

MANUAL PARA LA TRANSICIÓN DE UNA PYME TURÍSTICA HACIA UNA ECONOMÍA CIRCULAR



Manual para la transición de una pyme turística hacia una economía circular (2023)

Dirección:

Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A.M.P. (SEGITTUR)

Coordinación técnica:

HIDRIA Ciencia, ambiente y desarrollo S.L.

Redacción:

Inèdit Innovació S.L.
HIDRIA Ciencia, ambiente y desarrollo S.L.

Agradecimientos:

La elaboración de estos manuales ha sido posible gracias al aporte de diversos agentes tanto públicos como privados. Agradecemos la disponibilidad y el apoyo de los entes gestores y tejido turístico de los destinos participantes (Gijón, Málaga, Mallorca y Ribera de Navarra); así como las recomendaciones y sugerencias de los miembros de la Red DTI, y de los expertos en turismo y sostenibilidad entrevistados (Anna Torres y Xavier Font de la University of Surrey-UK, Antoni Riera de la Universitat de les Illes Balears, Claudia Rodríguez de AlenLab, Dirk Glaesser de la OMT, Iñaki Gaztelumendi y David Mora de Verne Consultores, Gumersindo Feijoo de la Universidad de Santiago de Compostela, Jaume Mata de Visit Valencia, Joan Rieradevall de la Universidad Autònoma de Barcelona, Jorge Daries, consultor turístico independiente, y Pau Pitarch de PAX Consulting). La participación de todos ellos ha permitido contrastar la información de este manual y ajustarla al contexto del sector turístico.

PRESENTACIÓN

PARTE I: INTRODUCCIÓN

- 1.1. ¿Qué es la economía circular y en qué principios se basa?
- 1.2. Sostenibilidad vs. economía circular
- 1.3. ¿Cómo se pueden aplicar los principios de la circularidad en cualquier empresa o entidad?

PARTE II: ECONOMÍA CIRCULAR Y TURISMO

- 2.1. Turismo circular: relación entre la economía circular y el turismo
- 2.2. Sector turístico español: tendencia y apuesta hacia la circularidad
- 2.3. ¿Por qué la circularidad debe importar a los gestores de destinos y empresas turísticas?

PARTE III: ¿CÓMO IMPULSAR LA CIRCULARIDAD EN UN DESTINO TURÍSTICO?

3.1. ¿Dónde estamos? Entender el punto de partida

- 3.1.1. Creación de un grupo motor de trabajo para la circularidad de la empresa turística
- 3.1.2. Análisis del punto de partida del destino turístico
- 3.1.3. Selección de ámbitos o vectores prioritarios para la economía circular
- 3.1.4. Definición de objetivos y planificación

3.2. ¿Dónde queremos llegar? Definir la visión circular de la empresa turística

- 3.2.1. Fuerzas de cambio: análisis de tendencias
- 3.2.2. Análisis del entorno competitivo de la empresa turística
- 3.2.3. Construcción de la visión circular de la empresa

3.3. ¿Cómo llegar? Construcción de la hoja de ruta

- 3.3.1. Análisis de buenas prácticas circulares
- 3.3.2. Proceso de cocreación
- 3.3.3. Selección de iniciativas circulares y priorización
- 3.3.4. Preparación del documento final: hoja de ruta para una empresa turística circular

3.4. ¿Cuál es nuestro desempeño? Mecanismos de seguimiento

4. BIBLIOGRAFÍA

5. GLOSARIO

6. ANEXOS - Plantillas de trabajo clave para el análisis de punto de partida, definición de la visión y elaboración de la hoja de ruta.

PRESENTACIÓN

Conscientes de la necesidad de un modelo de desarrollo que conjugue la prosperidad con el respeto a los límites del planeta, la economía circular ha ido consolidándose como una estrategia prioritaria de la Unión Europea. La presión ejercida hasta ahora por un modelo productivo lineal basado en la premisa de “extraer-fabricar-usar-tirar” ha generado consecuencias de alcance global e impacto local como el cambio climático, la escasez de materias primas y recursos, el aumento de residuos y agentes contaminantes, o la pérdida de la biodiversidad.

En los últimos años, la circularidad se ha convertido en una clara apuesta de políticas y herramientas de financiación clave como la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, el Acuerdo de París sobre el cambio climático, el Pacto Verde Europeo, el Plan de Acción de Economía Circular de la UE 2020 o el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España. En este sentido, **el turismo juega un papel clave como sector productivo y como agente tractor cuya transición circular tiene la capacidad de contagiar a otros sectores**, actuando como un elemento transformador del territorio a distintos niveles.

Siendo conscientes de ello, la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) continúa su apuesta por apoyar al sector turístico en el camino hacia la sostenibilidad actualizando sus Manuales de Economía Circular para destinos y para pymes turísticas. El resultado obtenido se apoya en un análisis minucioso de fuentes secundarias, en la realización de más de 10 entrevistas a expertos del sector turístico y la sostenibilidad, y en una aplicación participada de la metodología propuesta en estos documentos a cuatro destinos turísticos pertenecientes a la Red de Destinos Turísticos Inteligentes (Gijón, Málaga, Mallorca y Ribera de Navarra) para evaluar barreras y oportunidades clave de los destinos y su tejido empresarial en el impulso del turismo circular.

Ambos manuales pretenden ser una herramienta para definir la hoja de ruta de cara a la transformación del sector turístico hacia la circularidad. **El objetivo es orientar a los destinos y empresas turísticas bien en el desarrollo de una hoja de ruta detallada que complemente sus propios instrumentos de planificación turística sostenible, o bien en la definición de los primeros pasos a dar en este proceso de transición identificando acciones clave específicas que puedan ser abordadas con relativa facilidad.**

Las dos primeras partes de los manuales suponen una introducción al concepto de economía circular y su vinculación con la actividad turística global y en España. De manera complementaria, la tercera parte profundiza en la elaboración de una hoja de ruta hacia la circularidad



La economía circular juega un papel clave en la transición sostenible de los destinos turísticos.

siguiendo cuatro preguntas clave: ¿dónde estamos ahora en materia de turismo circular?, ¿dónde queremos llegar?, ¿cómo llegar hasta ahí?, y una vez definido el plan de acción, ¿cuál es nuestro desempeño?. Para cada una de estas preguntas los manuales no solo aportan una metodología a seguir sino que, además, incorporan ejemplos prácticos. Se trata, así, de un documento que busca facilitar la comprensión de la economía circular y la implementación de la misma en destinos y empresas turísticas de una manera práctica a través de preguntas guía, fichas y plantillas de trabajo, fuentes de información, entre otras.

Finalmente, se recomienda consultar la Guía Práctica para la Aplicación de la Economía Circular en el sector turístico en España, la Guía de Buenas Prácticas de Economía Circular y los materiales didácticos de SEGITTUR, como documentos de apoyo en el camino hacia la circularidad del turismo¹.

¹ <https://www.segittur.es/ods-y-sostenibilidad/>

PARTE I: INTRODUCCIÓN

1.1. ¿Qué es la economía circular y en qué principios se basa?

Como sociedad, nos encontramos ante el reto mayúsculo de **proporcionar prosperidad y bienestar** a todos los habitantes del planeta al mismo tiempo que respetamos los límites físicos del medio en el que vivimos. La economía global actual ejerce un estrés sobre el ecosistema a causa de su **dependencia y sobreexplotación de recursos naturales finitos** (minerales, combustibles fósiles, etc.) **o con una capacidad limitada de renovación** (recursos forestales, pesca, etc.). La presión ejercida sobre los ecosistemas y la reducción de disponibilidad de recursos naturales están exacerbando las probabilidades y la magnitud de crisis ambientales derivadas, entre otros, del cambio climático.

Por esta razón, un escenario futuro de business-as-usual², basado en el actual **modelo lineal** de 'extraer-fabricar-usar-tirar' ya no es una opción viable, y esto nos obliga a repensar el modelo productivo y de consumo que rige nuestras sociedades actuales, y a reflexionar sobre cómo funciona la economía y cómo puede afectar a las empresas turísticas y los destinos en los que prestan su actividad.

² La manera en que las empresas han operado históricamente, enfocándose en maximizar sus beneficios y crecimiento económico sin tener en cuenta los impactos ambientales y sociales de sus actividades.

El **modelo circular** se postula como una alternativa a este modelo económico lineal. Según la Fundación **Ellen MacArthur**, dicho modelo se basa en los siguientes principios³:

a. Eliminar residuos desde el diseño

Muchos de los productos que utilizamos a diario, desde envases de alimentos hasta productos electrónicos, se han diseñado con la intención de ser desechables. Esto ha dado lugar a la **cultura de “un solo uso”**, en la que los productos se utilizan una sola vez y luego se descartan como residuos. Esta cultura ha generado enormes cantidades de residuos y ha tenido un impacto negativo en el medio ambiente. Vemos ejemplos de ello en los muchos residuos generados por productos de un solo uso consumidos por la industria turística (como los residuos de productos envasados en monodosis en el desayuno, o el uso de botellines de agua en lugar de agua en jarras o botellas reutilizables).

Sin embargo, la toma de decisiones en la fase de diseño es clave para **minimizar el impacto ambiental de los productos y servicios**. De hecho, las decisiones tomadas durante la etapa de diseño pueden llegar a determinar más del 80% del impacto ambiental de un producto o servicio. Por lo tanto, el ecodiseño es una metodología importante que busca diseñar productos y servicios con un menor impacto ambiental en todas las etapas del proceso de diseño y desarrollo.

El **ecodiseño** tiene en cuenta los impactos ambientales del producto o servicio a lo largo de su ciclo de vida completo, desde la extracción de materias primas hasta la eliminación del producto al final de su vida útil. Esto incluye factores como la eficiencia en el uso de materiales, la durabilidad del producto, la facilidad de reparación, la energía necesaria para fabricar y usar el producto, y la capacidad de reciclaje y disposición final. El objetivo final es crear productos y servicios que tengan el menor impacto ambiental posible. Si bien este principio es un gran reto para aquellas empresas dedicadas al diseño de productos, el sector turístico tiene la responsabilidad (y la oportunidad) de consumir y ofrecer a sus clientes productos que incluyan criterios de ecodiseño y que minimicen los residuos. Por ejemplo, una empresa turística puede incluir cláusulas de compra y contratación verdes con sus proveedores para fomentar los productos ecodiseñados, y de este modo adquirir productos como mobiliario y textiles que incluyan criterios ambientales como la durabilidad y reparabilidad, la multifuncionalidad y el fácil mantenimiento.

b. Mantener los productos y materiales en uso

La idea de mantener los productos y materiales en uso es un principio clave de la economía circular, que busca **minimizar el desperdicio y maximizar el uso de los recursos naturales**. Este enfoque contrasta

con el modelo lineal tradicional, que se basa en la extracción de recursos, la producción, el consumo y la eliminación de residuos. Este principio, en el fondo, no es más que aplicar el sentido común para aprovechar al máximo nuestros recursos y activos, sin desperdiciar nada. Por lo tanto, su aplicación puede tener mucho sentido en cualquier destino turístico y empresa del sector: aprovechar al máximo las infraestructuras (optimizar el uso de espacios, equipamientos e infraestructuras infrautilizadas) y evitar el despilfarro de recursos (ahorro energético, reducir el consumo de agua, aprovechar al máximo los productos textiles y los muebles, o reducir el desperdicio alimentario).

En la economía circular, se promueve la prevención, la reutilización, el reciclaje y la renovación de productos y materiales para mantenerlos en circulación el mayor tiempo posible y reducir su impacto ambiental. Esto implica diseñar productos y procesos de producción de manera que permitan la recuperación y reutilización de materiales, y fomentar prácticas como la reparación y el intercambio de productos usados.

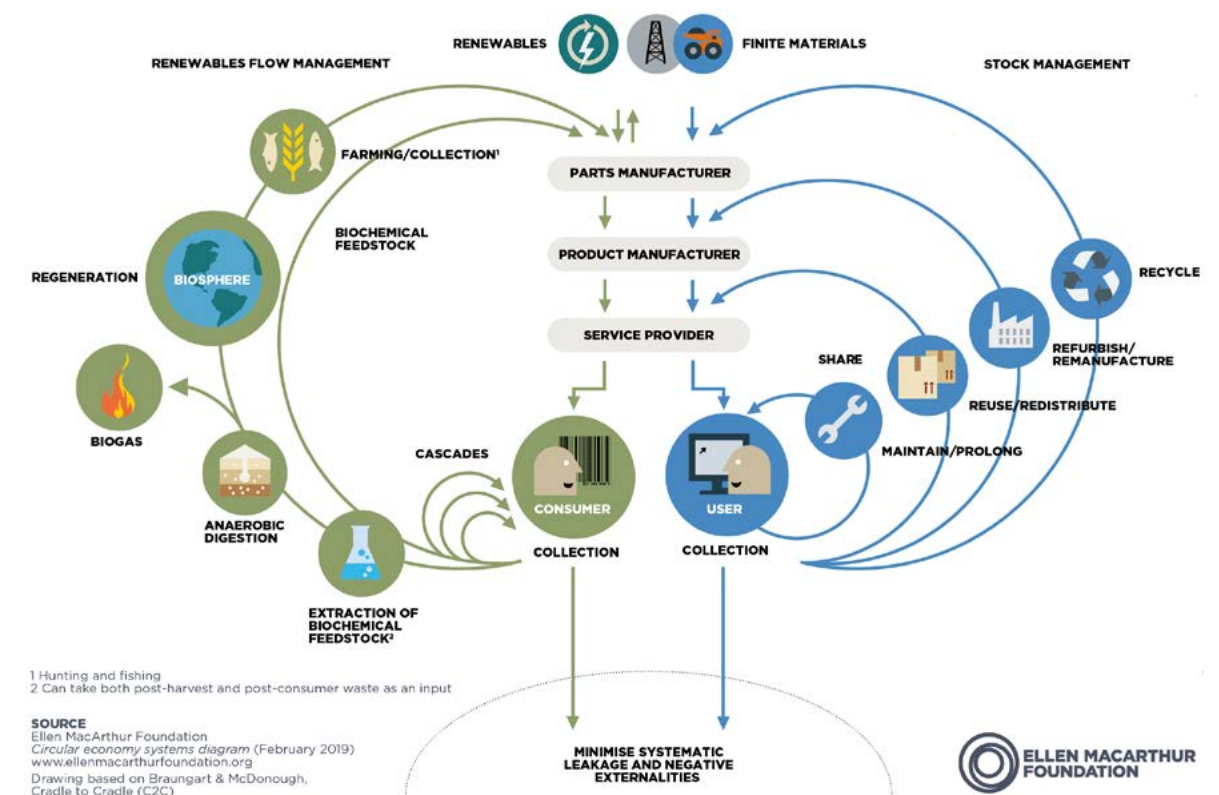


Figura 1. Ilustración de los flujos de materiales en una economía circular (Fuente: Ellen MacArthur Foundation, 2019)

La **Figura 1** representa el **diagrama de la mariposa** de la **Fundación Ellen MacArthur**. La figura muestra un modelo circular en el que los materiales son devueltos a la economía en dos ciclos distintos: biológico y técnico. En el ciclo biológico, los materiales se degradan de forma natural y se utilizan para fertilizar la tierra (por ejemplo, la reutilización del desperdicio alimentario de los restaurantes como compost). En el ciclo técnico, los materiales se mantienen en uso a través de estrategias como la reutilización, la reparación o el reciclaje (por ejemplo, la reparación del mobiliario en los alojamientos).

El **upcycling** es un ejemplo de cómo el valor de los materiales puede aumentar a medida que se mantienen en circulación. En lugar de simplemente reciclar un material en un producto de calidad similar o inferior, el upcycling implica transformar ese material en un producto de mayor valor y calidad. Esto no solo reduce la cantidad de residuos que se producen, sino que también fomenta la innovación y la creatividad en el diseño de productos sostenibles. Ejemplo de ello sería la utilización del textil de los alojamientos (sábanas, toallas, etc.) desgastado o defectuoso por el uso para darles una segunda vida transformándolos, entre otros, en nuevos uniformes para los empleados.

c. Regenerar los sistemas naturales

Tradicionalmente, hemos utilizado los recursos naturales de manera indiscriminada y desde una perspectiva lineal de extracción-producción-eliminación, lo que ha generado consecuencias graves para los sistemas naturales y la biodiversidad. En contraste, la economía circular busca utilizar los recursos de manera más inteligente y responsable, con el objetivo de regenerar los sistemas naturales a través de la **devolución de materiales y nutrientes**. Para lograr esto, es necesario implementar prácticas de gestión de residuos más eficientes y efectivas, fomentar la utilización de fuentes de energía renovable o la producción de alimentos sostenibles.

Algunos ejemplos de estas prácticas son: la incorporación de productos procedentes de cultivos ecológicos en los menús y cartas de un restaurante, la reutilización de residuos orgánicos como compost para el huerto propio de un alojamiento rural, o los programas de reforestación y restauración de ecosistemas o de conservación de la biodiversidad que lleva a cabo un espacio natural protegido.

“Ciclo de vida”, “regenerativo” o “sistémico” deben ser palabras que formen parte de nuestra forma de pensar a la hora de resolver problemas, diseñar nuevos productos o repensar nuestros servicios.



1.2. Sostenibilidad vs. Economía Circular

El Informe Brundtland (1987) define la sostenibilidad como la capacidad para **satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones**, garantizando el equilibrio entre el desarrollo económico, el bienestar social, y el cuidado del medio ambiente.

En contraposición, la economía circular se focaliza, principalmente, en la conservación de los recursos materiales y productos, con el objetivo de alargar al máximo la vida útil de estos y minimizar o incluso eliminar el concepto de residuo, ya que todos los flujos de residuos pueden ser útiles para nuevos productos. De forma resumida, se puede considerar que **la circularidad se centra principalmente en dar solución a las problemáticas relacionadas con la dimensión ambiental de la sostenibilidad**, usando la economía como palanca para hacer viable y rentable la conservación de los recursos y para generar impacto social positivo.

Las diferencias clave entre el concepto de desarrollo sostenible y la economía circular en el turismo se pueden abordar desde el alcance y desde el enfoque según se detallan a continuación:

ALCANCE	
SOSTENIBILIDAD	ECONOMÍA CIRCULAR
TRES PILARES: AMBIENTAL, SOCIAL Y ECONÓMICO	ENFOQUE MEDIOAMBIENTAL
El desarrollo sostenible se enfoca en el equilibrio de tres pilares (ambiental, social y económico) . Es decir, persigue la gestión responsable de los recursos naturales, culturales y económicos del turismo para garantizar su viabilidad a largo plazo y minimizar su impacto negativo en el medio ambiente y en las comunidades locales.	En cambio, la economía circular se enfoca en generar valor (económico) a la vez que reducir la cantidad de residuos generados y la extracción de nuevos recursos , mediante la prevención, reutilización, y reciclaje; o el desarrollo de modelos de negocio basados en la utilización prolongada de los recursos ya existentes en el sistema (por ejemplo, a través de la reparación o uso compartido de los mismos).



EJEMPLOS DE ALCANCE	
PROMOCIÓN DEL CONSUMO KM.0	GESTIÓN DE RESIDUOS ORGÁNICOS
<i>Apoyo económico al productor local y reducción de la huella de carbono de los productos consumidos.</i>	<i>Reutilización de residuos alimentarios como compost.</i>
A través de un calendario gastronómico con más de 20 eventos a lo largo del año, la Ribera de Navarra ⁴ pone en valor los productos locales y su oferta gastronómica de verduras, hortalizas y frutas. Los eventos incluyen degustaciones, show cooking, exposición y venta de productos, visitas guiadas, entre otros. Esta iniciativa logra así promover el consumo de proximidad y activar la economía local, a la vez que reduce las emisiones de CO ₂ en la cadena de distribución de los productos y promueve la cultura gastronómica regional.	El proyecto piloto “Tenerife Km 0-Comunidad Turística Circular” ⁵ promueve la minimización del desperdicio alimentario y el reciclaje de materia orgánica proveniente de la recogida selectiva en origen de los hoteles participantes. Con el compostaje y la reincorporación de los nutrientes obtenidos en dicho proceso en los suelos de las fincas de productores agrarios locales, el sector podrá abastecerse de producciones orgánicas –principalmente frutas y hortalizas–, lo que permite cerrar el ciclo.

ENFOQUE	
SOSTENIBILIDAD	ECONOMÍA CIRCULAR
ENFOQUE SECTOR PRODUCTIVO	ENFOQUE CADENA DE VALOR
A menudo, las prácticas etiquetadas como propias del desarrollo sostenible van encaminadas a resolver problemáticas concretas dentro del ámbito del sector turístico, tales como la movilidad de los turistas, la eficiencia energética en alojamientos, o la recogida selectiva de residuos, entre otros.	La economía circular, por su parte, pone el foco en el producto o servicio en cuestión y aplica una visión de ciclo de vida sobre estos, es decir , desde la “cuna” hasta la “tumba”. En otras palabras, la economía circular tiene en cuenta de manera transversal toda la cadena de valor de un producto o servicio turístico. Esto implica a los agentes del sector turístico como uno de los eslabones a tener en cuenta, pero no el único.

EJEMPLOS DE ENFOQUE	
RECOGIDA DE RESIDUOS	ELIMINACIÓN DE RESIDUOS - REUTILIZACIÓN
<i>Solución a una problemática puntual, la necesidad de eliminar los residuos del medio natural.</i>	<i>Abordaje desde la cadena de valor, toma de medidas para evitar la generación de residuos.</i>
En numerosos espacios naturales de España se lleva a cabo, desde hace varios años, el proyecto “ <i>LIBERA, unidos contra la basurala</i> ” ⁶ que busca concienciar a la ciudadanía para mantener los ecosistemas españoles libres de basura en la naturaleza (basurala). La iniciativa implica la realización de convocatorias ciudadanas para apoyar en la recogida de residuos abandonados en zonas naturales; muchas de las cuales constituyen, además, puntos turísticos (playas, parques naturales, reservas naturales, etc.).	El proyecto <i>Road To Reuse</i> ⁷ tiene como principal objetivo favorecer la reutilización de envases alimentarios en el sector de la restauración. La iniciativa implementará el sistema de <i>Depósito, Devolución y Retorno (SDDR)</i> en los principales establecimientos de restauración en entornos de viajeros mediante una app que permitirá, por ejemplo, comprar una ensalada para llevar con envase reutilizable en la estación de Atocha (Madrid) y devolver este envase en la estación de Sants (Barcelona).

En conclusión, más allá de las diferencias de alcance y enfoque, ambos conceptos están estrechamente interrelacionados. Podría decirse que, **la sostenibilidad implica un concepto más amplio, mientras que la circularidad se focaliza en la generación de valor a partir de un mejor uso de los recursos, y por lo tanto tiene mayor relación con las dimensiones ambiental y económica, quedando en un segundo plano la dimensión social**, a pesar de poder claramente incidir en mejoras sociales. Asimismo, frecuentemente se considera que el marco de la economía circular tiene un enfoque más práctico y orientado a soluciones concretas, que interpela al conjunto de agentes socio-económicos, y que con ello permite aterrizar el concepto más abstracto de sostenibilidad.

Teniendo esto en consideración, son muchos los destinos que podrán identificar dentro de sus estrategias de desarrollo sostenible iniciativas para la gestión eficiente de recursos que pueden ser calificadas como acciones de circularidad. Algunos ejemplos incluyen, las iniciativas para promover la movilidad sostenible y descarbonizada, la puesta en valor de los productos locales y artesanos, la rehabilitación sostenible de edificios para su adaptación al cambio climático, o la digitalización de la información para reducir la impresión de materiales promocionales y/o informativos, entre otros.

⁴ <https://www.consorcioeder.es/somos-verdura/>
⁵ https://www.eldiario.es/canariasahora/tenerifeahora/sociedad/hoteleros-agricultores-tenerife-un-en-proyecto-pionero-isla-reutilizar-residuos_1_8882244.html

⁶ <https://proyectolibera.org/basurala>
⁷ https://www.eldiario.es/canariasahora/tenerifeahora/sociedad/hoteleros-agricultores-tenerife-un-en-proyecto-pionero-isla-reutilizar-residuos_1_8882244.html

1.3. ¿Cómo se pueden aplicar los principios de la circularidad en cualquier empresa o entidad?

Los principios de la circularidad son una guía para diseñar un sistema económico que reduzca los residuos y utilice los recursos de manera más eficiente. Su organización por elementos facilitará a las empresas turísticas la identificación de aspectos clave a tener en cuenta en el proceso de transformación de su actividad productiva hacia un modelo más circular.

Es importante tener en cuenta que estos principios son aplicables tanto al tejido empresarial turístico como a los entes gestores de los destinos turísticos. Para estos últimos, este manual puede servir de referencia para su funcionamiento en calidad de entidad u organización que consume recursos a través de sus operaciones. En otras palabras, las oficinas del área de turismo, las operaciones diarias del área, y el personal contratado, tienen una huella de consumo energético e hídrico, así como de generación de residuos, que son susceptibles de ser abordadas con las pautas que se plantean en este documento para optimizar el uso de recursos.



Ahora bien, según Circle Economy, organización neerlandesa sin ánimo de lucro especializada en economía circular, los principios relacionados con la circularidad se pueden clasificar en **ocho elementos clave**: 3 elementos centrales y 5 elementos facilitadores. Estos se definen a continuación:

Los tres **elementos centrales** incluyen:

1. Priorizar los recursos regenerativos

Este primer elemento se refiere a la importancia de utilizar recursos que se puedan regenerar, que no sean tóxicos y que se utilicen de forma eficiente y responsable. En el sector turístico, esto implicaría **el uso de fuentes de energía renovable**, como la solar o la eólica, para reducir la dependencia de combustibles fósiles y disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero. También podría significar la **utilización de materiales biodegradables** o fácilmente reciclables y no tóxicos en los productos y servicios turísticos como, por ejemplo, los productos de limpieza ecológicos, envases reutilizables, etc.

2. Maximizar la vida útil de los recursos y materiales

El segundo elemento implica diseñar **productos y servicios que puedan ser reparados, actualizados o remanufacturados** para alargar su vida útil y reducir la necesidad de producir nuevos bienes. A nivel turístico, un ejemplo de esto podría ser la compra o arrendamiento de muebles, accesorios y equipos usados o remanufacturados; la creación de un taller de reparación de mobiliario o equipamientos de empresas turísticas (por ejemplo, reparación de mobiliario de alojamientos o de bicicletas de empresas de actividades); o la donación de mobiliario a entidades sin ánimo de lucro, entre otros. También encajan en este principio todas aquellas estrategias que persigan alargar la vida útil de las infraestructuras (p.e. edificios, jardines, zonas deportivas, equipamientos, etc.). Por ejemplo, unas sábanas de mayor calidad en un hotel permitirán un uso más prolongado y una vida útil más extensa, o un revestimiento de una piscina de mayor calidad asegurará una vida útil mayor y menos costes a largo plazo.

3. Utilizar los residuos como recursos

El tercer elemento central se dedica a la transformación de los residuos en recursos, es decir, el aprovechamiento de los materiales que ya no son útiles para su uso original. En el sector turístico, esto implicaría, por ejemplo, la utilización de **residuos orgánicos para producir compost** que luego se pueda utilizar para mejorar la calidad del suelo y cultivar alimentos frescos. De hecho, la estrategia de cerrar el ciclo de los alimentos y la materia orgánica es ya una realidad en algunos establecimientos turísticos que cuentan con espacios de producción alimentaria de proximidad y que a su vez permiten gestionar los residuos orgánicos alimentarios y recuperar los nutrientes. Otra posibilidad sería la utilización de residuos plásticos para crear materiales de construcción que, eventualmente, puedan ser utilizados en la construcción de edificios turísticos o como mobiliario y elementos decorativos.



Figura 2. Ilustración de los principios de la economía circular
Fuente: Adaptación propia del modelo de Circle Economy.

Los **elementos facilitadores** y complementarios a los elementos centrales son:

a. Repensar el modelo de negocio

Hace referencia a la redefinición de los modelos de negocio actuales para que sean más sostenibles y circulares. En el sector turístico, algunas iniciativas que aplican este principio son los servicios de alquiler de vehículos (coches, scooters, bicicletas, etc.) que se contraponen al modelo tradicional de venta de producto, se adaptan mejor a las necesidades de los visitantes y reducen la cantidad total de vehículos que sería necesario producir. De todos modos, en relación con este elemento central de la economía circular, se debe tener en cuenta que el sector turístico ya ofrece valor a través de la **provisión de servicios (y no la venta de productos)**, ya que los turistas hacen un uso temporal de los mismos durante su estancia turística.

b. Colaborar para crear valor en conjunto

Implica la **creación de sinergias** entre diferentes actores del sector para crear soluciones sostenibles y circulares que permitan compartir recursos y reducir los residuos generados. Un ejemplo de esto son las iniciativas de “playas sin plástico” que se han implementado en algunos destinos turísticos, donde diferentes actores trabajan juntos para eliminar el plástico de un área determinada. Otro ejemplo puede ser el uso compartido de instalaciones (un hotel puede ofrecer su piscina a los clientes de un hotel vecino, y este ofrecer sus pistas de tenis y pádel). El objetivo final acaba siendo el mismo: generar valor compartiendo y colaborando.

c. Diseñar para el futuro

Consiste en la incorporación de consideraciones a largo plazo en el diseño de productos y servicios. En el caso del sector turístico, a través de la consideración del turismo como área clave en la planificación estratégica (por ejemplo, como área prioritaria contemplada en la Estrategia de Economía Circular de España 2030) o la inclusión de acciones de circularidad en el plan estratégico de la empresa turística. Por otra parte, una de las tendencias actuales en los alojamientos es el de un diseño híbrido que permita flexibilizar los usos de los espacios, y **atender a nuevas necesidades con perspectiva de crecimiento**, como puede ser la de ofrecer espacios de teletrabajo y salas de reuniones. Ello será posible si los espacios se diseñan pensando en la flexibilidad y adaptabilidad, que permitan que los usos y servicios de la industria hotelera muten y se adapten a las oportunidades de cada momento.

d. Incorporar la tecnología digital

El uso de tecnologías digitales puede ser útil **para optimizar los procesos y reducir los residuos**. Ejemplo de ello es el uso de apps por parte de las agencias de viajes y touroperadores para facilitar el acceso digital de los clientes a toda la documentación de viaje en un mismo espacio y sin necesidad de imprimirla. Otro ejemplo es la aplicación de herramientas de inteligencia artificial en servicios de restauración para cuantificar y gestionar el desperdicio alimentario. Esta propuesta puede ser muy interesante para reducir costes y mejorar también la planificación de la compra de alimentos.

e. Fortalecer y avanzar en el conocimiento

Este último elemento se puede entender desde dos perspectivas. Por un lado, por medio del desarrollo de iniciativas para la **capacitación** de los empleados en prácticas sostenibles y circulares y la **educación** de los turistas sobre la importancia del turismo responsable. Y por otro lado, a través de la generación de conocimiento para la **toma de decisiones**. Por ejemplo, la incorporación de sistemas de gestión de datos (big data) en las empresas de servicios turísticos que permita prever los picos de demanda y los momentos de infraocupación de los servicios para hacer esfuerzos comerciales enfocados a captar turistas en los momentos de desocupación. Ello puede resultar en una mayor ocupación final y menor infrautilización de las infraestructuras.

Especialmente los elementos centrales, pero también los facilitadores, deben tenerse en cuenta para implementar los pasos y acciones que se plantean en este manual para el impulso a la economía circular en una empresa turística.



PARTE II: ECONOMÍA CIRCULAR Y TURISMO

2.1. Turismo circular: relación entre la economía circular y el turismo

La transversalidad inherente al turismo hace de este un sector vinculado a diferentes áreas (y empresas) de los destinos en los que se desarrolla. Es por ello que, la transformación hacia un modelo de economía circular implica una necesaria interrelación entre todos los agentes turísticos (y no turísticos) del destino, alineados bajo una visión común que ponga la circularidad y la sostenibilidad en el centro del desarrollo, con el fin de aportar mayor valor al destino y favorecer una mejora de la competitividad de su tejido empresarial. En este sentido, el Índice Global de Sostenibilidad en los Destinos⁸ indica que este proceso de transformación hacia la circularidad debe basarse en los siguientes tres ejes: **un liderazgo con propósito por parte del ente gestor, la definición de una estrategia clara, y la articulación de un entorno colaborativo que apueste por la educación y la sensibilización de los agentes implicados.** En otras palabras, el trabajo coordinado entre autoridades y empresas turísticas es clave para conseguir los objetivos de sostenibilidad y circularidad de un destino.

⁸ <https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/from-crm/gdsi-the-road-to-a-circular-economy-whitepaper.pdf>

La industria del turismo a nivel global destaca no solo por su naturaleza transversal, sino también por su capacidad de resiliencia y, muy especialmente, por su impacto económico y efecto multiplicador en otros sectores. En el año 2019, el sector contribuyó con el **10,4% al PIB global y generó 1 de cada 10 puestos de trabajo**⁹. Si bien, la pandemia del Covid-19 ha retraído el crecimiento del turismo, las previsiones estiman que para el año 2023 el sector empezará a recuperar su actividad a cifras pre-pandémicas¹⁰. Una recuperación de este nivel, unida a un desarrollo económico de carácter lineal, supone dar continuidad a un modelo turístico que durante las últimas décadas ha generado un conjunto de **externalidades negativas** que están contribuyendo al **deterioro ambiental a nivel mundial**.

Los siguientes datos reflejan los principales impactos del turismo a nivel medioambiental:

- La **emisión de gases de efecto invernadero (GEI)** destaca como una de las externalidades principales del sector turístico. De hecho, el turismo es responsable del 8% de los GEI generados a nivel global, siendo que el 75% corresponde al sector transportes, el 21% al sector alojamientos, y un 4% a las actividades turísticas¹¹. Asimismo, tanto el transporte de pasajeros como los servicios turísticos (alojamiento, restauración, actividades) generan un importante consumo de energía en el destino. Se estima que la continuidad en el modelo económico actual, supondría un aumento del consumo energético en el sector turístico de un 154% para 2050¹².

Estos impactos que, además contribuyen al cambio climático, hacen del turismo un sector altamente vulnerable. Desde el aumento del calor y las lluvias más intensas, hasta el aumento del nivel del mar y la pérdida de biodiversidad, se prevé que los impactos físicos del cambio climático influyan directamente en el desplazamiento de la actividad turística hacia zonas climáticas menos hostiles.

- En cuanto a la **generación de residuos**, el sector turístico realiza un aporte considerable, especialmente de plásticos de un solo uso y desperdicio alimentario. Los sectores de alojamiento y restauración aportan el 60% y 40%, respectivamente, de los residuos sólidos generados por el sector turístico¹³. Por otra parte, WWF¹⁴ estima que los países del Mediterráneo generan alrededor de 24 millones de toneladas de residuos plásticos al año, una cantidad que aumenta en casi un 40% durante el verano a causa de la actividad turística en la costa mediterránea. Así, la generación de residuos resulta en una mayor presión para aquellos destinos con menor densidad de población y sistemas de gestión con menor alcance.

⁹¹⁰ World Travel and Tourism Council (2022) Enhancing Resilience. To drive sustainability in destinations. https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/WTTCxICF-Enhancing_Resilience-Sustainable

¹¹¹³ https://unece.org/sites/default/files/2022-05/CEP-SS_Sustainable_Tourism.IP_03.e.pdf

¹² <https://www.greenindustryplatform.org/blog/why-sustainable-tourism-matters>

¹⁴ Dalberg Advisors, WWF Mediterranean Marine Initiative, 2019 "Stop the Flood of Plastic: How Mediterranean countries can save their sea".



- El **consumo de agua** a nivel turístico procede principalmente del mantenimiento de las infraestructuras turísticas (mantenimiento de alojamientos, piscinas, campos de golf, jardines...) y del consumo diario realizado por los turistas. Este consumo resulta ser más crítico en aquellos destinos donde el agua potable constituye un recurso escaso, destacando especialmente las zonas costeras. Se estima que en España, el residente medio consume unos 125 litros de agua al día; mientras que, un turista puede consumir entre 450 y 800 litros por día (dependiendo de la temporada y zona, y basándose en los gastos vinculados al sector hostelero: cocina, aseos, habitaciones, piscinas, lavandería, etc.)¹⁵.
- Adicionalmente, la actividad turística genera **una degradación del capital natural** (con impactos como pérdida de biodiversidad, contaminación, degradación de ecosistemas terrestres y marinos, consumo excesivo de recursos y materiales...) y del **capital social** (causando distribución desigual de recursos y de los beneficios generados, saturación de servicios, entre otros).

En otras palabras, **el turismo tiene actualmente un gran margen de actuación para reducir sus externalidades negativas**. Asimismo, el sector turístico, como los demás sectores de actividad económica, tendrá que afrontar mayores costes derivados de la escasez de recursos y de las cada vez mayores exigencias en cuanto a gestión de residuos y reducción de emisiones. La circularidad supone una herramienta de gran utilidad para abordar estos problemas, fomentando la adopción de tecnologías y prácticas más eficientes desde un punto de vista energético, hídrico y de consumo de recursos. De hecho, el recientemente publicado Circularity Gap Report del año 2023 estima que la aplicación de la economía circular a nivel mundial podría brindar la oportunidad de satisfacer las necesidades de todas las personas con solo un 70% de los materiales actualmente extraídos y utilizados (pasando de 92.7 a 61.2 millones de toneladas aproximadamente)¹⁶.

En este contexto, aplicar los principios de circularidad al turismo ayudaría a transformar el sector tal y como lo conocemos, reduciendo su impacto negativo en el medio ambiente y actuando como palanca de cambio para impulsar una gestión más eficiente de los recursos como destino, pero también como ciudad / municipio, y como sociedad.

¹⁵ https://www.wearewater.org/en/tourism-and-water-a-difficult-relationship-that-should-be-exemplary_282641

¹⁶ Circular Economy (s.f.). The Circularity Gap Report 2023. <https://www.circularity-gap.world/2023>



La economía circular es una caja de herramientas con estrategias y soluciones que desacoplan desarrollo e impacto ambiental y que puede transformar, no sin complejidad, algunos de los grandes retos de los destinos turísticos en oportunidades.

2.2. Sector turístico español: tendencia y apuesta hacia la circularidad

España es líder mundial en el sector turístico, situándose año tras año entre los 5 países más visitados a nivel global. En 2019, el país recibió casi 84 millones de visitantes (un 1.1% más que en 2018), generando un aporte del 12.4% al PIB nacional y del 12.9% al empleo (INE, 2020). Tras la pandemia del coronavirus, el año 2022 ha reflejado la **capacidad de resiliencia del sector turístico** con un aporte al PIB de 159.000 millones de euros, es decir, un 1.4% más que en 2019¹⁷.

España necesita más de dos veces y media su superficie para abastecer las necesidades de su economía.

En este contexto de producción-consumo sostenido e intensivo, reforzado por la actividad turística y en el que se estima que España necesita más de dos veces y media su superficie para abastecer las necesidades de su economía, resulta de especial relevancia diseñar medidas que apuesten por un modelo más circular y consciente. Es por ello que, en línea con la visión de desarrollo sostenible marcada por la agenda global a través del Acuerdo de París sobre el cambio climático, la Agenda 2030 o el Pacto Verde Europeo, España ha diseñado diferentes instrumentos de planificación enfocados en abordar una transición económica que pase del modelo de “usar-consumir-tirar” a un modelo de producción y consumo circulares.

¹⁷ Exceltur (2023) Informe de Perspectivas Turísticas. Balance del Año 2022 y expectativas para el 2023. <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2023/01/Informe-Perspectivas-N83-Balance-del-ano-2022-y-expectativas-para-2023.pdf>



En un avance hacia esta transición, se ha diseñado la **Estrategia Española de Economía Circular “España Circular 2030”** que define una visión de país basada en un nuevo modelo de producción y consumo en el cual el valor de productos, materiales y recursos se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible y se reduzca la generación de residuos al mínimo. Dicha estrategia se materializa en planes de acción trienales que abordan la transición circular desde **seis ejes prioritarios**, siendo el turismo uno de ellos. La estrategia defiende la inclusión del turismo entre estos sectores prioritarios basándose en la necesidad de abordar los impactos que genera la actividad turística, tales como *“el uso intensivo del recurso hídrico, especialmente escaso en gran parte del turismo de playa, la elevada generación de residuos en zonas turísticas, junto con la dificultad de gestión de residuos debido a una menor separación de residuos en origen, así como el continuo crecimiento del turismo de interior asociado a la naturaleza”*.

En este sentido, el Plan de Acción 2021-2023 define las **primeras líneas de actuación para la transformación del sector turístico hacia la circularidad**, entre las que destacan tanto la incorporación de criterios de economía circular en la planificación del turismo, como la creación de una línea de ayudas anuales de financiación a empresas con proyectos de eficiencia energética y economía circular que apliquen medidas para mejorar la eficiencia energética, la separación y gestión de residuos, la digitalización, el fomento a la producción y obtención de suministros de proximidad, o la concienciación y formación de la plantilla.

El modelo económico actual ha traído prosperidad en muchos aspectos; sin embargo, este modelo lineal, basado en producir-consumir-tirar, no funciona.

Por otra parte, en el marco de la recuperación de la actividad económica tras la crisis provocada por la pandemia del Covid-19, surge el **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España** como instrumento de planificación de este proceso. Este se estructura en torno a diez políticas palancas y treinta componentes o líneas de acción, siendo el componente 14 el **“Plan de modernización y competitividad del sector turístico”**. Este Plan tiene por objetivo aumentar la competitividad y resiliencia de la actividad turística en España abordando sus retos principales retos: la sostenibilidad y la digitalización. Entre los objetivos

específicos del Plan se encuentra la apuesta por la transición verde, es decir, el impulso de la eficiencia energética y la economía circular en el sector turístico, y la protección de los recursos naturales como atractivo turístico. Con el fin de lograr estos objetivos, las actuaciones de transición se apoyarán en la implementación de los actuales Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos –que ya incorporan criterios de circularidad para la concesión de fondos–, y la futura **Estrategia de Turismo Sostenible 2030**. Se trata, en todo caso, de medidas que tienen entre sus objetivos el implicar a la pyme turística como beneficiaria y como agente implicado directamente en la transformación del sector.

Otras normativas e instrumentos clave con impacto indirecto en la circularidad de la actividad turística son el anteproyecto de ley para combatir el desperdicio de alimentos en España, el Plan de Contratación Pública Ecológica 2018-2025, o la Ley 7/2022 de Residuos y Suelos Contaminados para una Economía Circular. Todos ellos, constituyen un soporte destacable en la apuesta por la transformación del sector turístico hacia la sostenibilidad y la circularidad como elementos diferenciadores, innovadores y generadores de valor para los destinos y empresas turísticas españolas.



2.3. ¿Por qué la circularidad debe importar a los gestores de destinos y empresas turísticas?

Más allá de las motivaciones éticas, existen numerosas razones por las que el sector turístico debería integrar criterios de sostenibilidad y circularidad, aquí se detallan algunas de ellas:

- a. Los intereses y prioridades de los turistas han cambiado
- b. Es una oportunidad para ganar en eficiencia, optimizar los recursos utilizados y ahorrar en costes
- c. La capacidad de innovar y adaptarse determina la competitividad de los destinos
- d. La apuesta por la circularidad puede facilitar la atracción o el acceso a recursos financieros públicos y privados.

a. Los intereses y prioridades de los turistas han cambiado

Las prioridades y el comportamiento de los consumidores influyen significativamente en el éxito de un destino o una empresa. Así, en un contexto de creciente concienciación de la sociedad por la sostenibilidad, es crucial que los destinos y la oferta turística se adapten a las crecientes exigencias ambientales. Según el Special Barometer 501 (2020)¹⁸, 4% de los ciudadanos de la UE afirman que proteger el medio ambiente es importante para ellos, y más del 30% (36% en el conjunto de la UE y 33% en España) afirman **que la forma más efectiva de abordar los problemas ambientales es cambiando la manera de consumir, priorizando productos y servicios más sostenibles.**

Por su parte, el Flash Eurobarometer 499 (2021)¹⁹ sobre las actitudes hacia el turismo de los ciudadanos de la UE,

¹⁸ https://data.europa.eu/data/datasets/s2257_92_4_501_eng?locale=en

¹⁹ https://data.europa.eu/data/datasets/s2283_499_eng?locale=en

refleja que la gran mayoría de los ciudadanos (82%) están dispuestos a cambiar algunos de sus hábitos para fomentar un modelo de turismo más sostenible. Por ejemplo, consumiendo productos de origen local (55%), optando por medios de transporte más sostenibles (36%), pagando más para proteger el medio natural (35%) o para beneficiar a la comunidad local (33%). Aun así, el factor precio sigue siendo uno de los más relevantes e influyentes en la selección de destinos turísticos (43%), por tanto, es clave evitar que el turismo sostenible sea solamente accesible para unos pocos.

Asimismo, en el contexto actual, la afinidad con los valores y prácticas de las empresas turísticas no es solo relevante para el consumidor o turista, sino también para los profesionales del turismo que cada vez más buscan aportar a la transformación del sector en clave de sostenibilidad y circularidad. Por ello, es relevante aprovechar este momento de creciente sensibilización y concienciación para impulsar acciones e iniciativas de sostenibilidad y circularidad en el sector del turismo.

b. Es una oportunidad para ganar en eficiencia, optimizar los recursos utilizados y ahorrar en costes

Reducir el consumo de materias primas, de envasado o empaquetado, de necesidades logísticas, o del uso de agua o energía, permite indudablemente hablar de ecoeficiencia y, por consiguiente, de ahorro de costes. En un contexto de crisis como el actual, **aquellos destinos y empresas que sean capaces de ofrecer sus servicios con una menor dependencia de recursos serán menos vulnerables a los aumentos de precios de las materias primas y recursos**, a los aumentos de costes de suministros y a la fragilidad de las cadenas de suministro. En este sentido, la circularidad permite que las empresas del sector puedan avanzar hacia el diseño de una oferta de servicios turísticos que generen valor con el menor uso de recursos.

c. La capacidad de innovar y adaptarse determina la competitividad de los destinos

La competitividad de las organizaciones se determina cada vez más por su capacidad de innovar y adaptarse, especialmente en escenarios de cambios importantes. Y no es solamente cuestión de cumplir los requisitos de la legislación, sino también de **anticiparse a futuras normas y regulaciones en este ámbito**.

En los últimos años, se han creado y modificado numerosas directivas y legislaciones para aumentar el nivel de ambición de estas en relación con la sostenibilidad y la circularidad. Dichas normativas y reglamentos, a pesar de no estar diseñadas exclusivamente para el sector turístico, tienen un impacto fundamental en el mismo y determinarán el desarrollo del

sector a futuro, por lo que resulta indispensable adaptarse y anticiparse a su implementación. Algunas de estas normativas o reglamentos aplicables al ámbito turístico, incluyen los siguientes:

- La **Directiva 2019/904 relativa a la reducción del impacto de determinados productos de plástico en el medio ambiente**, fomenta los productos reutilizables, sostenibles y no tóxicos, así como los sistemas de reutilización frente a los productos (de plástico) de un solo uso. Esta Directiva contribuye a los objetivos perseguidos por la **Estrategia europea para el plástico en una economía circular** que se lanzó en 2018.

- El **Pacto Verde Europeo** (European Green Deal) incluye un primer Plan de Acción sobre la Economía Circular (CEAP) que apoya un conjunto de iniciativas en cadenas de valor claves, para promover un modelo de crecimiento sostenible. Estas acciones impulsadas en el marco de la UE sirven para inspirar iniciativas a nivel de estado, región o ciudad, como la **Estrategia Española de Economía Circular 2030** que, además, incluye el sector turismo como uno de los seis sectores de actuación prioritarios.

- El **Plan de Contratación Pública Ecológica de la Administración General del Estado, sus organismos autónomos y las entidades gestoras de la Seguridad Social (2018-2025)**, aprobado en 2019 en línea con los criterios europeos de contratación pública verde (EU Green Public Procurement criteria). Su objetivo principal es **promover cláusulas de compra y contratación pública** de bienes, obras y servicios **con un impacto ambiental menor**. Entre los bienes, obras y servicios que se destacan como prioritarios están: la construcción y gestión de edificios, el suministro de electricidad, productos y servicios de limpieza o sistemas de climatización y el transporte.

- La **Ley 7/2022 de Residuos y Suelos Contaminados para una Economía Circular** que actualiza la ley de 2011 pasa de incluir 56 artículos a 118 artículos. Además, esta tiene muy presente la economía circular, no solo porque hace mención explícita del concepto hasta 23 veces, sino también porque da un peso importante a conceptos como la **prevención de residuos**, la **preparación para la reutilización**, al **ecodiseño**, a los conceptos de 'subproductos' y 'fin de condición de residuo', entre muchos otros.

La **Figura 3** muestra los impactos para diferentes agentes del proyecto de Real Decreto de envases y residuos de envases, de la Ley 7/2022 y la Directiva europea 2019/904. Aunque el foco de esta infografía son los envases alimentarios (muy relevantes para ciertas actividades relacionadas con el turismo), las nuevas normativas y regulaciones tienen impactos en muchos más vectores.

Afectaciones a las nuevas normativas a los envases alimentarios

*Real decreto de envases y residuos de envases
**Ley 7/2022 de residuos y suelos contaminados
***Directiva (UE) 2019/904 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de junio de 2019.

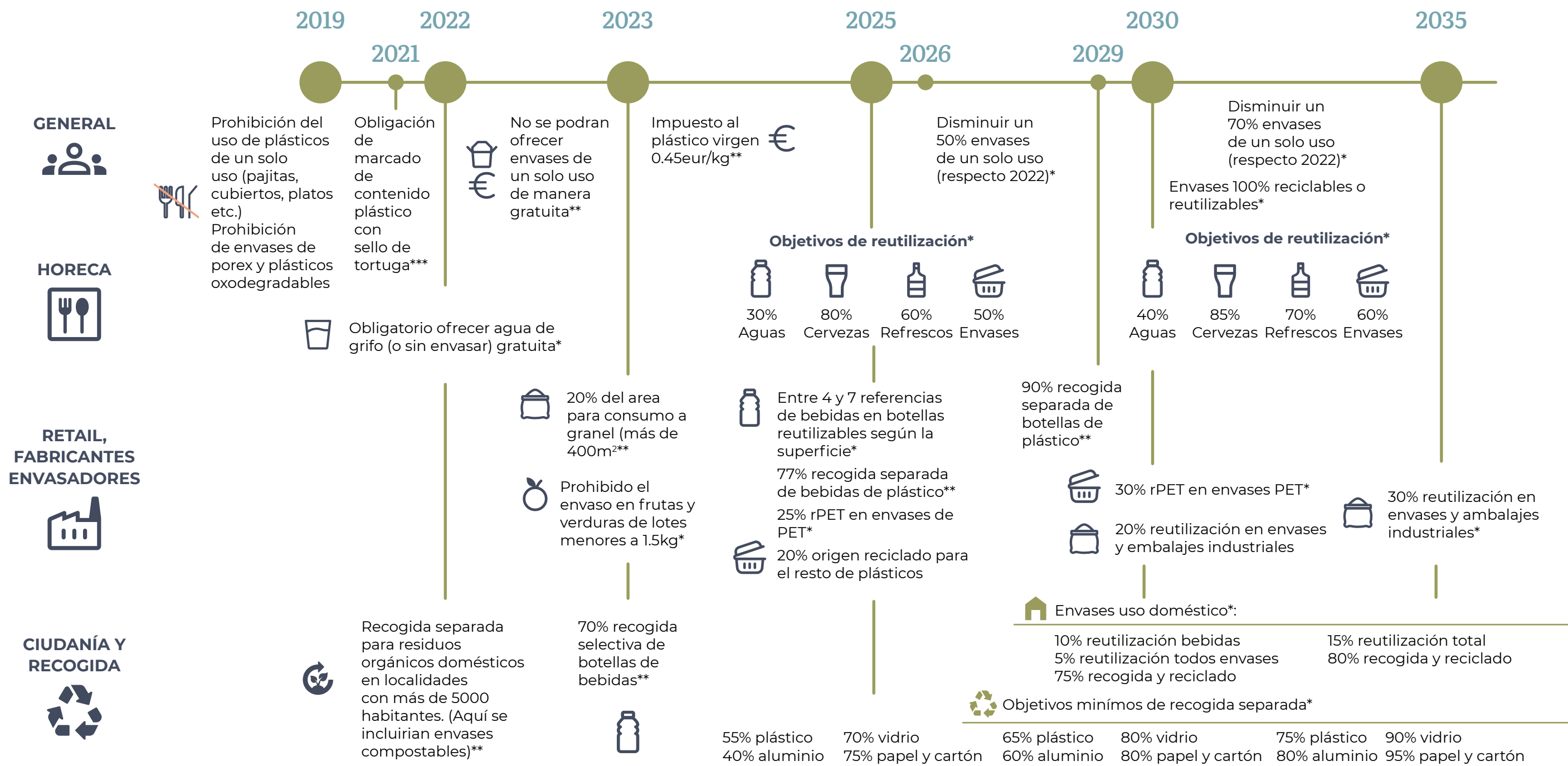


Figura 3. Infografía sobre las afectaciones de las nuevas normativas a los envases alimentarios
Fuente: inèdit 2023

Estas nuevas normativas tienen un impacto significativo en el sector turístico, especialmente para la restauración. Para cumplirlas, e incluso ir más allá de su cumplimiento, es necesario planificar e innovar. En vista de los cambios legislativos para favorecer la circularidad, es clave que las administraciones y las empresas se anticipen a estos para su supervivencia y éxito.

d. La apuesta por la circularidad puede facilitar la atracción o el acceso a recursos financieros públicos y privados

Los cambios normativos están modificando también la tipología de recursos financieros disponibles. En España, en los últimos años han surgido nuevos instrumentos para canalizar las inversiones de los Fondos Next Generation en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Son varios los casos que ya contemplan el apoyo al sector turístico para facilitar que las empresas, centros de investigación y agentes del sector público pueden pedir ayudas que impulsen actuaciones sectoriales y transversales relacionadas con el impulso del ecodiseño, la reutilización, la gestión de residuos o la digitalización para facilitar la innovación.

Las **ayudas para impulsar la transformación circular de las empresas** suelen brindar apoyo a aquellos proyectos enmarcados en categorías como las que se detallan a continuación:

- Reducción del consumo de materias primas vírgenes (uso de materiales procedentes de residuos, remanufactura de productos...)
- Ecodiseño y puesta en el mercado de productos realizados bajo esquemas de ecodiseño (aumento de la vida útil de los productos, cambios hacia productos reutilizables y modelos de reutilización en sustitución de productos de un solo uso, mejora en la reciclabilidad)
- Gestión de residuos (desarrollo de sistemas de tratamiento de residuos que permita su reciclado generando nuevas materias primas que se usen en nuevos productos)
- Transformación digital de procesos a través de infraestructuras y sistemas
- Eficiencia energética (reducción del consumo de energía final y de las emisiones de dióxido de carbono, mediante el ahorro energético, la mejora de la eficiencia energética y el aprovechamiento de las energías renovables)

En el **apartado 3.3.3 se aportan ejemplos prácticos de acciones de circularidad** a implementar por las empresas turísticas en línea con las herramientas de financiación disponibles.



PARTE III: ¿CÓMO IMPULSAR LA CIRCULARIDAD EN UN EMPRESA TURÍSTICA?

En este apartado se describen las cuatro preguntas o pasos clave que permitirán a las empresas turísticas diseñar su propia hoja de ruta hacia la circularidad.

Antes de empezar, es importante tener en consideración que **cada empresa cuenta con una realidad y disponibilidad de recursos diferente**, por lo que cada una deberá llevar a cabo un proceso de transformación circular ajustado a su contexto. En función de dicho contexto, la hoja de ruta podrá ser un listado de pequeñas acciones a ir incorporando poco a poco en el funcionamiento de la organización, o incluso podrá convertirse en un apartado específico del plan estratégico de la empresa.

En otras palabras, las empresas podrán empezar a definir los primeros pasos hacia una transformación turística que tenga en consideración la gestión eficiente de sus recursos optando por una de las dos siguientes vías:

a. Abordando las cuatro preguntas clave para definir la hoja de ruta de una empresa turística circular: ¿dónde estamos en materia de circularidad?; ¿dónde queremos llegar?; ¿cómo vamos a llegar ahí? y, una vez en marcha, ¿cuál es nuestro desempeño? (**Apartados 3.1-3.4**)

b. Seleccionando y priorizando un primer listado de acciones sencillas a incorporar en los procesos productivos en base a la propuesta de ejemplos de buenas prácticas circulares que se encuentra en este manual (**Apartado 3.3.3**)

Independientemente de la opción elegida, es importante enfatizar que la circularidad de una empresa turística depende de muchos factores más allá del propio sector turístico, ya que esta está **muy interconectada con varias cadenas de valor de otros sectores** (p.e. sector agroalimentario, transporte, energía...) y con diferentes vectores que influyen en su actividad. Por esta razón, es esencial contar con una **visión sistémica basada en la participación, colaboración y complicidad de múltiples agentes** públicos y privados.

Asimismo, es importante que las empresas turísticas enfoquen el trabajo en aquellos vectores donde se pueda generar más impacto y que, por lo tanto, tengan mayor potencial para la transición de la empresa hacia una economía circular (**ver Figura 4**).

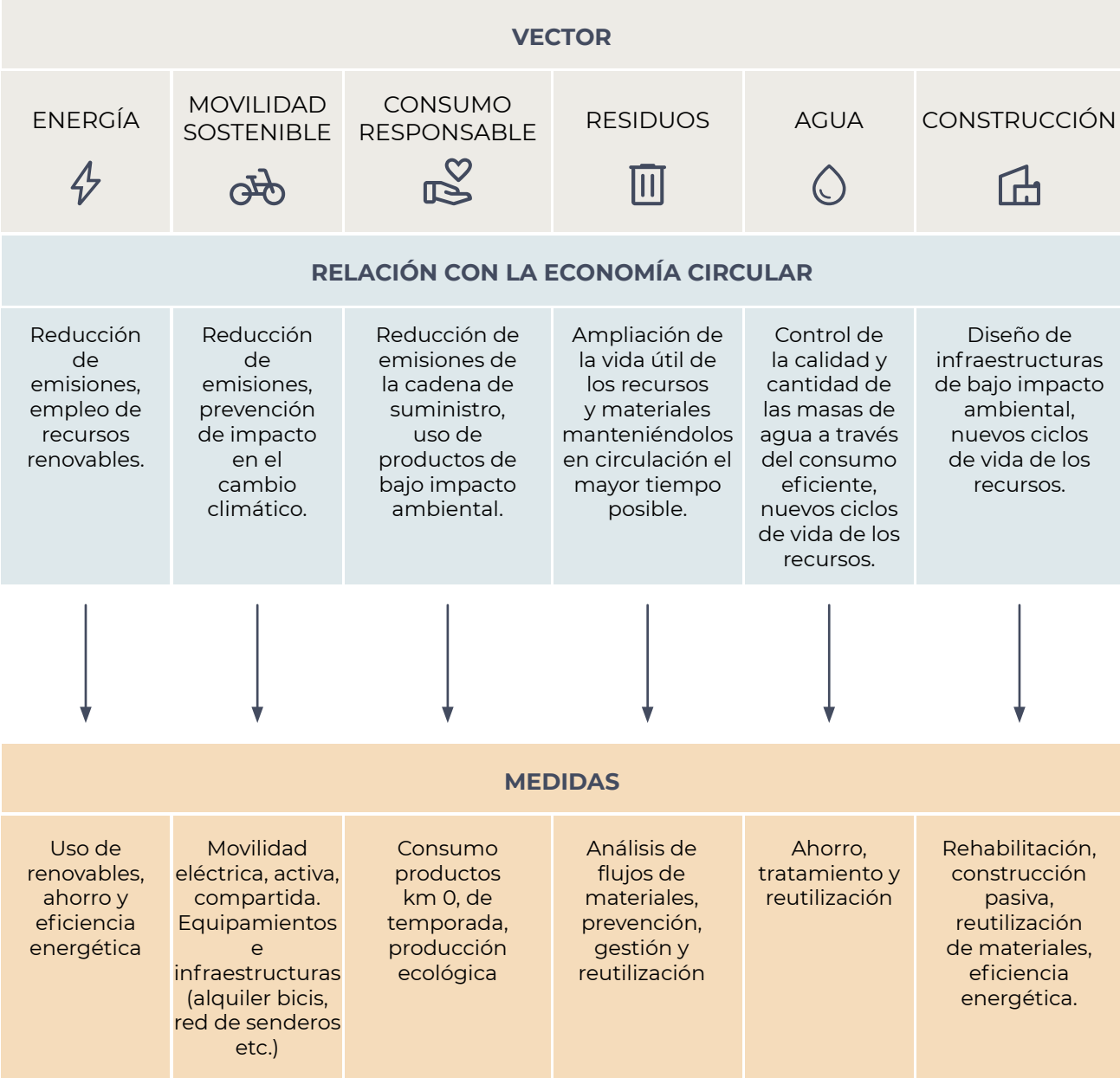


Figura 4. Principales ámbitos o vectores de acción para la identificación de iniciativas circulares

A escala de empresa turística, es importante identificar estos vectores o ámbitos, así como a los agentes de la cadena de valor que interactúan e influyen en el proceso productivo de la misma con el fin de ofrecer un servicio turístico que integre los principios de la economía circular. La **Figura 5** muestra un ejemplo de ello aplicado al sector alojamientos:



Figura 5. Infografía sobre la visión sistémica de la economía circular desde la empresa turística aplicada a un alojamiento rural.

El proyecto Finhava²⁰ es un ejemplo claro de la transversalidad del concepto de circularidad, de cómo intervienen distintas cadenas de valor en la experiencia del cliente, y de la capacidad del turismo para traccionar a otros sectores económicos. Por medio de este proyecto, los residuos orgánicos de los hoteles participantes (p.e. cadenas hoteleras como Meliá Hotels International, Iberostar, Riu Hotels & Resorts, o Marriott International) se transportan a las plantas de TIRME –la empresa gestora de residuos de Mallorca– para ser transformados en energía verde y compost ecológico. El compost es adquirido por los agricultores locales adheridos a la iniciativa (p. ej. Agromallorca, Son March, Es Merca, Fruites Huguet, etc.) para abonar sus cultivos. Los alimentos nuevamente producidos son distribuidos a los hoteles para el consumo en sus instalaciones, cerrando así el ciclo. Este proyecto es un **ejemplo pionero de colaboración público-privada que promueve y facilita la interacción entre los distintos agentes de la cadena alimentaria** (agricultores, hoteles, gestores de residuos, empresas tecnológicas y la administración) y cambia el paradigma de la producción y consumo de alimentos en la isla.

²⁰ <https://www.finhava.com/que-es-finhava.php>

Las estrategias circulares pueden aplicarse a un producto o servicio, a un proceso, a una organización, entre organizaciones o a un sistema de agentes.

A continuación, se presentan los cuatro pasos clave (ver Figura 6) que estructuran el camino hacia la economía circular en las empresas turísticas. El proceso de creación de una hoja de ruta puede requerir más o menos tiempo, dependiendo de la prioridad que se le asigne y la disponibilidad de la organización para la ejecución de acciones.

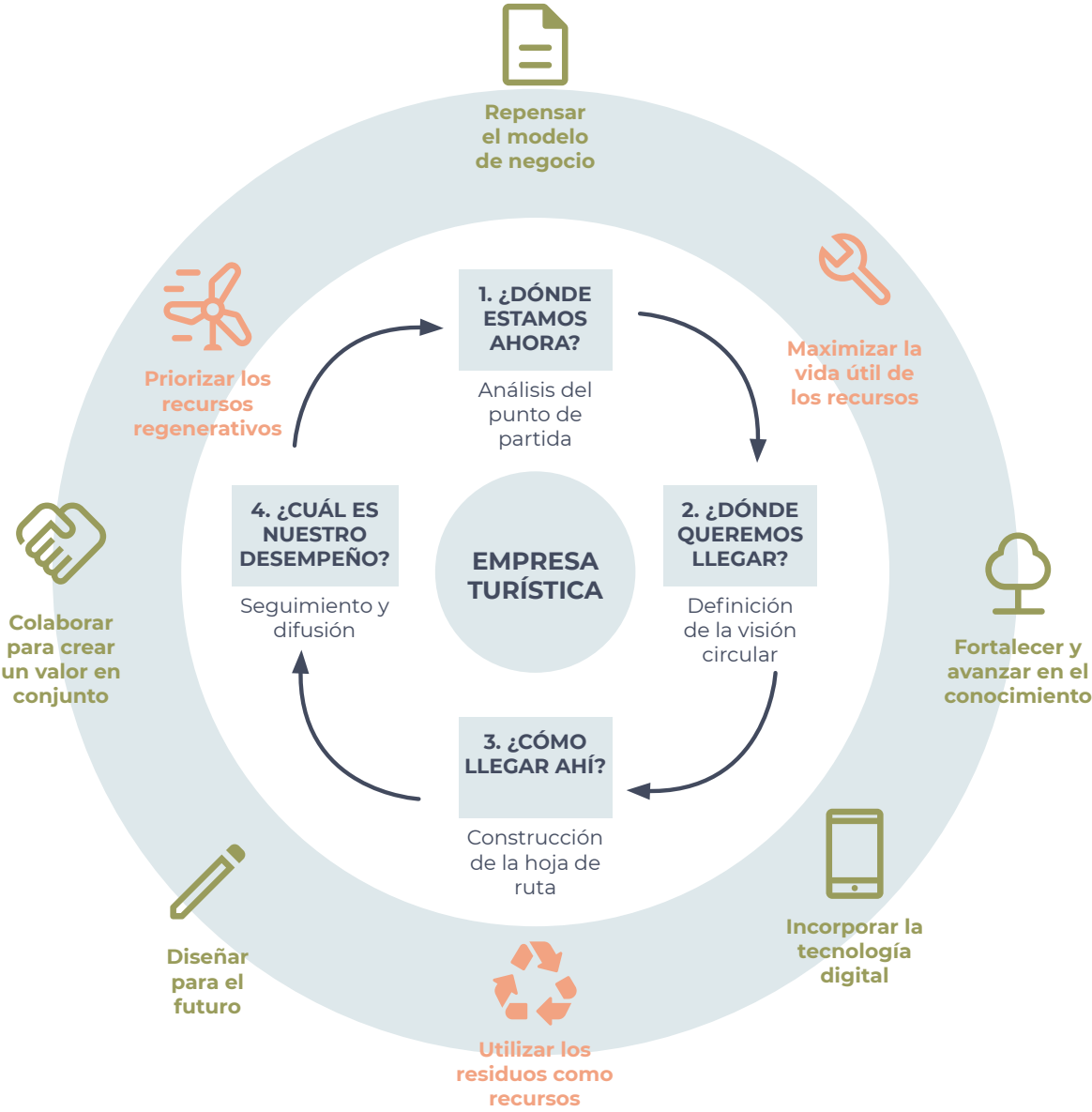


Figura 6. Diagrama de pasos para diseñar la hoja de ruta circular de la empresa turística teniendo en cuenta los 8 elementos clave de la economía circular definidos por Circle Economy: 3 elementos centrales (en naranja) y 5 facilitadores (en verde).
Fuente: Elaboración propia a partir de Circle Economy (<https://www.circle-economy.com/circular-economy/key-elements>)

PASOS CLAVE PARA LA TRANSFORMACIÓN HACIA LA ECONOMÍA CIRCULAR

1. ¿DÓNDE ESTAMOS AHORA?

Entender el punto de partida

- Crear un grupo de trabajo.
- Analizar el punto de partida de la empresa turística en materia de circularidad.
- Seleccionar los ámbitos y vectores prioritarios para la economía circular.
- Definir los objetivos y planificar la transformación circular de la empresa

2. ¿DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?

Definir la visión circular de la empresa turística

- Analizar las fuerzas de cambio para entender cuál es el terreno de juego.
- Construir una visión de la empresa turística circular que sea inspiradora, holística y alcanzable

3. ¿CÓMO LLEGAR AHÍ?

Construir la hoja de ruta circular

- Identificar buenas prácticas de otras experiencias circulares de éxito con posibilidad de ser replicadas en nuestra empresa
- Desarrollar procesos de cocreación con los miembros clave de la empresa
- Elaborar un listado de potenciales acciones de circularidad a implementar por la empresa y priorizar las más relevantes
- Preparar el documento final: la hoja de ruta para una empresa turística circular

4. ¿CUÁL ES MI DESEMPEÑO?

Mecanismos de seguimiento y difusión

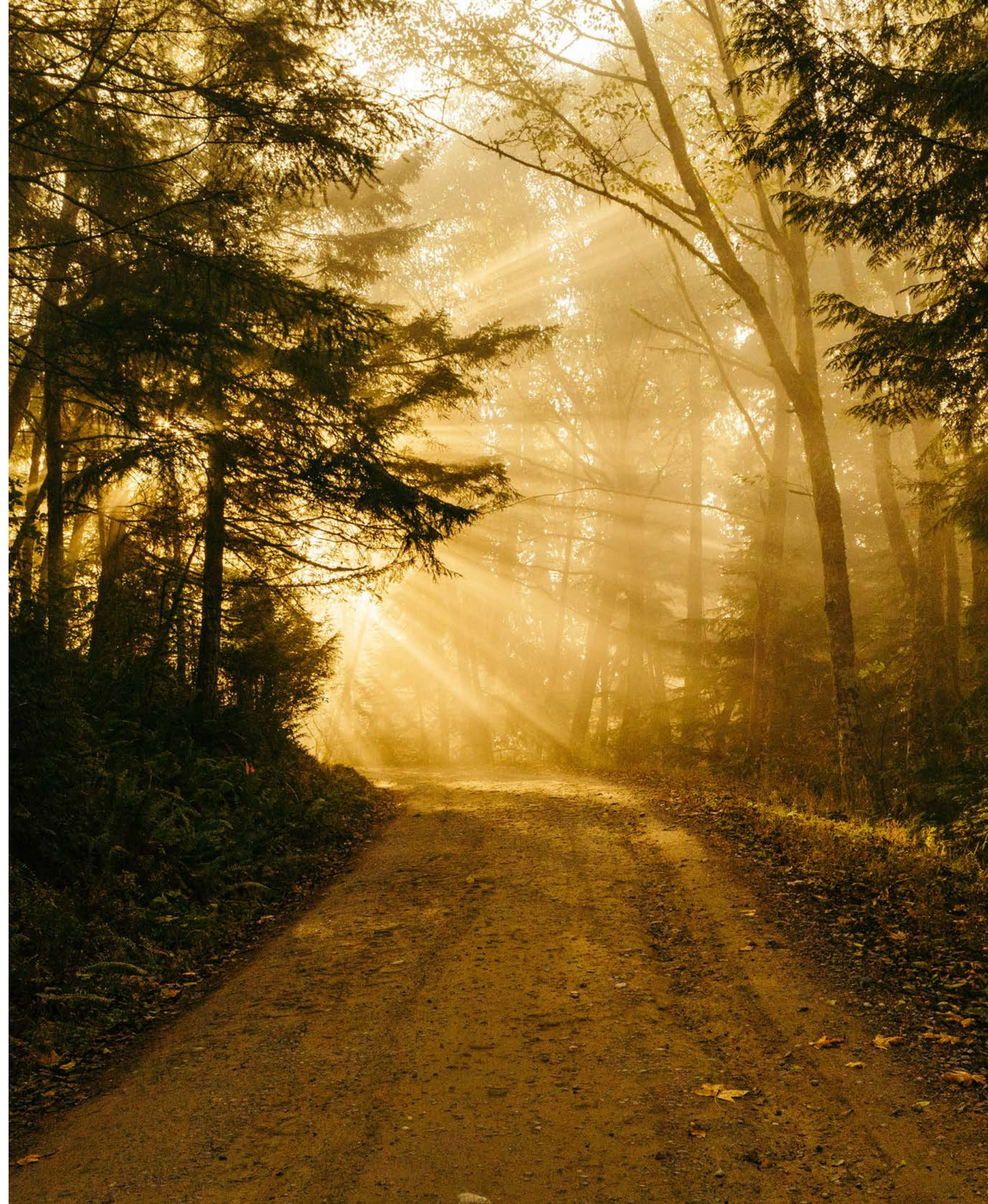
- Diseñar herramientas de control y seguimiento (indicadores)
- Comunicar, visibilizar y compartir los esfuerzos de la empresa en la transición hacia la circularidad

3.1. ¿Dónde estamos? Entender el punto de partida

Antes de iniciar un proyecto de impulso de la economía circular en la empresa turística es requisito prioritario que esta pueda comprender su situación de partida y saber si está preparada para iniciar este proceso. Esta sección requiere implementar diferentes pasos, los cuales se describen a continuación.

3.1.1. Creación de un grupo de trabajo para la circularidad de la empresa turística

El primer paso en el camino para lograr un destino turístico circular es la preparación de la mochila para el viaje. **¿Quién debe preparar la mochila? ¿Quiénes son los agentes que liderarán el proceso?** Esta pregunta puede tener diferentes respuestas, en función de donde nazca el objetivo de impulsar la circularidad (puede que esté en las manos de los altos cargos o propietarios de la empresa, pero también podría pasar que surgiera desde un departamento de la empresa turística -por ejemplo, del departamento de sostenibilidad- o de un empleado concienciado en materia de sostenibilidad). Quien empiece a preparar la mochila será el grupo que tomará el liderazgo inicial en el proceso de transformación hacia la circularidad, liderazgo que debería ser compartido a medida que otros miembros o responsables de la empresa se sumen a la iniciativa y formen parte del grupo de trabajo.





Así, la empresa turística deberá contar con un equipo específico que incluya los miembros más relevantes para impulsar la circularidad dentro de la organización, conocido como **grupo de trabajo**. La composición del grupo dependerá del tamaño y estructura de la empresa, así como de la disponibilidad de recursos humanos. Se recomienda que haya representación de las siguientes áreas de responsabilidad:

- La dirección y gerencia por su visión estratégica global de negocio y la capacidad e influencia en la toma de decisiones
- La dirección de operaciones
- La persona responsable de compras
- La persona responsable de finanzas
- La persona responsable de comunicación y marketing (tanto externa como interna)
- La persona responsable de sostenibilidad

En algunos casos, puede ocurrir que un mismo responsable represente diferentes áreas de la empresa. De cualquier manera, se aconseja que este grupo esté formado por personas que tengan competencias como: innovación y creatividad (capacidad de generar nuevas ideas y vínculos), pensamiento de ciclo de vida y ecodiseño, trabajo en equipo (compromiso y capacidad de coordinación), comunicación (capacidad de mantener un diálogo constante y comunicar los avances del proyecto) y gestión de personas. Para incluir diferentes perspectivas, pero también mantener la agilidad, el grupo de trabajo podría estar formado por un máximo de 5-6 personas, aunque esto dependerá de la casuística y necesidades de cada empresa turística. Además, el grupo podrá designar un **líder de la circularidad**, es decir, un representante de la organización bastante implicado y comprometido con la tarea de impulsar la transformación de la empresa hacia la circularidad.

Si la empresa ya cuenta con espacios de trabajo de temática similar (p.e. un departamento de sostenibilidad o de responsabilidad social corporativa) que esté organizado para abordar el uso eficiente de recursos y la reducción de los impactos ambientales de la organización, e incluye a algunos de estos miembros clave, es recomendable aprovechar dichos espacios como un punto de partida.

Una vez constituido, el grupo de trabajo deberá definir **sus tareas, roles y responsabilidades**, y **planificar el calendario de hitos del proyecto** a llevar a cabo en el corto, medio y largo plazo. Una vez coordinados internamente, deberán convocar una **reunión conjunta de arranque** para alinear sus calendarios y propuestas, y poner sobre la mesa **qué objetivos se persiguen y qué resultados se esperan** del proceso de transformación hacia la circularidad.

3.1.2. Análisis del punto de partida de la empresa turística

Esta fase requiere un enfoque metódico y una **comprensión detallada de la situación actual de la empresa turística**. Es esencial realizar una evaluación exhaustiva de la organización para identificar las necesidades, desafíos, oportunidades e hitos existentes, así como para determinar los **ámbitos/vectores o departamentos con mayor potencial para la transformación circular**.

La primera herramienta consiste en la elaboración del lienzo del modelo de negocio que aportará una visión global de la propuesta de valor y actividades de la organización. Una vez definido este, se propone un marco de trabajo que permitirá a la empresa turística comprender el punto en el que se encuentra en materia de circularidad. El grupo de trabajo podrá escoger entre realizar un diagnóstico detallado trabajando todas las herramientas que se detallan a continuación, o bien seleccionar aquellas que se ajusten a la realidad de la empresa y sus necesidades.

- Análisis de la madurez y experiencia de la empresa turística en materia de economía circular
- Análisis de los activos del destino que dan soporte a la circularidad en la empresa turística
- Análisis del contexto político y las prioridades locales
- Comprensión del consumo de recursos de la empresa turística
- Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de la empresa turística

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

Cualquier actividad empresarial tiene detrás, consciente o inconscientemente, un modelo de negocio que pivota en torno a una propuesta de valor orientada a un segmento de clientes.

El primer ejercicio antes de analizar la situación en materia de economía circular consiste en completar el lienzo del modelo de negocio (business model canvas, en inglés) con el fin de tener una visión global de los elementos clave de la empresa. Este lienzo estructura la actividad de la empresa en torno a los siguientes 9 aspectos:



Figura 7. Aspectos clave que componen el análisis del modelo de negocio.

Esta metodología, desarrollada por Alex Osterwalder e Ives Pigneur, está muy consolidada y permite visualizar en una página de qué trata el modelo de negocio de cualquier empresa. Para facilitar la elaboración de este análisis, se aporta una plantilla de trabajo en la sección de **Anexos (capítulo 6)**.

Trabajar el lienzo de modelo de negocio será clave para tener una **visión global del funcionamiento de la empresa turística y su propuesta de valor**. Definir cada uno de los aspectos mencionados será de gran utilidad para trabajar las siguientes herramientas de este manual. En los próximos pasos se irán abordando cada uno de estos aspectos para profundizar en el conocimiento de los procesos productivos de la empresa e identificar oportunidades para introducir acciones de circularidad. En otras palabras, el objetivo del lienzo de negocio es que la empresa turística pueda aplicar el pensamiento sistémico a su organización, comprendiendo cómo crea valor y cuál es el impacto medioambiental y social que produce la prestación de sus servicios turísticos.

ANÁLISIS DE LA MADUREZ Y EXPERIENCIA DE LA EMPRESA TURÍSTICA EN MATERIA DE ECONOMÍA CIRCULAR

Para **promover y liderar** la transición hacia una economía circular es necesario **comprender cómo la empresa reúne los elementos necesarios que lo harán posible**. En consecuencia, se recomienda hacer un ejercicio de autoevaluación de la madurez de la empresa y/o del grupo de trabajo con la finalidad de incitar a una reflexión sobre el punto de partida y los potenciales aspectos a mejorar o potenciar para afrontar el proyecto con las máximas garantías.

A continuación, se enumeran una serie de preguntas a analizar. Las respuestas afirmativas o en positivo indican que la empresa turística reúne las condiciones ideales de partida para impulsar la circularidad. En cambio, una respuesta negativa indica una oportunidad de mejora y elemento a trabajar para iniciar el proyecto con más garantías.

Cuestionario de autoevaluación del potencial de las empresas para impulsar la economía circular:



¿La iniciativa de transformación hacia un modelo circular cuenta con apoyo por parte de la dirección o gerencia?

¿Cuenta la empresa con colaboradores con interés en vincularse al proyecto?

¿Cuenta la empresa con especialistas con conocimientos y experiencia suficiente para dar apoyo técnico al proyecto?

¿Dispone la empresa de un plan estratégico marco que favorezca la puesta en marcha de actuaciones en economía circular?

¿Qué grado de proximidad hay entre la empresa y la Administración local?

¿Conoce la empresa qué recursos (energía, agua, materiales...) consume y qué residuos y emisiones genera?



¿Dispone la empresa de recursos propios que puedan dar apoyo económico a las iniciativas de circularidad?

¿Existen promotores que puedan dar apoyo económico al proyecto de circularidad?

¿Cuáles son las subvenciones a las que se puede acceder un proyecto de economía circular turística?

De manera complementaria a este cuestionario, conviene que la empresa identifique la experiencia acumulada en circularidad hasta el momento. Es muy probable que la organización haya estado implantando medidas de circularidad sin ser consciente de ello, de modo que, el mapeo de las acciones ya implementadas o en curso puede ayudar a entender mejor el punto de partida. Además, la puesta en común de las acciones existentes puede ayudar a que los agentes estén alineados y sean conocedores de la experiencia de partida

¿Qué iniciativas de circularidad se han impulsado ya desde la empresa turística en cuestión?

Pensad en iniciativas de sostenibilidad o de reducción del impacto ambiental que ya se estén llevando a cabo en la empresa. Para lograrlo, se puede hacer el análisis por ámbitos o vectores. Por ejemplo, evaluar qué se está haciendo en materia de eficiencia energética (instalación de paneles fotovoltaicos, uso de biomasa para las calderas, sensorización de la iluminación o uso de bombillas LED), de gestión de residuos (uso de envases/tuppers compostables, ajuste de las raciones de comida al consumo medio del cliente), consumo responsable (diseño de menús con productos de temporada, compra de productos ecológicos), ahorro del agua (instalación de dispositivos de reducción de caudal), entre otros.

Este mapeo puede facilitar la puesta en común y la colaboración entre departamentos/miembros de la empresa. Se recomienda iniciar la revisión elaborando una tabla que resuma las iniciativas de circularidad ya existentes en la empresa, y posteriormente detallar la información relativa a cada experiencia. Para facilitar el proceso de identificación de experiencias, se propone el uso de la plantilla de la **Figura 8**.

Experiencia circular: Oleoturismo: visita y cata de aceites



Acción

¿Qué? Descripción de la acción implementada

Visitas guiadas para conocer el proceso de producción del aceite de oliva, incluyendo una visita a la almazara y una cata de aceites.

Desde sus inicios, el funcionamiento de la almazara incorpora medidas de circularidad como el uso del hueso de la aceituna como biomasa para el funcionamiento de la caldera, o la reutilización de las aguas de lavado de la aceituna para el riego de campos.

En los últimos años, la empresa ha trabajado para ofrecer catas de aceites ambientalmente responsables. El principal reto, consistía en sustituir los envases de plásticos de un solo uso por una alternativa más sostenible. Se optó finalmente por el uso de envases compostables.

Motivaciones

¿Que ha motivado el impulso de esta acción?

Alinear las visitas turísticas con la conciencia medioambiental de la empresa y con su apuesta por reducir el impacto medioambiental de todo el proceso productivo.

¿Quién?

Agentes impulsores:

Almazara

Agentes colaboradores:

Proveedor de envases

¿Cuándo?

Inicio acción:

2019

Duración prevista:

Indefinida

Destinatarios:

Visitante

Barreras y dificultades

¿Qué barreras y dificultades hay en el proceso y cómo se han resuelto?

Sustituir los envases de un solo uso por vajillas de cristal no fue una alternativa viable (los productos de lavado alteran el olor de la vajilla y condicionan la experiencia de cata). Por ello el uso de los envases compostables fue la opción escogida para hacer de las catas una experiencia muy sostenible y circular.

Resultados

Sustitución del 100% de los envases de plástico de un solo uso empleados en las catas por envases compostables.

Figura 8. Ejemplo de ficha para elaborar un mapeo de las experiencias y proyectos circulares existentes en el territorio

54

ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS DEL DESTINO QUE DAN SOPORTE A LA CIRCULARIDAD EN LA EMPRESA TURÍSTICA

Comprender los **elementos diferenciales** del territorio es un paso fundamental antes de iniciar un proyecto de impulso a la economía circular por parte de las empresas turísticas. Debemos recordar que el destino y sus atractivos son el elemento principal que motiva los flujos turísticos. La transformación hacia la circularidad de las empresas turísticas pasa también por comprender el entorno en el que se encuentran, el impacto que generan sus actividades productivas en él, y el soporte que el propio destino puede suponer para la implantación de este proceso.

La capacidad de adaptación de las empresas al modelo circular depende, en parte, de las infraestructuras y servicios de un territorio.

Por ejemplo, un territorio con una vía pública adaptada con vías ciclistas o con un servicio de transporte público adecuado permiten la promoción –por parte del empresariado turístico– de la movilidad sostenible. Adicionalmente, la presencia de una empresa gestora de residuos eficiente y avanzada en clave circular puede facilitar la creación de alianzas con empresas del sector turístico para la gestión de sus residuos. A continuación, se presenta un listado de preguntas que pueden ayudar a determinar y a poner en valor los activos del territorio y su relación con la empresa turística.

¿Qué activos turísticos del territorio pueden apoyar la transformación hacia la circularidad de la empresa?

- Pensad en los equipamientos que dan soporte a la actividad turística del destino (aeropuertos, estaciones de tren, medios de transporte público, flota de vehículos eléctricos o bicicletas de alquiler, redes de itinerarios ciclistas/senderistas...)
- Pensad en las infraestructuras transversales disponibles (depuradora, plantas de tratamiento de residuos, fuentes de energía renovable...) que apoyan la apuesta por la circularidad en el destino.

¿Qué tipo de agentes están presentes en el territorio?

Identificad a los agentes de la cuádruple hélice (administración, tejido empresarial, academia y ciudadanía) que trabajan para mejorar la sostenibilidad y circularidad (p. ej. entidades sin ánimo de lucro que trabajan para reducir el desperdicio alimentario).

ANÁLISIS DEL CONTEXTO POLÍTICO Y LAS PRIORIDADES LOCALES

Cualquier empresa turística que aspire a ser circular deberá **alinearse con los objetivos políticos locales de sostenibilidad y circularidad para generar sinergias y asegurar su apoyo**. Por tanto, es necesario encontrar un equilibrio entre plantear nuevas vías de acción y apoyar y alimentar las que ya existen. Algunas preguntas orientativas para evaluar el contexto político y las prioridades locales se detallan a continuación:

¿Existe un liderazgo político y la voluntad de una transformación circular del destino?

Valorad si los líderes políticos están convencidos de la importancia de la transición hacia la circularidad y están comprometidos con la voluntad de transformar el modelo económico del destino en esta línea.

¿Cuáles son las prioridades de la agenda política a nivel de economía circular y sostenibilidad que afectan al destino?

Pensad en aquellas prioridades que las autoridades públicas se hayan marcado por iniciativa propia o derivada de políticas supramunicipales. Identificad las estrategias y prioridades que a nivel político afecten a la economía circular o sostenibilidad del destino. Algunas prioridades relacionadas con el turismo y la economía circular, incluyen la alimentación, movilidad, infraestructuras y equipamientos municipales, la gestión de residuos, el Pacto de Alcaldes para el Clima y la Energía, planes del ciclo del agua, programas de educación ambiental, etc.

COMPRENSIÓN DEL CONSUMO DE RECURSOS DE LA EMPRESA TURÍSTICA

Disponer de información sobre el consumo de recursos y de la generación de residuos y emisiones de la empresa turística es un paso básico de cara a acotar, si procede, el alcance de las acciones de una hoja de ruta para la circularidad. Por lo tanto, el objetivo ahora es **comprender cómo funciona la empresa a nivel de consumo de recursos** (materiales, energía, agua) **y de generación de residuos** (sólidos, líquidos y emisiones). Esto **nos permite identificar** dónde se consumen más recursos y **dónde hay más ineficiencias** (mayores volúmenes de residuos o emisiones) para ofrecer los productos y servicios turísticos.

Al mismo tiempo, el análisis permite ver dónde se ubica la actividad económica responsable de estos consumos o residuos. Esta información tiene que servir para definir los ámbitos o vectores prioritarios para la hoja de ruta a la economía circular. Adicionalmente, como destacan los expertos entrevistados, es importante recordar que el consumo de recursos también dependerá de las variaciones de demanda que provocan los cambios de temporada en el sector. En la medida de lo posible, la empresa deberá tener en cuenta estas cuestiones a la hora de evaluar su consumo de recursos.

Por ejemplo, en el caso de una empresa de turismo activo para trazar su consumo de recursos en cada etapa del proceso productivo deberíamos preguntarnos: ¿dónde hay mayor consumo de recursos o mayor generación de emisiones? ¿es en el desplazamiento de los turistas al punto de actividad? ¿durante el picnic incluido en la ruta? ¿en el proceso de limpieza / lavado de los equipamientos de actividades? Si en este análisis se observa que el mayor consumo es durante el picnic, será necesario dar relevancia a este proceso e incluir medidas de circularidad (p.e. priorizando el uso de vajillas reutilizables, utilizando dispensadores de agua en sustitución de las botellas de plástico de un solo uso, etc.).

Otro ejemplo del potencial de este análisis, es el caso de NH Hotel Group, una de las 25 hoteleras más grandes del mundo. En 2008, tras evaluar su consumo de recursos la cadena introdujo un Plan Estratégico Medioambiental con diversas medidas relacionadas con consumo de energía, agua, emisiones de CO2 y generación de residuos. Con la aplicación de este Plan, se calcula que del 2007 al 2014, la huella de carbono por habitación/noche se redujo en casi un 70%. Además, estas medidas lograron reducir el consumo de energía en un 26% y el consumo de agua en más del 30%, lo que significó un ahorro de 35 millones de euros para el conjunto del grupo²¹.

La siguiente tabla aporta algunas referencias de consumo a aplicar por las empresas turísticas:

¿Cuál es el consumo de recursos (materiales y energéticos) y la generación de residuos y emisiones de los diferentes agentes de la industria turística?

El informe de la Comisión Europea ‘Best Environmental Management Practice in the Tourism Sector’ (2013) puede servir para orientar los objetivos de las mejoras ambientales, ya que establece unas referencias de excelencia para distintos ámbitos de consumos (p. ej. para minimizar el consumo de agua, energía, residuos, etc.). A continuación, se muestran algunas de estas referencias de consumo según el informe:

Indicadores transversales

- ≥ 97 % de los productos químicos –medido por el peso del ingrediente activo– utilizados en los alojamientos y servicio de restauración contienen una ecoetiqueta (o pueden demostrar que son la opción más sostenible)
- ≥ 97 % de toda la madera, papel y cartón comprado por los alojamientos y servicios de restauración son reciclados o llevan un certificado de sostenibilidad (p. ej. ecoetiquetado, FSC o PEFC)

Indicadores de agua

- Consumo total de agua por persona/noche (≤ 140 L, en hoteles con baño de uso exclusivo; ≤ 100 L en alojamientos con baños compartidos como la mayoría de hostales)
- La tasa de flujo del agua de la ducha es de ≤ 7 L/min
- La tasa de flujo del agua del grifo es de ≤ 6 L/min
- La descarga del váter consume de media ≤ 4.5 L (o existe un urinario sin agua)
- Se consigue una reducción en el uso de la lavandería (agua/energía) gracias a la reutilización en al menos un 30% de las toallas de baño y de la ropa de cama
- El proceso de lavandería consume un total de energía de ≤ 2.0 kWh por kg de ropa

Indicadores residuos

- Generación total de residuos por persona/noche de hotel de ≤ 0.6 kg

Indicadores textiles

- 80% de la ropa de cama es de una mezcla de algodón-poliéster, y al menos el 80% de los textiles de la habitación son orgánicos y han recibido la ISO Tipo 1 Ecolabel

Indicadores cocinas

- La empresa puede proporcionar información de todos los ingredientes principales utilizados (al menos del país de origen de dichos ingredientes)
- Al menos el 60% de los productos alimentarios y bebidas cumplen con estándares/ criterios básicos o altos de sostenibilidad
- ≥ 95 % de los residuos orgánicos se separan y se desvían de los vertederos y, en la medida de lo posible, son enviados para digestión anaerobia o para la valorización energética

Para más información sobre los indicadores y las referencias de excelencia establecidas, se puede consultar el apartado A2 del informe en cuestión.²²

Para analizar los procesos de consumo de la empresa turística con **perspectiva de ciclo de vida**, es muy recomendable que el grupo de trabajo pueda llevar a cabo una sesión de trabajo con este objetivo. A través de una representación gráfica, como puede ser un **diagrama de procesos**, es posible tener **una visión común de las actividades que realiza la empresa bajo un enfoque amplio y que incluya toda la cadena de valor**.

Este diagrama permitirá tener una perspectiva global de los costes económicos y ambientales de los servicios turísticos que ofrece la empresa.

Para ello, el grupo de trabajo deberá plantearse durante la sesión de trabajo preguntas clave, como: ¿Qué materias primas consumidas son más escasas? ¿Qué recursos concentran la mayor parte de los costes? ¿Dónde se generan más emisiones? ¿Qué exigencias ambientales afectan o afectarán la actividad? A la hora de llevar a cabo este ejercicio, es importante tener una visión amplia del conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa, y pensar en los recursos consumidos y los residuos y emisiones generados. En este sentido, puede ser útil fragmentar el diagrama en las partes que componen el servicio turístico o en los diferentes espacios en los que tiene lugar (como se propone en la **Figura 9**), y para cada uno de ellos analizar las entradas y salidas de recursos.

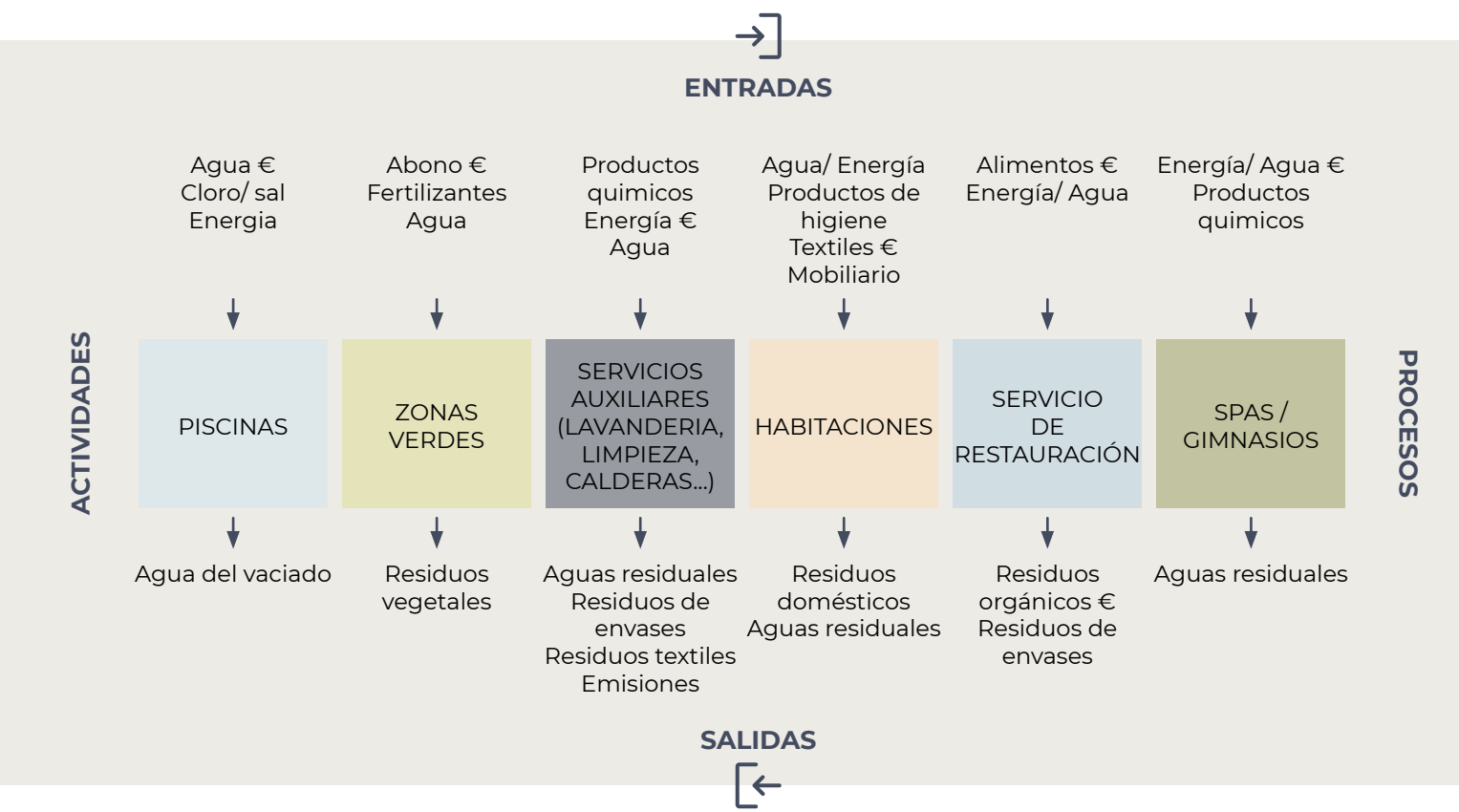


Figura 9. Diagrama de salidas y entradas de las potenciales actividades en un alojamiento turístico.

A continuación, se describe con mayor detalle los pasos a seguir para dibujar este diagrama de actividades:

1. Identificar colectivamente las diferentes actividades y/o procesos que forman parte del ciclo de vida de los servicios ofrecidos.

Se recomienda no diferenciar más de diez actividades/procesos diferentes (en caso de haberlos, se pueden agregar para reducir el número total). Se trata en todo caso de desagregar la experiencia turística que ofrecemos al visitante identificando cada una de las actividades que la componen y que hacen que nuestra empresa turística aporte valor al viajero. Algunos ejemplos por sector, además del mencionado en el diagrama, se detallan a continuación:

- **Restaurante:** salón comedor, cocina, terraza, jardines, almacén y sala de máquinas.
- **Empresa de actividades:** llegada al punto de encuentro, explicación de la vista, ejecución de la actividad y salida del servicio.
- **Museo o centro de interpretación:** zona expositiva, tienda, zona de servicios al visitante, espacios de mantenimiento y servicios internos.

2. Revisar cada una de las actividades para pensar en los principales aspectos ambientales, es decir, aquellos elementos de la actividad que pueden afectar el entorno.

En este paso, el grupo de trabajo deberá identificar el impacto ambiental de la empresa por vectores, es decir, en cuanto a consumo de energía, consumo de agua, generación de residuos, emisión de gases, etc. Para ello, es útil pensar en las diferentes entradas y salidas de cada actividad. Por ejemplo, ¿Qué se consume para producir la comida que se ofrece en un restaurante? ¿Qué emisiones y residuos se generan en el mantenimiento del local? ¿Cuánta agua se gasta en la cocina y servicios públicos? Continuando con los sectores previamente mencionados, el análisis se haría de la siguiente manera:

- **Restaurante:** el análisis de entradas y salidas reflejará, por ejemplo, que se consume energía para la climatización e iluminación del salón comedor, un gran consumo de materias primas en la cocina -alimentos- y una gran generación de residuos orgánicos -comida servida y no consumida, residuos de alimentos del proceso de cocina y alimentos en mal estado-, agua en los jardines -para las plantas-, energía para los calefactores de la terraza en invierno, etc.

- **Empresa de actividades:** en este caso se podría identificar un importante consumo de combustibles en los desplazamientos o el consumo de productos de un solo uso para los visitantes durante la ejecución de la actividad o los obsequios que se entregan con cada visita.
- **Museo o centro de interpretación:** en esta actividad se puede identificar un alto consumo de energía para el mantenimiento de los espacios expositivos en las adecuadas condiciones que permitan conservar las piezas o elementos expuestos, así como un alto consumo de agua en los servicios y la generación de residuos plásticos en la tienda (envases y embalajes de los productos vendidos).

3. Debatar colectivamente cuáles de esos aspectos concentran los mayores costes económicos.

Por ejemplo, el coste se podría concentrar en la compra de combustibles, en el pago de tasas de gestión de residuos, o en los impuestos sobre las emisiones. En el caso de los sectores analizados, algunos ejemplos serían:

- **Restaurante:** claramente los costes de alimentación son una de las principales partidas en un restaurante, de modo que el despilfarro de alimentos debe ser entendido como una oportunidad de mejora ambiental y de ahorro económico.
- **Empresa de actividades:** si los productos de un solo uso suponen un coste económico elevado, esto representará una oportunidad para explorar el uso de productos reutilizables, que permitan ahorros en el medio plazo.
- **Museo o centro de interpretación:** los costes energéticos de climatización de los espacios pueden evidenciar la necesidad de pensar en soluciones de climatización alternativas más eficientes.

Como se puede observar, la elaboración de un diagrama de procesos puede tomar una forma diferente en cada empresa turística, ya que no hay una solución buena o mala. Se trata, pues, de simplificar la realidad para analizarla por partes. En cada caso, se pensará en qué partes pueden ser consideradas, qué recursos se consumen y donde se concentran los costes.

ANÁLISIS DE DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA TURÍSTICA

Este ejercicio pretende servir como herramienta para la síntesis y la extracción de conclusiones. El **análisis DAFO** consiste en el estudio de las características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades) de la empresa turística en una matriz cuadrada. La información obtenida en los análisis previos deberá ser incorporada de manera sintética en una matriz DAFO que permita tener una **visión global de las potenciales barreras y oportunidades** de cara a la implantación de iniciativas circulares en la organización. Esta matriz mostrará un resumen práctico y visual del análisis del punto de partida.

	Internas	Externas
Positivas	FORTALEZAS (REFORZAR)	OPORTUNIDADES (CAPTAR Y ASUMIR)
Negativas	DEBILIDADES (REDUCIR)	AMENAZAS (ELIMINAR)

Figura 10. Plantilla para realizar el análisis DAFO.



3.1.3. Selección de ámbitos o vectores prioritarios para la empresa turística circular

Una vez conocemos la situación de partida de la empresa para su transformación hacia la circularidad desde un contexto externo (activos del destino que facilitarán el proceso, agenda política local...) e interno (nivel de madurez y experiencia previa de la organización en circularidad, consumo de recursos e impactos económicos y ambientales...), el siguiente paso consiste en establecer prioridades. Definir qué actividades y qué vectores la empresa debe centrar la atención para generar más impacto y obtener un mayor retorno.

En este sentido, es altamente recomendable priorizar aquellos con un mayor potencial en la transición hacia una economía circular (p. ej. vectores como los residuos, agua, movilidad, energía, infraestructuras, o consumo responsable, entre otros). Para hacerlo, se pueden tener en cuenta tres tipos de criterios:



**VIABILIDAD
ECONÓMICA**



**POTENCIAL DE
CIRCULARIDAD**



**IMPORTANCIA
EN LA AGENDA
POLÍTICA LOCAL**

1. Viabilidad económica: Se trata de identificar donde se concentran los costes asociados al consumo de recursos o generación de emisiones, para priorizar después la búsqueda de soluciones que los minimicen. Por ejemplo, puede ser frecuente que muchas empresas turísticas tengan necesidades energéticas muy elevadas lo cual sugerirá priorizar este ámbito para potencialmente implementar medidas de ahorro energético o sistemas de autoproducción energética (implantación de placas fotovoltaicas).



2. Potencial de circularidad de los ámbitos o vectores. Se trata de identificar en qué ámbitos/vectores existen mayores oportunidades de impulsar estrategias de circularidad, ya sea por la existencia de experiencias previas en otros establecimientos turísticos o por la naturaleza de la propia actividad. Para hacer esta estimación, se pueden valorar los siguientes criterios:

- Intensidad de uso de recursos (agua, energía, materiales). Por ejemplo, en un parque acuático se prevé que haya un alto consumo de agua, de modo que ello pueda sugerir un potencial de incorporar medidas de circularidad.
- Intensidad de generación de residuos (plástico, papel, vidrio, fracción orgánica). Por ejemplo, en un restaurante se espera que haya una alta generación de residuos orgánicos de la comida, lo cual indica una oportunidad para recircular flujos e implementar medidas de economía circular.
- Motivación y receptividad para aplicar medidas de circularidad por parte de los responsables de la empresa (p.e. si el jefe de cocina es una persona sensibilizada con el despilfarro alimentario, será más fácil impulsar acciones de mejora).
- Experiencias previas de economía circular en el sector turístico, que demuestren las posibilidades de implementar soluciones circulares. Por ejemplo, si vemos que otras agencias o touroperadores han aplicado con éxito la contratación de servicios con proveedores verdes que utilizan vehículos de movilidad eléctrica, puede servirnos para identificar una oportunidad, y darle prioridad por su efectividad.

3. Importancia en la agenda política local. Teniendo en consideración los resultados del análisis previo de contexto y prioridades políticas, este criterio permitirá identificar aquellos vectores para los que exista mayores facilidades para su implantación gracias al apoyo de la agenda política local (por ejemplo, a través de subvenciones o ayudas).

En base a todos estos criterios, se recomienda priorizar un número limitado de vectores para centrar los esfuerzos iniciales. Esto no debe implicar excluir las posibilidades de implementar iniciativas de economía circular transversales relacionados con más vectores, sino que pretende reforzar aquellos vectores que pueden ser el motor de la economía circular en la empresa turística.

3.1.4. Definición de objetivos y planificación

Con una visión clara del punto de partida de la empresa turística, llega el momento de que el grupo de trabajo revise los objetivos y resultados esperados de la hoja de ruta para el impulso a la economía circular con el fin de ajustar las expectativas en relación con la iniciativa.

En este punto, se recomienda establecer un **calendario de trabajo**, que puede oscilar –orientativamente– entre los 12 y 18 meses. Es importante tener en cuenta que los objetivos que acuerde el grupo de trabajo serán la base para definir, más adelante, un sistema de indicadores de seguimiento que permitan evaluar el éxito de la iniciativa. Por tanto, será útil que los objetivos sean cuantitativos y estén planteados en distintos planos temporales (corto, medio y largo plazo). Es clave recordar que, la adopción de la economía circular es un proceso progresivo, cuya implementación se extiende en el tiempo y cuyo ritmo vendrá definido por la coyuntura e interés de cada empresa turística.



3.2. ¿Dónde queremos llegar? Definir la visión circular de la empresa turística

Frecuentemente, estamos tan focalizados en nuestro día a día que no tenemos la posibilidad de parar para reflexionar detenidamente sobre el futuro. No obstante, esta actitud cortoplacista puede hacer que no seamos capaces de detectar nuevas oportunidades y/o afrontar eficazmente los riesgos presentes y venideros. Por ello, es importante hacer un **un análisis estratégico de previsiones** que evalúe potenciales tendencias (apartado 3.2.1.), que analice el entorno competitivo (apartado 3.2.2.), y permita identificar posibles escenarios de futuro para la empresa turística (apartado 3.2.3.).

3.2.1. Las fuerzas de cambio: macrotendencias

Para la industria del turismo es importante entender cuál es el terreno de juego sobre el que se mueve y qué fuerzas de cambio (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales) actúan y actuarán sobre ella. Para organizar toda la información relativa al entorno y las tendencias globales (macrotendencias) y sectoriales, se puede proceder a un **análisis PESTEL** (ver **Figura 11**), que organiza las tendencias y fuerzas de cambio en 6 categorías: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ambientales y Legales.

A continuación, se ofrece un ejemplo inicial, de algunas de las principales tendencias globales vigentes actualmente y a las que se enfrentan la mayoría de empresas turísticas:



Figura 11. Diagrama orientativo para realizar el análisis PESTEL

Todas estas tendencias afectan y afectarán al sector turístico, y es por eso que las empresas tendrán que anticiparse y adaptarse a ellas. Además, también se pueden detectar algunas **tendencias específicas del sector turístico**. A continuación, se muestra un listado de algunas de estas:

- **El turismo sostenible/circular.** Cada vez hay más viajeros que buscan alternativas de viaje con un impacto ambiental y social positivo, optando por destinos más cercanos y accediendo a ellos a través de medios de transporte más sostenibles, o con preferencias por alojamientos eco.

- **El turismo de naturaleza.** La pandemia del coronavirus ha acelerado y aumentado la necesidad y preferencia por la naturaleza y los viajes al aire libre.

- **El turismo de experiencias.** Cada vez más, los viajeros buscan experiencias únicas, auténticas y que les permitan conectar con el entorno social y natural del destino, en lugar de ver los puntos turísticos tradicionales.

- **El turismo tecnológico.** La tecnología está revolucionando la forma en que los viajeros planifican, reservan y experimentan sus viajes. Por consiguiente, tanto los destinos como las empresas turísticas deben estar en constante adaptación para incorporar soluciones tecnológicas que acorten los canales hacia el cliente y aporten valor a la experiencia turística.

Es importante que las empresas turísticas identifiquen cuáles son las macro-tendencias que afectan al mercado global y local; ya que, no hacer nada ya no es una opción en un contexto en que las fuerzas de cambio ejercen una influencia clara sobre la actividad empresarial.

3.2.2. El entorno competitivo y de mercado de la empresa turística

Para complementar el análisis de fuerzas de cambio, se plantea un ejercicio final relativo al entorno competitivo de la industria turística. Es importante abrir la mente a la hora de plantearse este análisis con visión de futuro. Un conocimiento claro del entorno de la empresa turística, permite tomar ventaja, mejorar una debilidad y/o evitar tomar pasos en falso. En el caso de la economía circular, permite **identificar si nuevos productos/servicios y propuestas de valor, enfocados desde la sostenibilidad y la circularidad, son potencialmente más atractivos que el nuestro.**

Este paso trata de examinar las estrategias y tendencias de los competidores en torno a la economía circular, así como las potenciales empresas sustitutivas, es decir, aquellas nuevas empresas turísticas que entran en juego y que pretenden acceder a nuestros clientes con sus propuestas de valor. También es importante plantearse cómo este entorno competitivo evolucionará en el futuro: ¿Quiénes son sus competidores

presentes y futuros?, ¿Qué sustitutos pueden entrar en el mercado y amenazar su posición?, ¿Qué papel juegan las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y la economía circular?

El ejercicio consiste en identificar los competidores (nuevos y existentes) y sustitutivos de la empresa con la mirada puesta en la circularidad, es decir, teniendo presente en qué están eco-innovando y cómo integran los 8 principios de la economía circular (ver apartado 1.3) estas empresas. En relación con los competidores, puede ser de interés analizar aspectos como: qué hacen, quiénes y cuántos son, diferencias en los productos y servicios ofrecidos, posicionamiento en sostenibilidad y economía circular, proyectos de ecoinnovación aplicados, etc. En cuanto a los sustitutivos, se puede preguntar cuáles son las alternativas sustitutivas existentes, cuál es su desempeño o cómo se posicionan a nivel ambiental.

De manera complementaria, y para profundizar en el análisis, se podrán evaluar también los proveedores (¿tengo control de mi cadena de proveedores? ¿es trazable? ¿puedo incidir en su comportamiento ambiental? ¿tengo alternativas?) y el perfil de los clientes (¿tengo una base de clientes fidelizada? ¿son sensibles a los aspectos ambientales y de sostenibilidad? ¿están dispuestos a pagar más por productos/servicios circulares?)

Para llevar a cabo el ejercicio, puede ser muy útil hacer un ejercicio previo de identificación y documentación de experiencias de competidores y sustitutos para ponerlos sobre la mesa y debatirlos. El objetivo final de este análisis es **saber cómo está siendo el proceso de transformación hacia la circularidad de nuestros competidores y sustitutivos para identificar oportunidades de mejora y/o casos a replicar en nuestra empresa.**

3.2.3. Definición de la visión circular de la empresa turística

Una vez realizados los análisis de tendencias y del entorno competitivo, ya se puede definir la visión de empresa turística circular. Esta es clave para **concretar la dirección de futuro y orientar las acciones del presente y futuras** hacia este escenario.

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas deberán ser ambiciosas a la vez que alcanzables, y es posible que requieran cambios en la empresa turística que necesiten varios años (medio o largo plazo) para ser aplicadas. En el momento de definir la visión circular de la organización, será necesario no olvidar que sea cual sea esta

visión, deberá **ser compatible con el modelo económico circular y de sostenibilidad**, de modo que deberá perseguir la generación de valor para la empresa y la minimización de los impactos ambientales a lo largo de la cadena de valor.



Figura 12. Diagrama que ilustra los elementos clave para construir la visión circular de la empresa turística.

La visión debe acompañarse **de objetivos específicos y medibles** para poder monitorizar el progreso y el impacto de las acciones a lo largo del tiempo. Para la definición de la visión circular, se aporta una plantilla de preguntas clave en los **Anexos (capítulo 6).**

3.3. ¿Cómo llegar? Construcción de una hoja de ruta

Llegados a este punto, el destino ha definido el punto de partida (¿dónde estamos ahora?), así como las fuerzas de cambio y la visión de futuro para su transformación hacia la circularidad (¿dónde queremos llegar?). A partir de aquí, ha llegado el momento de trazar el camino a seguir para avanzar desde la situación actual hacia la superación de los retos para ser una empresa turística circular. Para ello, en esta etapa se plantea la combinación de una revisión de buenas prácticas circulares de éxito y de un proceso colectivo de cocreación que permitan elaborar un listado de acciones/iniciativas/proyectos a ser analizados y priorizados. Y eventualmente, seleccionar las acciones con mayor potencial que configurarán la hoja de ruta hacia la circularidad.

3.3.1. Análisis de buenas prácticas circulares

Evaluar y comprender las experiencias de éxito de otras empresas turísticas similares puede inspirar, informar y ayudar a definir el desarrollo de hojas de ruta para nuestra propia empresa. Para **seleccionar buenas prácticas de inspiración** el grupo de trabajo podrá tener en cuenta los siguientes criterios:

- Representatividad de vectores de circularidad: movilidad sostenible, gestión de residuos, eficiencia energética, ahorro en el consumo de agua, consumo responsable, etc.
- Características de las buenas prácticas: efectivas, transversales, aplicables y originales
- Relación con alguna de las “9 Rs” en circularidad (repensar, rechazar, reducir, reutilizar, reparar, restaurar, refabricar, redefinir, reciclar) y estar aplicadas al turismo.
- Agente impulsor de la acción: empresa privada o colaboración público-privada.



Las Guía de Buenas Prácticas de Economía Circular de CenTOUR²³, los Manuales de Turismo Circular para Destinos y Pymes turísticas²⁴ o la Guía de buenas prácticas de turismo circular, ambos elaborados por SEGITTUR, son documentos recopilatorios de buenas prácticas a tener en consideración. Otras plataformas como **Incircle** de Interreg Mediterranean, el **Knowledge Hub** de Circle Economy o **Ganbatte**, incluyen cientos de casos de estudio con soluciones circulares que pueden servir de inspiración.

3.3.2. Proceso de cocreación

La **identificación colaborativa de potenciales acciones a implementar en la empresa**, es un paso clave para dar respuesta a la brecha existente entre la situación actual (situación de partida) de la organización y la visión circular. Para favorecer este proceso participativo, el grupo de trabajo deberá realizar al menos una sesión de trabajo (a la que podrán convocar también a otros perfiles especializados de la empresa vinculados a la economía circular y a los vectores definidos como prioritarios, así como a entidades externas relacionadas –por ejemplo, servicio de comunicación externo, etc.-) en la que se llevarán a cabo dinámicas que permitan listar y evaluar oportunidades en clave de economía circular.

Diseñar y preparar bien este taller es clave para obtener los resultados esperados. Saber dónde se hará, cuándo, quién debe participar, cuáles son los objetivos que esperamos, y cuál debe ser el orden del día y la dinámica para desarrollar el taller, son aspectos importantes que se deben trabajar. Durante las sesiones de trabajo se podrán emplear diferentes técnicas (sesiones de lluvia de ideas, análisis DAFO, árbol de problemas...) que fomenten la identificación de ideas para abordar la transformación hacia la circularidad. El proyecto INCIRCLE de Interreg Mediterranean²⁵ propone un conjunto de estrategias participativas para proyectos de economía circular y turismo que pueden ser de utilidad para la puesta en marcha de este paso.

3.3.3. Selección de iniciativas circulares y priorización

Una vez realizados el análisis de buenas prácticas circulares de éxito y el proceso de cocreación con miembros relevantes de la empresa en materia de circularidad, el grupo de trabajo podrá contar con un listado inicial de acciones. Cualquier oportunidad identificada como potencial, ya sea fruto del proceso de revisión de buenas prácticas o del proceso

participativo deberá ser considerada como una posible acción de circularidad a implantar en el destino.

A continuación, se detalla un **listado orientativo de iniciativas** que pueden servir como un punto de partida para la elaboración de la hoja de ruta de la empresa turística. El listado de acciones se estructura en cinco ámbitos o vectores: gestión eficiente de la energía y movilidad sostenible; gestión eficiente de residuos; gestión eficiente del agua; consumo responsable y construcción.

ACCIONES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EFICIENTE DE LA ENERGÍA²⁶ Y MOVILIDAD SOSTENIBLE

- Apuesta por la instalación de equipamientos energéticamente eficientes (luminaria LED o de bajo consumo, electrodomésticos con certificación A +, sensorización...)
- Apuesta por el uso de fuentes de energías renovables (paneles fotovoltaicos, biomasa, etc.).
- Incorporación de vehículos eléctricos en la plantilla de vehículos de la empresa turística (por ejemplo, bicicletas eléctricas, patinetes o segways en el caso de empresas de actividades turísticas) e instalación de puntos de recarga de vehículos eléctricos para promover una movilidad descarbonizada.
- Incorporación de la movilidad activa al catálogo de servicios de la empresa (dotación de bicicletas para alquiler o préstamo a disposición de los clientes, refuerzo del catálogo de actividades con rutas guiadas activas -a pie, en bici, en patinete...-).
- Cálculo de la huella de carbono de la empresa para identificar y reducir sus emisiones de CO2.
- Sensibilización e información a visitantes sobre el uso eficiente de la energía.



²³ <https://circulartourism.eu/resources/handbooks/>

²⁴ <https://www.segittur.es/ods-y-sostenibilidad/>

²⁵ <https://www.incircle-kp.eu/replication-toolkit/>

²⁶ El proyecto HES (Soluciones Energéticas para Hoteles, por su sigla inglesa) impulsado por Naciones Unidas y la OMT es una herramienta gratuita que ofrece información, apoyo técnico y formación para ayudar a las pequeñas y medianas empresas turísticas a incrementar su eficiencia energética y el uso de energías renovables. http://www.hes-unwto.org/hes_4/microsite/index.php?LangID=3

ACCIONES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EFICIENTE DE RESIDUOS

- Ampliación de la vida útil del mobiliario de los establecimientos turísticos a través de la reutilización en otras áreas de la empresa, la reparación del mismo o la donación a entidades sin ánimo de lucro.
- Adquisición de productos renovados, remanufacturados o de segunda mano para incorporar al mobiliario de la empresa.
- Eliminación de botellas de agua de plástico de un solo uso y sustitución por dispensadores o envases retornables (de vidrio, por ejemplo).
- Instalación de máquinas con inteligencia artificial para registrar, medir y controlar el desperdicio alimentario en las cocinas.
- Evitar el sistema buffet para reducir el desperdicio alimentario y ajustar las raciones al consumo de los clientes (ofrecer la posibilidad de consumir medio menú, ajustar raciones de platos que habitualmente los clientes no consumen completos...).
- Colaboración con plataformas digitales colaborativas y asociaciones sin ánimo de lucro para combatir el desperdicio alimentario.
- Sustitución de ítems de un solo uso (p.e. amenities o aceites de oliva en monodosis) por sistemas de reutilización o de retorno.
- Compras: planificación del consumo y necesidad de recursos, adquisición de suministros a granel.



ACCIONES RELACIONADAS CON EL CONSUMO DE AGUA

- Creación de depósitos de agua para almacenar y aprovechar el agua de la lluvia. Recuperación de agua de lluvia en cubiertas, reciclado de aguas grises para riego.
- Instalación de dispositivos para el ahorro en el consumo de agua (reguladores de caudal, émbolos reguladores de descarga, incorporación de sensores para el uso de grifos, sistemas de riego eficiente en zonas verdes -riego por goteo, por aspersión...-, etc.) y adopción de medidas básicas de ahorro de agua (en habitaciones: eliminar los tapones para lavabos y bañeras, reducir la periodicidad en el cambio de toallas y sábanas; en restaurantes/bares: no aclarar la vajilla antes de introducirla al lavavajillas, no descongelar alimentos bajo el chorro del agua...).
- Sensibilización e información a visitantes sobre el uso eficiente del agua.



ACCIONES RELACIONADAS CON EL CONSUMO RESPONSABLE

- Definición de criterios mínimos para la compra de productos de proximidad y ecológicos.
- Ajuste de los menús y cartas a los productos de temporada y de proximidad, e incorporación de platos tradicionales de la cocina local.
- Introducir el factor ambiental a la hora de escoger proveedores o negociar con ellos (dar preferencia a proveedores que utilicen embalajes biodegradables o que permitan la devolución y reutilización de embalajes...).
- Adopción de medidas de servitización, es decir, sustituir la compra de productos por servicios (alquiler de sábanas, mantelería o vajillas en el sector hostelero, alquiler de toldos y equipamientos para eventos, etc.).



ACCIONES RELACIONADAS CON LA CONSTRUCCIÓN

- Diseño de infraestructuras teniendo en cuenta elementos de construcción pasiva (incorporación de muros acristalados permitiendo la iluminación natural diurna, uso de fuentes en interiores para mejorar la climatización, diseño adecuado de la envolvente térmica, etc).
- Diseño de infraestructuras teniendo en cuenta elementos de bioconstrucción (uso de materiales naturales, como corcho, celulosa, fibras vegetales; y/o reciclados con un bajo impacto ambiental).
- Potenciación de la iluminación con medidas no estructurales (uso de colores claros en las paredes, uso de espejos que reflejen la luz...)



Con la lista de oportunidades identificadas, el grupo de trabajo deberá realizar un proceso de **PRIORIZACIÓN** para identificar aquellas acciones que aporten mayor valor a la empresa. Una vía sencilla para priorizar las acciones consiste en evaluar su nivel de relevancia en función de su:

- **Aporte de valor para la empresa [Alto (3), Medio (2) o Bajo (1)]** ¿Las acciones propuestas permiten a la empresa avanzar hacia el desarrollo de procesos productivos más circulares? ¿Son acciones que favorecen una gestión más eficiente de los recursos de la organización? ¿Son acciones que generan un impacto positivo a nivel ambiental?
- **Viabilidad o facilidad de implantación [Alta (3), Media (2) o Baja (1)]** ¿Cuenta la empresa turística con los recursos técnicos (personal cualificado y motivado, pero también una conciencia empresarial alineada con la sostenibilidad y la circularidad) y económicos (disponibilidad de una partida presupuestaria específica para medidas de circularidad, capacidad de captar fondos o ayudas...) para implementar la acción?

ACCIÓN	VALOR QUE APORTA A LA EMPRESA TURÍSTICA	VIABILIDAD DE IMPLANTACIÓN	NIVEL DE RELEVANCIA (Valor x Viabilidad)
Acción 1	Alto (3) Medio (2) Bajo (1)	Alta (3) Media (2) Baja (1)	Alto (6-9) Media (3-4) Baja (1-2)

Figura 13. Matriz de priorización iniciativas circulares.

3.3.4. Preparación del documento final: hoja de ruta para una empresa turística circular

Para alcanzar la visión circular de la empresa turística, es esencial establecer una **hoja de ruta** con las iniciativas y proyectos que promuevan la economía circular en el destino turístico. Por lo tanto, en base al trabajo realizado hasta ahora, el grupo de trabajo elaborará el documento final en el que se detallarán el conjunto de acciones a implementar por la empresa. Estas acciones podrán ser presentadas en un formato de ficha de síntesis (ver plantilla de ficha en **Anexos, capítulo 6**) que incluya información clave como título y descripción de la acción, beneficios esperados, miembros implicados, indicadores, entre otros.

Se facilita un ejemplo de ficha de acción en la página siguiente, y un ejemplo de plantilla de ficha en el apartado de **Anexos**.

Para definir con claridad las iniciativas a llevar a cabo, se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

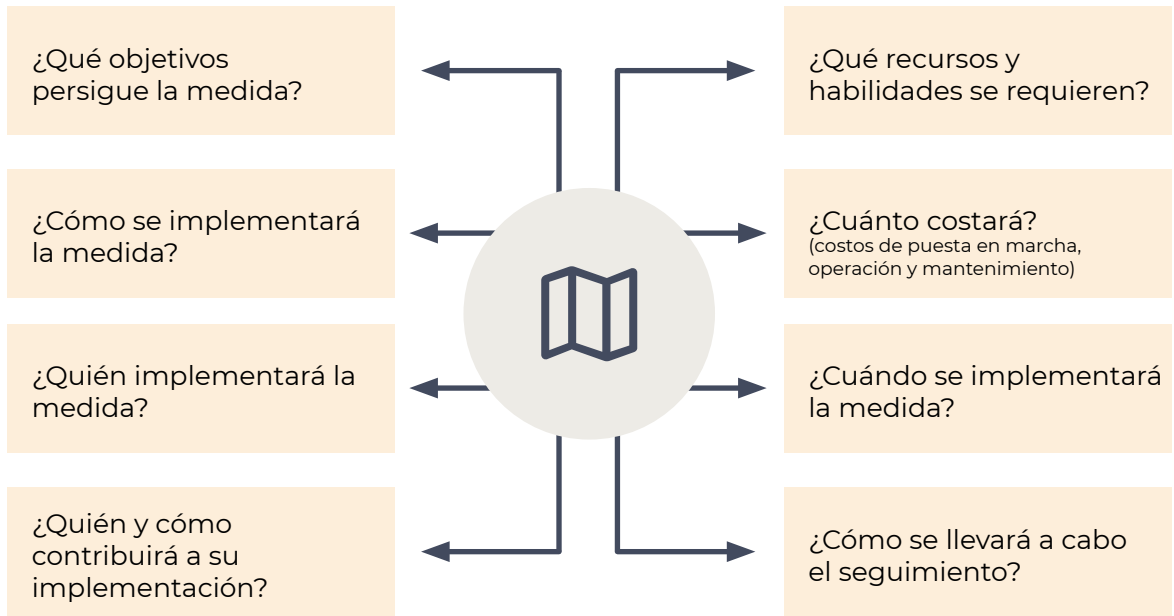


Figura 14. Preguntas clave para definir las acciones a implementar.

Es imprescindible que la redacción de este documento final sea apropiada, sin simplificar demasiado la complejidad del modelo circular y, al mismo tiempo, que consiga llegar al público objetivo de la empresa sea cual sea su nivel de conocimiento sobre la economía circular (público interno – miembros de la empresa- y externo –proveedores y otros agentes de interés-). Se recomienda el uso de infografías y otros elementos visuales como imágenes, tablas, gráficos, etc. para facilitar la lectura y comprensión del documento.



Eliminación de botellas de agua de plástico de un solo uso

EJE PRIORITARIO

Movilidad Sostenible

Contexto y objetivos

Abordar el consumo de plásticos de un solo uso resulta clave para reducir el impacto que este residuo genera. Según un estudio realizado por la Iniciativa Mundial sobre Turismo y Plásticos en 2021, se calcula que cada año se producen entre 100 y 150 millones de toneladas de plásticos de un solo uso y que unos 8 millones de toneladas de plásticos se vierten en los océanos. Además, se estima que la cantidad de residuos generados en la región del mar Mediterráneo aumenta hasta un 30% durante la temporada de verano. Por esta razón, resulta indispensable que la empresa turística incorpore medidas para reducir el consumo de plásticos de un solo uso. Esta acción tiene por objetivo general gestionar de forma sostenible los recursos, extendiendo la vida útil de los mismos y reduciendo la generación de residuos.

Descripción de la acción

El servicio de agua potable es susceptible de adoptar medidas de circularidad. Algunas que incorporará la empresa, incluyen:

- Reducir el uso de botellas de plástico de un solo uso sustituyéndolas por botellas de vidrio retornables.
- Instalar dispensadores de agua a disposición de los clientes y promover el uso de los mismos.
- Seleccionar proveedores que conozcan el impacto medioambiental de los recursos y que apuesten por el uso de botellas retornables.
- Realizar campañas de comunicación y/o sensibilización entre los clientes que incentiven a reducir la demanda de agua embotellada en plásticos de un solo uso.

Otras medidas vinculadas a la reducción en el uso de plásticos, más allá del consumo de agua, y a tener en cuenta incluyen: sustituir los vasos plásticos de un solo uso por opciones reutilizables, o evitar el uso de envases de plástico de un solo uso apostando por el uso de vajillas y envases reutilizables o biodegradables.

Beneficios y resultados esperados

- Reducir el consumo de botellas de plástico y la tasa de residuos plásticos generados.



AGENTES IMPULSORES E IMPLICADOS

- Impulsor: Departamento de sostenibilidad y compras. Área de bar y restaurante.
- Implicados: proveedores, clientes, empleados



REFERENCIAS

- Iniciativa Mundial sobre Turismo y Plásticos

Indicadores de estado y progreso de la acción

- Número (y evolución) de ventas de botellas de agua de plástico.
- Número de dispensadores de agua instalados en el establecimiento turístico.
- Porcentaje de retorno de botellas de vidrio a proveedores.



NIVEL DE PRIORIDAD



Figura 15. Ejemplo de ficha de acción ajustable a las necesidades de los destinos

3.4. ¿Cuál es nuestro desempeño? Mecanismos de seguimiento y difusión

La evaluación periódica de los **indicadores específicos** propios de cada acción ayudará a valorar el progreso de las acciones y, en caso de no obtener los resultados esperados, a definir un **plan de contingencia**. Este monitoreo deberá realizarse, idealmente, con carácter anual. Además, también requerirá que el grupo de trabajo –más allá de reunirse internamente– contacte con aquellos miembros responsables de ejecutar las acciones circulares con el fin de obtener más información y entender las posibles barreras existentes que bloquean la realización de cambios tangibles.

Otra herramienta complementaria para realizar un control del estado de implementación de la hoja de ruta es la elaboración de **informes anuales de seguimiento**, o incluso, la incorporación de estos indicadores a las memorias anuales o memorias de sostenibilidad de la empresa (si dispone de ellas). Esto permitiría un registro y evaluación constante de los resultados.

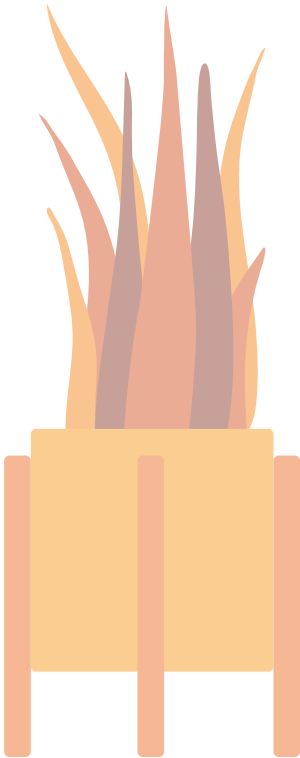
VECTOR	INDICADOR
Gestión de residuos	● Residuos totales generados por turista ● Residuos de cada fracción (vidrio, envases ligeros, papel y cartón, residuos orgánicos...) generados por turista. ● Índice de recogida selectiva de los residuos. ● Costes de gestión de los residuos generados.
Eficiencia energética y movilidad sostenible	● Consumo de energía por turista (puede ser útil también por m2, por m3, por día de apertura, o cualquier otra unidad que permita comparar en términos relativos). ● Emisiones asociadas al desplazamiento de nuestros clientes o para la realización de actividades (p.e. en una empresa de actividades turísticas). ● Adaptación de las instalaciones para incorporar servicios y/o infraestructura necesaria para incentivar el uso de medios de transporte sostenibles y/o activos.
Consumo de agua y gestión ambiental	● Implantación de un sistema de gestión ambiental (ISO 14001 o EMAS). ● Estar en disposición de sistemas de calidad ambiental locales aplicables a los establecimientos turísticos (por ejemplo, el Sello de Calidad Ambiental²⁷ del Ayuntamiento de Málaga o el Distintivo de Garantía de Calidad Ambiental²⁸ de Cataluña). ● Consumo de agua por turista (puede ser útil también por m2, por día de apertura, o cualquier otra unidad que permita comparar en términos relativos).
Consumo responsable y oferta turística	● Oferta de productos de proximidad (p.e. en la carta de un restaurante). ● Oferta de servicios de proximidad (p.e. una agencia de turismo que ofrezca servicios responsables locales que fomenten la preservación del entorno). ● Volumen de ventas/reservas de actividades y servicios sostenibles.

Figura 16. Tabla con propuesta de indicadores de circularidad a adoptar por las empresas turísticas

Por otra parte, este seguimiento y evaluación de las acciones debe ir acompañado de un plan de comunicación de la visión circular de la empresa turística y de las acciones que forman parte de su hoja de ruta. En este sentido, los expertos entrevistados hacen énfasis en que la comunicación de estas buenas prácticas ambientales sea proactiva. La empresa no debe esperar a que el turista se interese por conocer sus buenas prácticas, sino que debe tomar la iniciativa e informarle de las mejoras y avances que se están llevando a cabo.

Asimismo, los expertos destacan la importancia de invitar a los clientes a formar parte en la aplicación de las buenas prácticas sostenibles y circulares de la empresa. Las vacaciones se suelen vivir como una excepción, unos días en los que los clientes quieren desconectar de la rutina, y esto no facilita la adopción de ciertas prácticas circulares. De ahí la importancia de una comunicación proactiva que implique al viajero.

Finalmente, es importante divulgar las acciones circulares, así como sus resultados, tanto a nivel interno (para que todos los miembros de la organización se sientan interpelados e implicados en este cambio) como a nivel externo (para generar una imagen y reputación de empresa circular y sostenible). A nivel interno, esto se puede realizar a través de los informes anuales y boletines informativos, mientras que, a nivel externo, es clave aprovechar todos los canales de comunicación existentes (página web, redes sociales, notas de prensa, publicidad, participación en eventos, congresos y/o ferias turísticas, etc.) para difundir estas ambiciones y acciones.



²⁷ <https://bioeduca.malaga.eu/es/catalogo-de-especies/detalle-de-la-especie/Certificado-de-Calidad-Ambiental-Municipal>
²⁸ https://mediambient.gencat.cat/es/05_ambits_dactuacio/empresa_i_produccio_sostenible/ecoproductes_i_ecoserveis/etiquetatge_ecologic_i_declaracions_ambientals_de_producte/distintiu_de_garantia_de_qualitat_ambiental/categories_i_sol_licituds/

BIBLIOGRAFIA

- Brundtland, G.H. (1987) "Our common Future", Oxford, Oxford University Press.
- CEnTour (2020). Circular Economy Best Practices in the Tourism Industry. Brussels.
- CEnTour (2020). Managing the Transition to Circular Economy for Tourism Providers. Brussels.
- Circle Economy (s.f.). The Circularity Gap Report 2023. <https://www.circularity-gap.world/2023>
- Cicle Economy (2023) Los elementos clave de la economía circular. Disponible en <https://www.circle-economy.com/circular-economy/key-elements>
- Comisión Europea (2013). Best Environmental Management Practice in the Tourism Sector. Disponible en <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC82602>
- Comisión Europea (2019) Directiva UE 2019/904 del Parlamento Europeo y del Consejo de 5 de junio de 2019 relativa a la reducción del impacto de determinados productos de plástico en el medio ambiente. Disponible en <https://www.boe.es/boe/2019/155/L00001-00019.pdf>
- Comisión Europea (2019). El Pacto Verde Europeo. Disponible en <https://bit.ly/3ppc5Sw>
- Comisión Europea (2021). Flash Eurobarometer 499: Attitudes of Europeans towards tourism. Disponible en https://data.europa.eu/data/datasets/s2283_499_eng?locale=en
- Comisión Europea (2020). Special Eurobarometer 501: Attitudes of European citizens towards the Environment. Disponible en https://data.europa.eu/data/datasets/s2257_92_4_501_eng?locale=en
- Comisión Europea (2018) Una estrategia europea para el plástico en una economía circular. Disponible en https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/unaestrategiaeuropeaparaelplasticoenunaeconomiacircular_tcm30-527277.pdf
- Dalberg Advisors y WWF Mediterranean Marine Initiative (2019) "Stop the Flood of Plastic: How Mediterranean countries can save their sea".
- Economic Commission for Europe (2022) Applying principles of circular economy to sustainable tourism. Background thematic document. Disponible en https://unece.org/sites/default/files/2022-05/CEP-SS_Sustainable_Tourism.IP_03.e.pdf
- Ellen McArthur Foundation (2023): Economía circular. Disponible en <https://ellenmacarthurfoundation.org/es/temas/presentacion-economia-circular/vision-general>
- Ellen McArthur Foundation (2023): Glosario de conceptos de economía circular. Disponible en <https://ellenmacarthurfoundation.org/es/temas/presentacion-economia-circular/glosario>
- Exceltur (2023) Informe de Perspectivas Turísticas. Balance del Año 2022 y expectativas para el 2023. <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2023/01/Informe-Perspectivas-N83-Balance-del-ano-2022-y-expectativas-para-2023.pdf>
- Finhava. Finhava, un caso práctico de la integración de la economía circular en toda la cadena de valor del producto. <https://www.finhava.com/que-es-finhava.php>
- Ganbatte (s.f.). Repositorio de ejemplos prácticos de economía circular. <https://ganbatte.world/cities/>
- Gaztelumendi, I. y Mora, D. (2022) Guía para la aplicación de la economía circular en el sector turístico de España. Disponible en https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2022/05/Guia_Economia_Circular_sector_turismo.pdf
- Global Destination Sustainability Index (2018). Sustainable Destination Management: The Road to a Circular Economy. A white paper analysis of the 2017 Global Destination Sustainability Index. Disponible en: <https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/from-crm/gdsi-the-road-to-a-circular-economy-whitepaper.pdf>
- Gobierno de España (2019). Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030.
- Gobierno de España (2020). Estrategia Española de Economía Circular y Planes de Acción.
- Gobierno de España (2018). Plan de Contratación Pública Ecológica 2018 - 2025.
- Gobierno de España (2021). Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.
- Gobierno de España (2022). Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular.
- Interreg Mediterranean (s.f.) Incircle: Buenas Prácticas. Disponible en <https://www.incircle-kp.eu/best-practices/>
- Interreg Mediterranean (s.f.) Incircle: Herramientas para el desarrollo de procesos participativos. <https://www.incircle-kp.eu/replication-toolkit/>
- Knowledge Hub (s.f.) Repositorio de ejemplos prácticos de economía circular. <https://knowledge-hub.circle-lab.com/>
- We are water Foundation (s.f). Tourism and water, a difficult relationship that should be exemplary. Disponible en: https://www.wearewater.org/en/tourism-and-water-a-difficult-relationship-that-should-be-exemplary_282641
- World Travel and Tourism Council (2022) Enhancing Resilience. To drive sustainability in destinations. Disponible en https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/WTTCxICF-Enhancing_Resilience-Sustainable_Destinations.pdf?ver=2022-06-13-213556-557

GLOSARIO

Bioconstrucción: Forma de construcción que incorpora materiales de bajo impacto ambiental o ecológico. Ideal arquitectónico que busca la integración de las edificaciones con el entorno natural y social.

Cadena de valor: Herramienta de análisis estratégico de las actividades y procesos que lleva a cabo una empresa y que le aportan una ventaja competitiva.

Ciclo de vida: Serie de etapas consecutivas e interrelacionadas de un producto, desde el uso de su materia prima hasta su eliminación final. Análisis de ciclo de vida: evaluación de entradas, salidas e impactos en este proceso.
Compra verde: Adquisición de bienes y servicios con el menor impacto ambiental posible.

Construcción Pasiva: Estándar de construcción nacido en Alemania que se enfoca en diseñar edificios para minimizar el uso de la energía en su interior.

Durabilidad (*)²⁹: La capacidad de un producto, componente o material para permanecer funcional y relevante cuando se usa según lo previsto.

Ecodiseño: Filosofía enfocada en el diseño de productos y servicios incorporando criterios ambientales en todas las etapas de su ciclo de vida.

Economía circular (*): Un marco de soluciones sistémicas que hace frente a desafíos globales como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, los residuos y la contaminación. Se basa en tres principios, todos impulsados por el diseño: eliminar los residuos y la contaminación, hacer circular los productos y materiales (en su valor más alto) y regenerar la naturaleza.

Economía lineal (*): Una economía en la que se extraen recursos finitos para fabricar productos que se utilizan, por lo general, no en todo su potencial, y luego se desechan ("extraer-producir-desperdiciar").

Energía renovable (*): Energía derivada de recursos que no se agotan en escalas de tiempo relevantes para la economía, es decir, escalas de tiempo no geológicas.

Pensamiento sistémico: Capacidad de análisis con una perspectiva que tenga en consideración todas las variables (o sistemas) que intervienen en un proceso.

Producción regenerativa (*): La producción regenerativa provee alimentos y materiales de manera que respalden resultados positivos para la naturaleza, que incluyen, entre otros: suelos sanos y estables, una mejor biodiversidad local, una mejor calidad del aire y del agua.

Propuesta de valor: Factor que diferencia a la empresa y define lo que ésta puede ofrecer a sus clientes.

Reciclabilidad (*): Capacidad de un producto o componente de ser transformado en sus materiales o sustancias básicas y reprocesarlos en nuevos materiales.

Remanufacturar (*): Reingeniería de productos y componentes para dejarlos como nuevos, con el mismo nivel de rendimiento o incluso mejorado, en comparación con uno recién fabricado.

Vida útil (*): El período de tiempo desde que un producto es liberado para su uso después de su fabricación hasta el momento en que se vuelve obsoleto, sin posibilidad de recuperación a nivel de producto.

²⁹ Conceptos designados con asterisco (*) han sido extraídos del glosario de circularidad de la Fundación Ellen MacArthur. <https://ellenmacarthurfoundation.org/es/temas/presentacion-economia-circular/glosario>

ANEXOS

PASO #1: ¿DÓNDE ESTAMOS? ANÁLISIS DEL PUNTO DE PARTIDA

Análisis del modelo de negocio

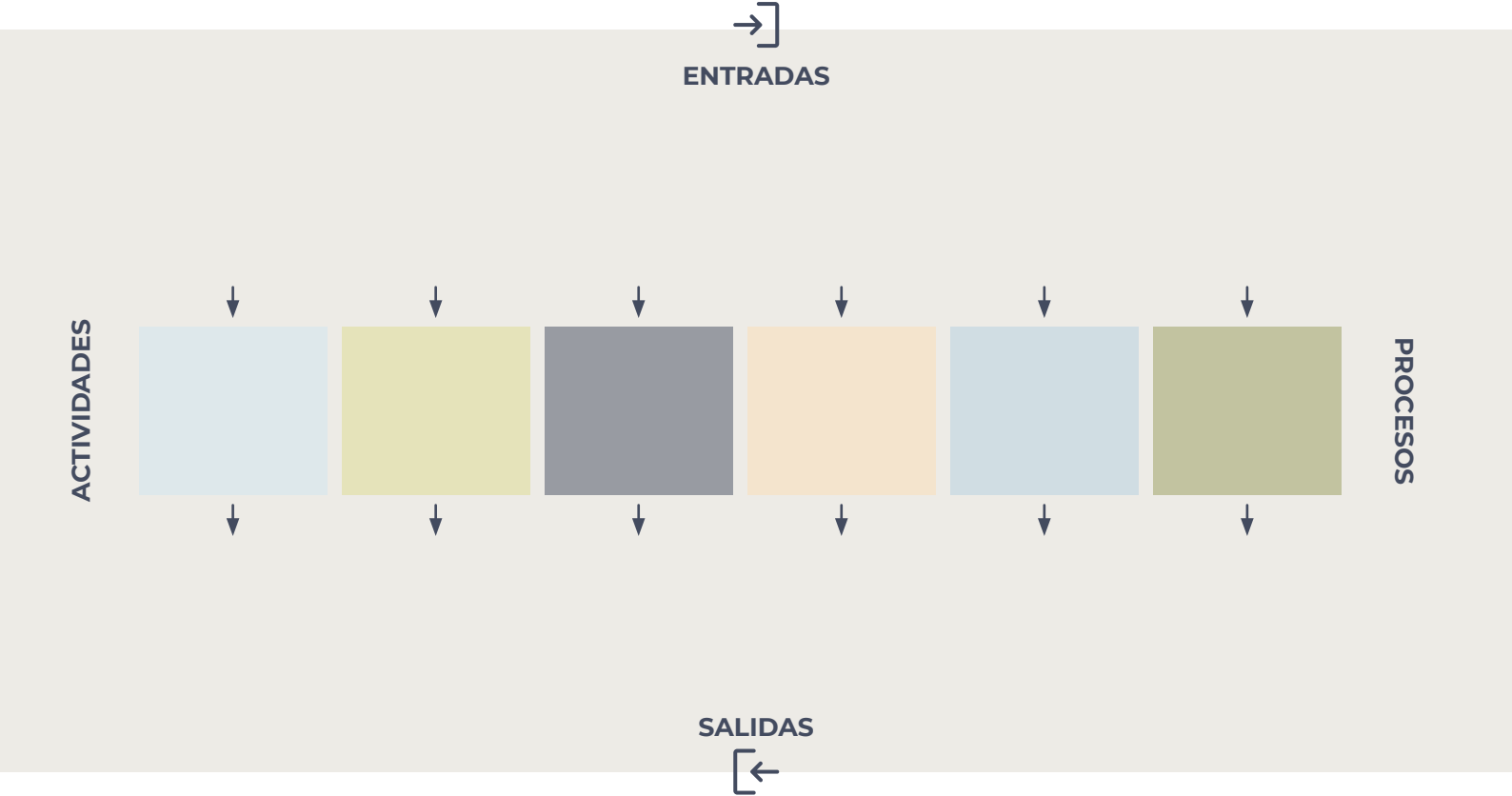
LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

COLABORADORES  ¿Quiénes son nuestros principales socios? ¿A qué se dedican? ¿Qué conseguimos gracias a ellos?	ACTIVIDADES  ¿Qué actividades llevamos a cabo diariamente para poder aportar la propuesta de valor? RECURSOS  ¿Qué recursos necesitamos para poder dar el valor que prometemos a los usuarios?	PROPUESTA DE VALOR  ¿Qué valor le aportamos al consumidor? ¿Qué problemas ayudamos a solucionar? ¿A qué necesidad da respuesta la propuesta de valor? ¿Cuál es la promesa que se le hace al consumidor? ¿Cuáles son los productos y servicios que se les ofrece?	RELACIÓN CON CLIENTES  ¿Qué relaciones se tiene o espera tener con cada segmento de los consumidores? CANALES  ¿Cómo alcanzamos al consumidor? ¿Dónde puede el consumidor comprar o utilizar los productos o servicios??	SEGMENTACIÓN CONSUMIDORES  ¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son los segmentos que pagan, reciben y deciden en la propuesta de valor?
COSTES DE ESTRUCTURA  ¿Cuáles son los costes más importantes que se tienen para poder dar respuesta a la propuesta de valor?			FLUJOS DE INGRESOS  ¿Cómo recompensan los usuarios por obtener la propuesta de valor? ¿Cuáles son los diferentes modelos de ingresos?	

Cuestionario de madurez

PREGUNTA	RESPUESTA
¿La iniciativa de transformación hacia un modelo circular cuenta con apoyo por parte de la dirección o gerencia?	(SI/NO) Comentarios:
¿Cuenta la empresa con colaboradores con interés en vincularse al proyecto?	(SI/NO) Comentarios:
¿Cuenta la empresa con especialistas con conocimientos y experiencia suficiente para dar apoyo técnico al proyecto?	(SI/NO) Comentarios:
¿Dispone la empresa de un plan estratégico marco que favorezca la puesta en marcha de actuaciones en economía circular?	(SI/NO) Comentarios:
¿Qué grado de proximidad hay entre la empresa y la Administración?	(SI/NO) Comentarios:
¿Conoce la empresa qué recursos (energía, agua, materiales...) consume y qué residuos y emisiones genera? ¿Cuáles son?	(SI/NO) Comentarios:
¿Dispone la empresa de recursos propios que puedan dar apoyo económico a las iniciativas de circularidad?	(SI/NO) Comentarios:
¿Existen promotores que puedan dar apoyo económico al proyecto?	(SI/NO) Comentarios:
¿Existen subvenciones a las que se puede acceder un proyecto de economía circular turística? ¿Cuáles son?	(SI/NO) Comentarios:

Diagrama de salidas y entradas de las actividades de una empresa turística



PASO #2: ¿DÓNDE QUEEREMOS LLEGAR?
DEFINICIÓN DE LA VISIÓN CIRCULAR DE LA EMPRESA TURÍSTICA

Visión circular de la empresa turística:

¿Cómo deberá ser nuestra empresa turística? ¿Dónde queremos estar en el futuro? Por ejemplo: Queremos ser reconocidos como una pyme turística responsable con el uso de recursos, en la que nuestros clientes contribuyen a un modelo económico más sostenible.	¿Cómo aunaré competitividad y sostenibilidad? ¿Qué atributos de sostenibilidad / circularidad tendrá el destino turístico? Por ejemplo: Las soluciones circulares que impulsaremos contribuirán a un uso más responsable de los recursos naturales y a ser más eficientes como empresa.
¿Cuál es la imagen deseada de nuestra empresa? ¿Qué queremos lograr? Por ejemplo: Queremos que nuestros clientes nos escojan por la alineación de sus valores y los nuestros en materia de sostenibilidad y circularidad. Nuestros clientes tienen un perfil muy sensibilizado, y por ello es importante transmitir nuestros valores ambientales y la preocupación por un uso responsable de los recursos.	¿Para quién lo haremos? ¿Qué actividades desarrollaremos? ¿Ampliaremos nuestra zona de actuación? Por ejemplo: Lo haremos para nuestros clientes, que cada vez nos exigen más y esperan que demos respuesta a la situación de emergencia climática, crisis hídrica y de escasez de recursos.

PASO #3: ¿CÓMO LLEGAR HASTA AHÍ?
DEFINICIÓN DE LA HOJA DE RUTA

Identificación y priorización de acciones

ACCIÓN PROPUESTA	VALOR QUE APORTA A LA EMPRESA TURÍSTICA	VIABILIDAD DE IMPLANTACIÓN	NIVEL DE RELEVANCIA <i>(Valor x Viabilidad)</i>

Acción:

EJE PRIORITARIO

Contexto y objetivos

Descripción de la acción

Beneficios y resultados esperados

Indicadores de estado y progreso de la acción

☆

NIVEL DE PRIORIDAD

+

PRESUPUESTO

⌚

PERIODO DE IMPLANTACIÓN

👤🗣️👤

AGENTES IMPULSORES E IMPLICADOS

★

CASOS DE ÉXITO

