



**PLAN DE SOSTENIBILIDAD
SOCIAL DEL TURISMO DE ARAGÓN**
Respetar, disfrutar, vivir



Módulo 5: Plan de Acción y KPIs

Módulo 5: Plan de Acción y KPIs

MEDICIÓN DEL ÉXITO

LIDERAZGO SOCIAL

Lo que no se mide, no se lidera. En este módulo final aprenderás a crear tu propio **Cuadro de Mando Social**: los 3 o 4 indicadores clave que te dirán si tu estrategia de sostenibilidad está funcionando y cómo impacta en tu rentabilidad. Terminaremos con un Plan de Acción de 90 días para que, al cerrar este curso, sepas exactamente qué hacer mañana mismo.



Lo que no se mide, no se lidera

Como profesionales del turismo en Aragón, todos estamos acostumbrados a mirar los números al final del mes: el ticket medio, la ocupación de las habitaciones, el coste de la materia prima o el beneficio neto. Sin embargo, hay una serie de **"fugas de dinero"** que a menudo son invisibles porque sencillamente no las estamos midiendo.

Preguntas que deberías poder responder

¿Cuánto te cuesta realmente que un cocinero o un guía de montaña se vaya a mitad de temporada?

¿Qué valor económico tiene que un vecino te recomiende en lugar de ponerte una denuncia por ruidos?

El problema de la invisibilidad

Si no tienes indicadores para estas variables, estás gestionando a ciegas. La Sostenibilidad Social solo es real si se puede medir. El Liderazgo Social no es filantropía: es una capa de gestión profesional que protege y aumenta tu rentabilidad.

Este módulo te da las herramientas para transformar lo intangible en datos concretos que puedas usar cada semana en tu negocio.

El Cuadro de Mando Social: Tu GPS de Gestión

Un KPI (Key Performance Indicator) es simplemente un termómetro. No se trata de llenar Excels complicados, sino de elegir los **3 o 4 indicadores clave** que realmente te importan. En el turismo de Aragón, trabajamos sobre tres dimensiones fundamentales que cubren tu negocio de adentro hacia afuera.



Dimensión Interna

Tu Equipo

- Tasa de Rotación de personal
- Índice de Clima Laboral
- ¿Recomendaría tu equipo trabajar contigo?



Dimensión Territorial

Tu Comunidad

- % de Gasto en Proveedores Locales
- Euros que se quedan realmente en Aragón
- Fortaleza y resiliencia del destino



Dimensión de Reputación

Tu Cliente

- Sentimiento Social en reseñas digitales
- Menciones a "trato humano" y "producto local"
- Éxito de tu comunicación social

KPI #1: La Tasa de Rotación de Personal


La Tasa de Rotación es el indicador más potente de la dimensión interna. Si este número es alto, estás perdiendo miles de euros en procesos de selección, acogida y formación, además del tiempo que tú y tu equipo más veterano dedicáis a enseñar a los nuevos. Es una hemorragia silenciosa que no aparece en ninguna línea de tu cuenta de resultados, pero que la afecta profundamente.

Cómo se calcula

Divide el número de empleados que han abandonado la empresa en los últimos 12 meses entre el número medio de empleados en ese periodo. Multiplica por 100. Si de 10 empleados, 4 se han ido en un año, tu tasa de rotación es del 40%, un dato alarmante que exige acción inmediata.

Por qué importa económicamente

Estudios del sector estiman que sustituir a un empleado cuesta entre el 50% y el 200% de su salario anual, incluyendo selección, formación y pérdida de productividad durante la adaptación. En turismo de temporada, este coste se concentra en los momentos de mayor presión operativa.

 Complementa la Tasa de Rotación con una pregunta de clima laboral sencilla: **"Del 1 al 10, ¿recomendarías trabajar aquí a un amigo?"** Esta métrica, conocida como eNPS (Employee Net Promoter Score), es fácil de aplicar y enormemente reveladora.

KPI #2 y #3: Proveedores Locales y Sentimiento Social

Más allá de tu equipo interno, el impacto social de tu negocio se mide también hacia fuera: hacia la comunidad que te rodea y hacia los clientes que te eligen. Estos dos indicadores son los que transforman un negocio turístico corriente en un motor de desarrollo territorial para Aragón.

% de Gasto en Proveedores Locales

¿Cuánto de cada euro que entra en tu hotel, camping o restaurante se queda realmente en Aragón? Para medirlo, analiza tu facturación de compras y clasifica los proveedores entre locales (Aragón) y externos. El objetivo no es llegar al 100% de inmediato —hay categorías donde no es posible—, sino conocer tu punto de partida y mejorar progresivamente. Cuanto más alto sea este porcentaje, más fuerte y resiliente será tu destino ante crisis externas.

Sentimiento Social en Reseñas

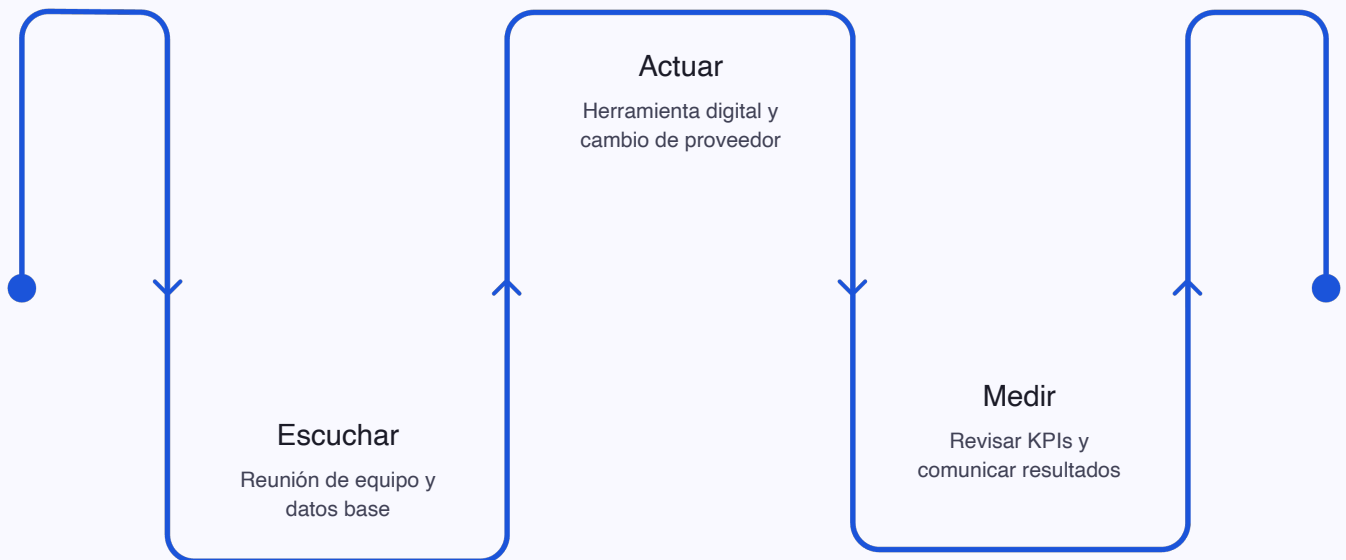
Entra en Google, TripAdvisor o Booking y busca entre tus últimas 50 reseñas cuántas veces aparecen las palabras: "trato humano", "producto local", "auténtico", "compromiso", "sostenible" o "impacto". Anota el número. Este es tu indicador de partida. Cuanto más presente esté este vocabulario, mejor está funcionando tu comunicación social (lo que aprendiste en el Módulo 4). Si no aparece nunca, tienes una oportunidad de mejora clara y accionable.

La conexión entre ambos indicadores

Estos dos KPIs están conectados: cuando compras más a proveedores locales, tienes más historia que contar. Y cuando cuentas mejor esa historia, los clientes lo mencionan en sus reseñas. Es un círculo virtuoso que se retroalimenta y que, medido correctamente, demuestra que la sostenibilidad social es también la mejor estrategia de marketing para tu negocio en Aragón.

De la Teoría a la Realidad: El Plan de 90 Días

Un líder social no intenta cambiarlo todo en una semana. El éxito viene de la constancia y de tener un mapa claro de por dónde empezar. Este plan de 90 días está diseñado para que puedas implementarlo sobre la marcha, sin paralizar la operación de tu negocio. Cada mes tiene un objetivo claro y acciones concretas y realistas.



La clave de este plan no es la perfección, sino el movimiento. Cada pequeña acción tomada en estos 90 días construye una base sólida sobre la que escalar progresivamente tu liderazgo social.

Mes 1: Escucha y Diagnóstico

El primer mes es el más importante porque define tu punto de partida **real**. Sin un diagnóstico honesto, cualquier acción posterior estará construida sobre suposiciones. Este mes **no requiere inversión económica**: solo tiempo, disposición a escuchar y honestidad para anotar lo que encuentres, aunque no sea lo que esperabas.

01

Reúnete con tu equipo

Convoca una reunión informal, no operativa. Pregunta directamente: "*¿Qué podemos mejorar en cómo trabajamos aquí?*" Anota todo sin juzgar. Calcula tu tasa de rotación de los últimos 12 meses.

03

Establece tu punto de partida

Calcula qué porcentaje de tus compras viene de proveedores aragoneses. Lee tus últimas 50 reseñas y cuenta las menciones positivas a valores sociales. Estos son tus datos de referencia.

02

Habla con un aliado local

Elige a un vecino, un proveedor o un miembro de la asociación local y pregúntale cómo percibe tu negocio desde fuera. Esta conversación puede ser incómoda, pero es enormemente valiosa.

04

Documenta y comparte

Escribe un resumen de una página con los tres datos clave. Compártelo con tu persona de confianza en el equipo. La transparencia interna es el primer paso del liderazgo social.

Mes 2 y 3: Acción, Digitalización y Relato

Una vez que tienes el diagnóstico, llega el momento de actuar con criterio y de empezar a contar lo que haces. Estos dos meses son donde la teoría se transforma en resultados medibles y en reputación real.

Mes 2 — Acción y Digitalización

- Implementa una herramienta digital sencilla: gestión de turnos online, un QR de comunicación interna con el equipo o una encuesta de clima laboral digital.
- Identifica uno de tus proveedores globales (agua embotellada, aceite, pan) que puedas sustituir por uno local aragonés.
- Informa a tu equipo del cambio y explica por qué lo haces. La narrativa interna es tan importante como la externa.
- Registra la fecha del cambio y el nombre del nuevo proveedor: este dato ya es una historia que podrás contar.

Mes 3 — Medición y Relato

- Revisa tus tres KPIs: ¿ha mejorado el ánimo del equipo? ¿Tienes más reseñas positivas con vocabulario social? ¿Ha aumentado tu % de proveedores locales?
- Crea una publicación en redes sociales o añade un párrafo a tu web contando el cambio de proveedor y su impacto.
- Comparte los resultados con tu equipo en una reunión de 30 minutos. Celebra los avances, por pequeños que sean.
- Planifica el siguiente ciclo de 90 días: ¿cuál será el siguiente indicador en el que quieres mejorar?

- ✓ Al final de los 90 días, tendrás tres datos comparables con tu punto de partida, una historia real que contar a tus clientes y la experiencia de haber medido tu impacto social por primera vez. Ese es el verdadero resultado del plan.

Iberostar y el Movimiento "Wave of Change"

Iberostar es una de las grandes cadenas hoteleras con presencia en toda Europa, incluida España. En un momento de su trayectoria, sus directivos reconocieron algo incómodo: no podían seguir creciendo de espaldas al mar y a las comunidades locales en las que operaban. Esa honestidad fue el punto de partida de una transformación que hoy es referencia mundial en liderazgo social y ambiental.

El Escenario

Una cadena con hoteles en destinos costeros de alto valor ambiental y social, con el riesgo de convertirse en parte del problema de la masificación y la degradación del entorno.

La Acción

Crearon un sistema de medición basado en tres pilares: economía circular, consumo responsable de pescado certificado y mejora de la salud costera. Lo más importante: hicieron públicos sus datos, incluyendo los que no eran buenos.

El Resultado

Ahorro de millones de euros en gestión de residuos y energía. Pero lo más valioso fue la atracción de un segmento de cliente premium que los elige *exclusivamente* por su liderazgo social y ambiental. Medir el impacto demostró ser la mejor forma de asegurar el beneficio.

La lección para el turismo de Aragón es clara: no hace falta ser una gran cadena para aplicar este modelo. Cualquier alojamiento rural, restaurante o empresa de turismo activo puede crear su propio sistema de medición adaptado a su escala. La transparencia en los datos genera confianza, y la confianza genera fidelidad.

El Rincón del Gerente Escéptico: "¿Vale la pena tanto esfuerzo?"

Es la pregunta más honesta que puede hacer un profesional ocupado. Y merece una respuesta igualmente honesta, sin evasivas ni discursos ideológicos. Si tienes demasiado trabajo, aquí está la razón exacta por la que necesitas medir el impacto social.

"Tengo demasiado trabajo para medir esto"

Precisamente por eso necesitas medirlo. Un equipo que rota menos te ahorra cientos de horas de formación al año. Conocer tu tasa de rotación no te lleva más de 10 minutos al mes, pero ignorarla puede costarte semanas de trabajo extra cuando un cocinero se va en plena temporada alta.

"¿Para qué medir si mis vecinos están contentos?"

Unos vecinos que te apoyan te ahorran problemas legales y estrés. Una denuncia por ruidos o una mala relación con la comunidad local puede paralizarte en temporada alta. Tener un indicador de relación comunitaria —aunque sea informal— es una póliza de seguro barata y eficaz.

"Esto suena a trabajo burocrático"

Medir el impacto social es medir la eficiencia de tu negocio. No estamos hablando de informes de RSC de 50 páginas. Estamos hablando de 3 o 4 números que revisas una vez al mes y que te dicen si tu negocio es sano de verdad: por dentro y por fuera. Si no mides lo social, estás gestionando a ciegas.



Recuerda: La sostenibilidad social no es una moda ni una obligación moral. Es una herramienta de gestión que protege tu rentabilidad, reduce tus riesgos y diferencia tu negocio en un mercado cada vez más exigente. Medir es liderar.