajadores tanto en las unidades centrales –especialmente las vinculadas al desarrollo de la estrategia circular–, como en los establecimientos –desde la dirección y jefaturas de departamento hasta el personal operativo.
- El diseño y activación de sistemas de medición de los indicadores clave asociados a las distintas buenas prácticas implementadas por la compañía.
- El aseguramiento del margen de actuación necesario para que el área u oficina de sostenibilidad de la compañía pueda facilitar el desarrollo de la estrategia circular.
- La articulación de iniciativas de aprendizaje conjunto con proveedores que favorezcan la cooperación en el logro de objetivos de circularidad compartidos.
- La redacción de guías de uso y/o consumo para huéspedes, clientes B2B y arrendatarios de las instalaciones de la compañía.

Empoderar

“ *Procurar a los stakeholders la capacidad y los medios para proceder a la acción de acuerdo a las buenas prácticas circulares a implementar por la compañía.* ”

Movilizar

“Promover la acción real y efectiva de los stakeholders en la implementación de las buenas prácticas de la compañía desde la motivación y la aplicación de incentivos.”

- La habilitación de dispositivos de bajo consumo, separación de residuos u otros mecanismos a usar por parte de los huéspedes tanto en las habitaciones como en las zonas comunes de los distintos establecimientos.

Paralelamente, las compañías pueden reforzar la implicación de sus principales *stakeholders* y asegurar, así, el cumplimiento de los objetivos de circularidad marcados anualmente vinculando esta cuestión a las condiciones que rigen la actual relación entre ambas partes.

Pauta de compromiso circular 3

Desde este punto de vista, es importante que las compañías mantengan activas líneas de acción que operan desde:

- La articulación de esquemas de incentivos diferenciados para los distintos colectivos de trabajadores de la compañía vinculados a su participación directa en la implementación de las buenas prácticas circulares.
- La concesión del margen de actuación necesario al personal con responsabilidades de dirección –ya sea en las unidades centrales o en cada uno de los establecimientos– para que pueda definir o hacer uso de mecanismos de motivación y valoración de los trabajadores que tiene a cargo.
- El establecimiento de requisitos de contratación a productores, distribuidores y proveedores de servicios relacionados con la disponibilidad de códigos de conducta y/o certificaciones en vigor que incorporen la noción de circularidad y que sean extensibles a su propio personal y cadena de suministro.
- El uso de la capacidad de influencia sobre la cartera de proveedores para formular requerimientos específicos sobre el diseño, fabricación/prestación, entrega y servicio postventa de los distintos aprovisionamientos de acuerdo con los objetivos y prioridades circulares de la compañía.
- La aplicación de ventajas comerciales a los proveedores de bienes y servicios que, con su comportamiento o gestión, facilitan el progreso circular de la compañía. Y, por el contrario, de procedimientos claros en caso de no cumplimiento de los acuerdos formalizados en este sentido.

- El diseño de sistemas de incentivos para los clientes –ya sean huéspedes o comercializadores de estancias– que participen positiva y activamente en las buenas prácticas circulares implementadas en la compañía.
- La incorporación de cláusulas vinculadas con los objetivos y prioridades circulares anuales en las contrataciones formalizadas con clientes B2B y arrendatarios de las instalaciones de la compañía.

En cualquier caso, las compañías deben mantener vivo el compromiso circular de sus principales *stakeholders* a través de una dinámica de *feedback* permanente que permita poner en valor su participación en todo momento y facilite la identificación de puntos críticos en la implementación de las buenas prácticas.

Pauta de compromiso circular 4

Respecto a esta cuestión, se abren interesantes líneas de acción en torno a:

- El uso compartido de los resultados obtenidos en los indicadores clave asociados a las distintas buenas prácticas con los distintos colectivos de trabajadores de la compañía.
- El fomento de la participación de los proveedores en la definición de objetivos y valoración de resultados obtenidos en las buenas prácticas que se han implementado, en un mayor o menor grado, de forma conjunta.
- El establecimiento de canales de comunicación permanente con proveedores, clientes B2B y arrendatarios de las instalaciones de la compañía para compartir buenas prácticas e introducir propuestas de mejora.
- La articulación y puesta en marcha de mecanismos internos y externos de valoración por parte de los huéspedes alojados en establecimientos de la compañía orientados a resolver dudas y canalizar nuevas propuestas o sugerencias.

Reconocer

“Hacer partícipes a los stakeholders de los distintos estadios de implementación de las buenas prácticas circulares de la compañía favoreciendo una dinámica de retroalimentación continua.”

Circularidad e involucración de los principales *stakeholders*

PAUTAS DE PLANIFICACIÓN CIRCULARIDAD



Sensibilizar



Empoderar



Movilizar



Reconocer

ROLES Y FUNCIONES



TRABAJADORES



PROVEEDORES



CLIENTES

Servicios centrales:

* Área de sostenibilidad

- Diseño de estrategia de sostenibilidad
- Monitorización y *reporting*
- Mantenimiento de la cartera de certificaciones

* Resto de áreas - Dirección

- Adaptación de la estrategia corporativa a las funciones departamentales

Establecimientos:

* Dirección

- Gestión de recursos y personal
- Coordinación de procesos
- Revisión de estándares

* Jefatura de departamento

- Gestión del personal operativo
- Supervisión
- Control de inventarios

* Personal operativo

- Ejecución de tareas según los estándares establecidos

Productores:

- Diseño de productos
- Fabricación

Distribuidores, mayoristas e intermediarios:

- Envasado de productos
- Transporte y entrega

Proveedores de servicios:

- Diseño de servicios
- Prestación y suministro

Huéspedes:

- Uso integral de los servicios prestados en los establecimientos

Clientes B2B:

- Comercialización de estancias

Arrendatarios:

- Prestación de servicios en instalaciones de la compañía (por ej. restauración o comercio en los establecimientos)

LÍNEAS DE ACCIÓN PARA ASEGURAR EL IMPACTO DE LA ESTRATEGIA CIRCULAR

* Se apela a los roles y funciones desde los que los distintos colectivos pueden efectuar una mayor contribución al progreso circular de la compañía.

IV. *Midiendo el progreso circular*

La implementación de buenas prácticas circulares lleva implícita para las compañías una labor de seguimiento continuo asociada, primeramente, al cumplimiento de los objetivos anuales de sus respectivas estrategias de circularidad. Así mismo, dicha labor es estrictamente necesaria para valorar cuestiones de más amplio calado, tales como si a través del progreso circular verdaderamente se están poniendo en valor los puntos fuertes de la compañía, se están capitalizando adecuadamente los resultados obtenidos y existe, por tanto, una traslación real sobre la cuenta de resultados o si, finalmente, cabe reajustar algunos puntos de la estrategia actual.

Con la finalidad de atender estos aspectos, el marco propone una métrica que facilita a las compañías hoteleras trasladar su visión estratégica a un sistema equilibrado e integrado de vigilancia del progreso circular del negocio, en general, y de cada uno de los establecimientos de su *portfolio*, en particular. Este sistema de vigilancia se materializa a través de una batería de indicadores clave o KPIs (*key performance indicators*, por sus siglas en inglés) que, en conjunto, permiten:

- Medir y establecer objetivos vinculados al potencial, integración e impacto de la estrategia circular de la compañía.
- Segmentar la implementación de buenas prácticas a través de su *portfolio* de establecimientos.
- Comparar la situación y progreso circular del negocio respecto del resto del sector u otras compañías similares.
- Retroalimentar la visión estratégica de la compañía a través de la fijación de nuevas prioridades y la activación de nuevas líneas de acción.

Desde esta perspectiva, cabe señalar que el proceso de identificación de los indicadores clave o KPIs es propio de cada empresa, pues éstos están directamente vinculados a sus buenas prácticas circulares y al modo concreto en qué las están implementando. Sin embargo, al objeto de facilitar esta tarea, el

marco propone aproximar para cada una de las líneas de acción que las compañías mantengan activas los siguientes aspectos:¹⁹

- Qué se está haciendo, para valorar el número de buenas prácticas que se están adoptando y qué activos y procesos hoteleros se están cubriendo.
- Cómo se está haciendo, para revisar las alternativas que se han elegido a la hora de abordar los distintos objetivos de circularidad.
- Quién lo está haciendo, para seguir el grado de implementación de las buenas prácticas entre las distintas unidades y establecimientos de la compañía.
- Hasta dónde se ha llegado, para calibrar los resultados obtenidos de cada una de las buenas prácticas implementadas hasta la fecha.



19 De forma general, se ha alimentado una batería de aproximadamente 200 indicadores clave o KPIs asociados a las líneas de acción presentadas en el apartado anterior. Véase la selección aportada de acuerdo a las líneas de acción enunciadas en el apartado anterior en el [Anexo 2](#).

En cualquier caso, cabe tener en cuenta que la medición del progreso circular de las compañías hoteleras implica el mantenimiento de indicadores clave o KPIs que atienden a dos niveles de información distintos. De este modo, por una parte, se manifiesta la necesidad de establecer indicadores clave o KPIs a nivel de compañía, pues el desarrollo de la visión estratégica, el trazado de líneas de acción y la implementación de buenas prácticas se origina en la matriz corporativa.

Al mismo tiempo, es necesario mantener indicadores clave o KPIs a nivel de establecimiento, dado que el progreso en la implementación de las buenas prácticas, así como la evaluación de las mismas, tiene lugar en las distintas unidades del *portfolio* de cada una de las compañías. En la mayoría de las ocasiones, los indicadores clave o KPIs fijados a este nivel se podrán elevar a nivel de compañía, ya sea por agregación de los resultados de cada uno de los establecimientos o a partir del porcentaje del *portfolio* que cumple con los requisitos de las distintas buenas prácticas implementadas.

En ambos casos, el sistema de vigilancia debe captar e interpretar las señales que derivan de indicadores clave o KPIs que se alimentan de información tanto de naturaleza cuantitativa como cualitativa. Esta última es especialmente relevante en la monitorización del progreso circular, puesto que permite recoger aspectos intangibles que ponen en valor la forma particular que tiene la compañía de abrazar y capitalizar este tránsito, especialmente, en sus primeras fases.



Con todo, es interesante que los indicadores clave o KPIs vinculados a esta cuestión sean fácilmente integrables en los sistemas de información y seguimiento de las compañías y que, así mismo, su interpretación y análisis pase a formar parte de sus prácticas habituales de *reporting*. Desde esta perspectiva se contribuye a conectar la estrategia circular con el *core* del negocio y, por supuesto, a agilizar la toma de decisiones.

Al objeto de facilitar esta cuestión, se recomienda que la definición de indicadores clave o KPIs se efectúe considerando, en la medida de lo posible, la armonización o, al menos, la compatibilidad con los marcos y estándares vigentes. En este sentido, cabe destacar, actualmente, las referencias que aportan los estándares de *reporting* en materia de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (GRI), los aspectos contemplados en los sistemas de certificación ambiental de las compañías –como son la ISO 14001, el reglamento europeo EMAS, los distintivos Earthcheck y Travelife, entre otros–, los sistemas de información para inversores –como los vinculados a RobecoSAM o a la red IRIS– y las herramientas de apoyo a la adopción de marcos globales –como son las herramientas de autodiagnóstico vinculadas al programa Global Compact de Naciones Unidas o a la red europea de negocios sostenibles Ecopreneur.

Anexo 1.
Estructura del marco estratégico
Circularidad hotelera


Estructura del marco estratégico · Circularidad hotelera







Anexo 2.
*Inventario de
indicadores clave o KPIs*





BUILDING BLOCK 1 · RECURSOS DISPONIBLES

Vector 1.1 · Inversión

Pautas de planificación circular	Indicadores clave o KPIs
 Dotar	<p>I1.1.1. Presupuesto destinado durante el último ejercicio a: (i) Inversiones en infraestructuras y equipos; (ii) Planes de formación de trabajadores; (iii) Equipos tecnológicos.</p> <p>I1.1.2. Grado de importancia de los factores determinantes de la inversión en los distintos tipos de capital: (i) Ciclo económico; (ii) Beneficio de años anteriores; (iii) Ciclo de vida y eficiencia de la dotación actual; (iv) Cambios en las preferencias de los consumidores.</p>
 Alinear	<p>I1.1.3. Porcentaje sobre la inversión total de los recursos orientados durante los tres últimos ejercicios a la implementación de buenas prácticas circulares en materia de: (i) Capital físico; (ii) Capital humano; (iii) Capital tecnológico.</p> <p>I1.1.4. Porcentaje del <i>staff</i> de selección de personal con formación en circularidad.</p> <p>I1.1.5. Número de programas formativos asociados a la implementación de buenas prácticas circulares.</p>
 Canalizar	<p>I1.1.6. Características del <i>portfolio</i> de establecimientos sobre los que se prioriza la inversión en los distintos tipos de capital asociada al cumplimiento de objetivos circulares: (i) Categoría; (ii) Tamaño; (iii) Ubicación; (iv) Régimen de tenencia; (v) Facturación; (vi) Coste de la inversión; (vii) Consumo de materiales.</p> <p>I1.1.7. Existencia de un inventario sobre el mobiliario y equipamiento de cada uno de los establecimientos, que detalle: (i) Certificación energética; (ii) Vida útil restante; (iii) Estado de amortización; (iv) Reparaciones efectuadas.</p>
 Evaluar	<p>I1.1.8. Realización de simulaciones del impacto de cada nueva inversión en los distintos tipos de capital sobre: (i) Estructura de costes; (ii) Ingresos; (iii) Recuperación de la inversión; (iv) Consumo de materiales y recursos; (v) Calidad percibida.</p> <p>I1.1.9. Canales abiertos en la detección de nuevas necesidades de formación en materia de circularidad: (i) Encuestas a empleados; (ii) Requerimientos normativos; (iii) Exigencias del equipo directivo.</p> <p>I1.1.10. Número de <i>business cases</i> realizados al año para estimar el ahorro esperado de cada inversión en capital tecnológico.</p>






Vector 1.2 · Innovación





Pautas de planificación circular	Indicadores clave o KPIs
 Dotar	<p>I1.2.1. Porcentaje de trabajadores de la plantilla orientados al desarrollo de nuevos productos y servicios.</p>
 Alinear	<p>I1.2.2. Porcentaje de innovaciones introducidas a lo largo de los últimos tres ejercicios en la cartera de productos y servicios de la compañía motivadas por la implementación de buenas prácticas circulares.</p> <p>I1.2.3. Grado de integración digital en los procesos de gestión de: (i) Reservas; (ii) Inventarios; (iii) Pedidos a proveedores; (iv) Facturación a clientes; (v) Relaciones laborales; (vi) Partes de incidencias.</p> <p>I1.2.4. Número de destinatarios de información corporativa en formatos digitales: (i) Trabajadores; (ii) Huéspedes; (iii) Proveedores; (iv) Contratistas de servicios.</p> <p>I1.2.5. Porcentaje de elementos publicitarios en formato digital.</p>
 Canalizar	<p>I1.2.6. Grado de importancia de los factores a través de los que se prioriza la aplicación de innovaciones a los servicios que se prestan en diferentes áreas de los establecimientos (alojamiento, restauración, ocio o comercio): (i) Frecuencia de uso (clientes); (ii) Facturación asociada; (iii) Coste asociado; (iv) Consumo de materiales y recursos; (v) Imagen y diferenciación.</p>
 Evaluar	<p>I1.2.7. Impacto esperado de las innovaciones en gestión a implementar sobre: (i) Estructura de costes; (ii) Ingresos; (iii) Recuperación de la inversión; (iv) Consumo de materiales y recursos; (v) Calidad percibida.</p>

Pautas de planificación circular	Indicadores clave o KPIs
 Dotar	<p>I1.3.1. Personas implicadas en el establecimiento de objetivos anuales de circularidad: (i) Presidente; (ii) Director ejecutivo; (iii) Directores de establecimiento; (iv) Jefes de departamento.</p> <p>I1.3.2. Número de reuniones interdepartamentales celebradas durante el último ejercicio (independientemente del rango de los participantes).</p> <p>I1.3.3. Porcentaje de las tareas estandarizables actualmente sujetas a protocolos formalizados conocidos y compartidos por el personal de la compañía.</p>
 Alinear	<p>I1.3.4. Porcentaje de objetivos anuales corporativos vinculados a buenas prácticas circulares (planteados/alcanzados).</p> <p>I1.3.5. Existencia de protocolos formalizados vinculados a: (i) Tratamiento de residuos; (ii) Ciclo del agua; (iii) Mantenimiento de instalaciones energéticas.</p>
 Canalizar	<p>I1.3.6. Criterios que determinan la fijación de objetivos circulares a través del <i>portfolio</i> de establecimientos: (i) Categoría; (ii) Tamaño; (iii) Ubicación; (iv) Régimen de tenencia; (v) Facturación; (v) Consumo de materiales y recursos.</p> <p>I1.3.7. Grado de importancia de los factores a través de los que se prioriza la implementación de nuevos protocolos vinculados a procesos o tareas estandarizadas: (i) Frecuencia de realización; (ii) Coste de implementación; (iii) Consumo de materiales y recursos; (iv) Vinculación a imagen y capacidad de diferenciación.</p>
 Evaluar	<p>I1.3.8. Periodicidad de la redacción de informes de progreso circular: (i) Trimestral; (ii) Semestral; (iii) Anual.</p> <p>I1.3.9. Antigüedad media de los protocolos actualmente en uso en la compañía.</p> <p>I1.3.10. Número de auditorías realizadas durante los últimos tres ejercicios que contemplen la implementación de buenas prácticas circulares: (i) Internas; (ii) Externas.</p>






BUILDING BLOCK 2 · PROCESOS INTERNOS

Vector 2.1 · Dotación de activos

Pautas de planificación circular	Indicadores clave o KPIs
 Reducir	<p>I2.1.1. Número y tipo de medidas de protección de edificios aplicadas en cada uno de los establecimientos del <i>portfolio</i> de la compañía (contra daños en partes vulnerables de las edificaciones, la degradación de materiales expuestos a factores ambientales).</p> <p>I2.1.2. Consumo energético total y por estancia en cada uno de los establecimientos del <i>portfolio</i> de la compañía. Por tipo: (i) Electricidad; (ii) Calefacción; (iii) Refrigeración; (iv) Vapor.</p> <p>I2.1.3. Capacidad de los sistemas de almacenaje de agua de lluvia</p> <p>I2.1.4. Número de revisiones anuales realizadas para evitar el control de fugas de agua.</p> <p>I2.1.5. Consumo de agua total y por estancia en cada uno de los establecimientos del <i>portfolio</i> de la compañía. Por zona: (i) Habitaciones (ii) Cocinas; (iii) Lavandería; (iv) Deportivas.</p>
 Reciclar	<p>I2.1.6. Porcentaje de materiales de construcción utilizados en la ampliación o modernización de instalaciones y edificios de origen reciclado.</p> <p>I2.1.7. Porcentaje de residuos de construcciones y demoliciones dirigidos a plantas de reciclaje.</p>
 Reutilizar	<p>I2.1.8. Capacidad del sistema de recuperación de aguas grises.</p>
 Restaurar	-
 Remanufacturar	-





Pautas de planificación circular	Indicadores clave o KPIs
<p> Reducir</p>	<p>I2.2.1. Consumo energético total y por estancia procedente de fuentes renovables. Por tipo: (i) Solar; (ii) Eólica; (iii) Biomasa.</p> <p>I2.2.2. Consumo de agua total y por estancia procedente de: (i) Autocaptación; (ii) Depuración y recuperación de aguas grises; (iii) Suministro por parte de terceros.</p> <p>I2.2.3. Número de medidas orientadas a minimizar la presencia de sustancias contaminantes en el aprovisionamiento de: (i) Productos textiles; (ii) Productos químicos; (iii) Productos de cosmética y aseo; (iv) Material de papelería, señalítica y comunicación; (v) Equipos y componentes electrónicos.</p> <p>I2.2.4. Volumen de productos alimentarios de kilómetro cero. Porcentaje de proveedores locales.</p> <p>I2.2.5. Distribución porcentual de los productos de la cesta de compras según el formato de adquisición y envasado: (i) Granel; (ii) Monodosis; (iii) Envases reutilizables; (iv) Envases de un solo uso.</p> <p>I2.2.6. Porcentaje de aprovisionamientos de mobiliario y equipamiento bajo la fórmula de <i>renting</i>.</p>
<p> Reciclar</p>	<p>I2.2.7. Volumen anual de agua depurada por establecimiento.</p> <p>I2.2.8. Porcentaje mínimo de materiales reciclados que contienen los productos textiles que forman parte de la carta de aprovisionamientos de la compañía.</p>
<p> Reutilizar</p>	<p>I2.2.9. Porcentaje de compras de mobiliario y equipamiento sujeto a la universalidad de sus componentes.</p>
<p> Restaurar</p>	<p>I2.2.10. Número de reparaciones necesario para proceder a la renovación de elementos del mobiliario o equipamiento.</p>
<p> Remanufacturar</p>	<p>I2.2.11. Grado de importancia de los factores determinantes del aprovisionamiento de mobiliario y equipamiento: (i) Eficiencia energética; (ii) Vigencia de la garantía; (iii) Mantenimiento postventa; (iv) Uso de materiales reciclados; (v) Adquisición a través de <i>renting</i>; (vi) Universalidad de componentes; (vii) Posibilidades de des/ensamblaje.</p>

Vector 2.3 · Prestación de servicios





Pautas de planificación circular	Indicadores clave o KPIs
 Reducir	<p>I2.3.1. Porcentaje de establecimientos del <i>portfolio</i> de la compañía que disponen en las habitaciones de sistemas independientes de: (i) Regulación de la temperatura de climatización; (ii) Intensidad de la iluminación; (iii) Caudal de agua en duchas y lavabos.</p> <p>I2.3.2. Número de protocolos formalizados y aplicados para prevenir el despilfarro de agua y energía en los procesos de: (i) Acondicionamiento de habitaciones; (ii) Tratamiento de alimentos y preparación de comidas; (iii) Mantenimiento de piscinas y zonas deportivas; (iv) Riego de jardines.</p> <p>I2.3.3. Volumen de alimentos desechados. Según motivo: (i) Deteriorados; (ii) Caducados; (iii) Excedentes derivados de la preparación de comidas; (iv) Excedentes no consumidos por los clientes.</p> <p>I2.3.4. Porcentaje de uso de soportes digitales en: (i) Facturación de servicios a huéspedes; (ii) Señalética en las instalaciones del establecimiento; (iii) Elementos de comunicación.</p> <p>I2.3.5. Incidencia de la aplicación de horarios de apertura ajustados al seguimiento de la demanda en: (i) Piscinas; (ii) Spa; (iii) Gimansios; (iv) Pistas deportivas; (v) Instalaciones recreativas; (vi) Comercios.</p>
 Reciclar	<p>I2.3.6. Porcentaje de excedentes alimentarios orientados a: (i) Elaboración de compost; (ii) Preparación posterior de comidas; (iii) Donación a terceros; (iv) Generación de residuos.</p> <p>I2.3.7. Volumen de residuos recogidos de forma selectiva en los distintos servicios (habitaciones y zonas comunes, restaurantes, zonas de ocio, comercios). Por tipo: (i) Papel-cartón; (ii) Vidrio; (iii) Plásticos-envases; (iv) Orgánico; (v) Poda y jardín.</p>
 Reutilizar	<p>I2.3.8. Grado de implantación de sistemas de dispensación compartida de bebidas.</p> <p>I2.3.9. Incidencia de medidas orientadas a racionalizar el uso de menaje y cubertería en las instalaciones del establecimiento. Por tipo: (i) Uso de elementos reutilizables; (ii) Uso de sistemas bajo demanda; (iii) Autoservicio.</p> <p>I2.3.10. Volumen medio de ropa de cama y toallas lavado en la lavandería de cada establecimiento por estancia.</p>
 Restaurar	-
 Remanufacturar	-





BUILDING BLOCK 3 · PRINCIPALES STAKEHOLDERS

Vector 3.1 · Trabajadores

Pautas de planificación circular	Indicadores clave o KPIs
 Sensibilizar	<p>I3.1.1. Actividad de los canales de comunicación a la plantilla de los objetivos, prioridades y protocolos asociados a las buenas prácticas circulares de la compañía: (i) Ponencias; (ii) Encuestas; (iii) Juegos y herramientas; (iv) <i>Newsletters</i> internas.</p>
 Empoderar	<p>I3.1.2. Número de trabajadores vinculados directamente al diseño de la estrategia circular de la compañía: (i) Área u oficina de sostenibilidad; (ii) Resto de áreas.</p> <p>I3.1.3. Número/Porcentaje de trabajadores de servicios centrales que han recibido algún tipo de formación específica en circularidad durante los últimos doce meses.</p> <p>I3.1.4. Número/Porcentaje de trabajadores del <i>portfolio</i> de establecimientos que han recibido algún tipo de formación específica en circularidad durante los últimos doce meses: (i) Dirección; (ii) Jefaturas de departamento; (iii) Personal operativo.</p> <p>I3.1.5. Número de horas anuales de formación incluidos en el plan de formación continua de la compañía impartidas en materia de: (i) Ahorro de energía; (ii) Ahorro de agua; (iii) Reciclaje; (iv) Reutilización; (v) Tratamiento de sustancias peligrosas; (vi) Criterios de renovación, reparación de mobiliario y equipos.</p> <p>I3.1.6. Porcentaje de indicadores asociados al progreso circular incluidos en el sistema de gestión de la compañía. Niveles de la organización implicados en la captación de esta información en los establecimientos: (i) Dirección; (ii) Jefaturas de departamento; (iii) Personal operativo.</p>
 Movilizar	<p>I3.1.7. Número/Porcentaje de trabajadores sujetos al esquema de incentivos relacionado con el cumplimiento anual de objetivos de circularidad: (i) Servicios centrales; (ii) Dirección de establecimientos; (iii) Jefaturas de departamento; (iv) Personal operativo.</p>
 Reconocer	<p>I3.1.8. Número de sugerencias o propuestas de mejora aportadas por cada x trabajadores relacionadas con la implementación de buenas prácticas circulares.</p> <p>I3.1.9. Número de reuniones o sesiones de <i>team building</i> realizadas durante el último ejercicio para valorar objetivos y resultados de circularidad: (i) En las áreas implicadas de servicios centrales; (ii) En cada uno de los establecimientos.</p>

Vector 3.2 · Proveedores

Pautas de planificación circular	Indicadores clave o KPIs
 Sensibilizar	<p>I3.2.1. Porcentaje de la cartera de proveedores (y/o el porcentaje del gasto en aprovisionamientos que representan) que operan bajo un código de conducta: (i) Aplicado a su actividad; (ii) Extensivo a sus trabajadores; (iii) Extensivo a su cadena de suministros.</p> <p>I3.2.2. Porcentaje de la cartera de proveedores (y/o el porcentaje del gasto en aprovisionamientos que representan) que mantienen algún tipo de certificación ambiental en vigor.</p> <p>I3.2.3. Grado de importancia de los criterios aplicados para la selección de proveedores: (i) Precio; (ii) Calidad; (iii) Valoraciones previas (otros clientes); (iv) Servicio postventa; (v) Tecnología e infraestructuras; (vi) Política de información y transparencia; (vii) Hábitos de sostenibilidad.</p>
 Empoderar	<p>I3.2.4. Número de sesiones organizadas conjuntamente con proveedores durante el último ejercicio para explorar nuevas soluciones afines a los objetivos circulares de la compañía en materia de: (i) Productos y servicios; (ii) Distribución y entrega; (iii) Servicio postventa.</p>
 Movilizar	<p>I3.2.5. Número/Porcentaje de contratos firmados con proveedores a lo largo del último ejercicio que incluyen cláusulas relacionadas con las buenas prácticas circulares implementadas por la compañía.</p> <p>I3.2.6. Número de propuestas de modificaciones exigidas por la compañía a sus proveedores a lo largo del último ejercicio en materia de: (i) Composición de productos; (ii) Formato o envasado; (iii) Sistema de entrega; (iv) Servicio postventa.</p> <p>I3.2.7. Número/Porcentaje de proveedores que se han beneficiado a lo largo del último ejercicio del esquema de ventajas comerciales y bonificaciones por su implicación en el cumplimiento de los objetivos circulares de la compañía.</p>
 Reconocer	<p>I3.2.8. Número de reuniones celebradas a lo largo del último ejercicio con proveedores, contratistas y arrendatarios para valorar objetivos y resultados de circularidad.</p> <p>I3.2.9. Número de sugerencias o propuestas de mejora aportadas por cada x proveedores relacionadas con la implementación de buenas prácticas circulares. Canal de recogida: (i) Atención telefónica; (ii) Buzón de correo electrónico; (iii) Reuniones presenciales; (iv) Plataforma <i>ad hoc</i>.</p>

Pautas de planificación circular	Indicadores clave o KPIs
 Sensibilizar	<p>I3.3.1. Soportes activos a disposición de los clientes para informarse sobre los objetivos y prioridades de circularidad adoptados por la compañía: (i) Folletos y carteles; (ii) Revistas internas; (iii) Recursos audiovisuales en las distintas instalaciones; (iv) Plataformas de información y reservas; (v) Redes sociales.</p>
 Empoderar	<p>I3.3.2. Número de guías y recomendaciones de uso para clientes en materia de: (i) Ahorro de energía en sistemas de iluminación; (ii) Ahorro de energía en sistemas de climatización; (iii) Ahorro de agua en aseos y baños; (iv) Recambio de toallas y ropa de cama; (v) Consumo de menaje y cubertería; (vi) Servicio en bufés; (vii) Separación de residuos y reciclaje.</p>
 Movilizar	<p>I3.3.3. Número/Porcentaje de huéspedes que se han beneficiado a lo largo del último ejercicio del esquema de ventajas comerciales y bonificaciones por su implicación en el cumplimiento de los objetivos circulares de la compañía. Por tipo: (i) Obsequios; (ii) Acceso a servicios e instalaciones no contratados previamente; (iii) Descuentos en próximas estancias.</p> <p>I3.3.4. Incidencia de los requisitos exigidos por los clientes B2B a la compañía relacionados con la implementación de buenas prácticas circulares: (i) Obtención de certificaciones ambientales específicas; (ii) Presencia de productos ecológicos en los servicios de restauración; (iii) Uso de pinturas sin contaminantes; (iv) Uso de fertilizantes naturales; (v) Frecuencia de limpieza de piscinas y mantenimiento de instalaciones.</p> <p>I3.3.5. Número/Porcentaje de contratos con arrendatarios vigentes durante el último ejercicio que incluyen cláusulas relacionadas con las buenas prácticas circulares implementadas por la compañía.</p>
 Reconocer	<p>I3.3.6. Número de sugerencias o propuestas de mejora aportadas por cada x pernoctaciones relacionadas la implementación de buenas prácticas circulares.</p> <p>I3.3.7. Grado de satisfacción de los clientes en los aspectos de la experiencia de compra/ servicio relacionados con las buenas prácticas circulares implementadas por la compañía.</p>



o fundació
impulsa
● ● ● ● balears