



Universidad
de La Laguna

Facultad de Economía,
Empresa y Turismo



Análisis y propuesta de comunicación de las de las acciones de eficiencia energética en alojamientos turísticos: el caso GF Hoteles

Trabajo Fin de Máster

Máster en Dirección y Planificación del Turismo
Facultad de Economía, Empresa y Turismo

Autora María del Carmen Rodríguez Cruz

Tutor Moisés Simancas Cruz

Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	7
2.1. Perspectiva de las acciones o políticas en materia de eficiencia energética	7
2.2. Perspectiva del ahorro económico y energético.....	9
2.3. Perspectiva de la empresa	11
3. ANTECEDENTES	13
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE TRABAJO	16
5. METODOLOGÍA	18
5.1. PERCEPCIÓN. La entrevista en profundidad a escala departamental	21
5.2. PERCEPCIÓN. La encuesta cerrada dentro del personal de cada departamento	24
5.3. MEDICIÓN. El histórico de datos a través de la gestión de vectores ambientales	24
5.4. PERCEPCIÓN. Conocimiento de las políticas de gestión eficiente entre sus clientes	26
5.5. PROPUESTA. Plan de Comunicación para GF Hoteles: antecedentes, impactos y vía de crecimiento.....	30
6. RESULTADOS	33
6.1. MEDICIÓN. Comparativa de acciones ambientales GF Hoteles – NH Hotel Group	33
6.2. MEDICIÓN. Datos de evaluación de los vectores ambientales de GF Hoteles	36
6.2.1. Huella de Carbono.....	36
6.2.2. Indicadores de consumo	38
6.3. PERCEPCIÓN. Encuestas y entrevistas.....	41
6.3.1. Encuesta al personal de GF Hoteles	41
6.3.2. Entrevistas departamentales	42
6.3.3. Encuesta a los clientes de GF Hoteles	43
7. PROPUESTA DE DESARROLLO. Plan de Comunicación	46
7.1. Contextualización.....	46
7.2. Análisis de la competencia en materia comunicativa.....	47
7.3. Objetivos de la comunicación y propuestas	48
7.3.1. Objetivos internos	49
7.3.2. Objetivos externos	50
7.4. Target	51
7.5. Plan de medios	52
7.6. Timing.....	54
7.7. Evaluación y medición de los resultados.....	55

8. CONCLUSIONES.....	56
8.1. Instrumentos de medición.....	56
8.2. Instrumentos de percepción	57
ANEXO 1. Entrevista Moisés Expósito. Entrevistas departamentales	60
ANEXO 2. Encuesta al personal.....	68
ANEXO 3. Folleto informativo GF Gran Costa Adeje.....	69
ANEXO 4. Resultados de la encuesta al personal de GF Hoteles	71
ANEXO 5. Encuesta medioambiental para los clientes.....	75
ANEXO 6. Resultados de la encuesta a los clientes de los hoteles GF Fañabé, GF Isabel y GF Gran Costa Adeje sobre la visibilidad medioambiental de la cadena.	77
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	83

Índice de tablas

Tabla 1: Resultados por país en la reducción de emisiones a partir de los hoteles piloto del estudio neZEH (2016)	9
Tabla 2: Energía global por alojamientos (2001).....	10
Tabla 3: Encuestas entregadas a los clientes de los hoteles GF Fañabé, GF Isabel y GF Gran Costa Adeje	30
Tabla 4: Relación de prácticas medioambientales en NH Hotel Group	35
Tabla 5: Huella de Carbono por habitación ocupada en un día base; total de los tres hoteles del sur de Tenerife GF Hoteles, periodo 2009-2016.....	37
Tabla 6: Consumo total de electricidad; total de los tres hoteles del sur de Tenerife GF Hoteles, periodo 2012-2016	38
Tabla 7: Consumos; total de los tres hoteles del sur de Tenerife GF Hoteles, periodo 2012-2016.....	39
Tabla 8: Encuestas entregadas al personal de los hoteles GF Fañabé, GF Isabel y GF Gran Costa Adeje	431
Tabla 9: Encuestas entregadas a los clientes de los hoteles GF Fañabé, GF Isabel y GF Gran Costa Adeje	43
Tabla 10: Plan de medios	52

Índice de gráficas y figuras

Figura 1: Resumen del procedimiento de investigación	18
Gráfico 1: Huella de Carbono por habitación ocupada en un día base; total de los tres hoteles del sur de Tenerife GF Hoteles, periodo 2009-2016.....	37
Gráfico 2: Consumo total de electricidad; total de los tres hoteles del sur de Tenerife GF Hoteles, periodo 2012-2016	38
Gráfico 3: Consumos; total de los tres hoteles del sur de Tenerife GF Hoteles, periodo 2012-2016.....	39
Gráfico 4: Consumo de gasoil; total de los tres hoteles del sur de Tenerife GF Hoteles, periodo 2012-2016	40

1. INTRODUCCIÓN

La eficiencia energética es un aspecto que valoran tanto los gobiernos a escala mundial como las empresas en su acción sobre el territorio. De hecho, desde la Unión Europea se están llevando a cabo políticas específicas para la consecución de una gestión de los recursos más eficiente.

Este trabajo parte de una aproximación de las causas por las que la eficiencia energética se ha convertido en un elemento clave en el panorama internacional. Se ha podido comprobar cómo los efectos del cambio climático han sido los precursores para promover el desarrollo de estrategias a todos los niveles (político, social, económico o ambiental) con el objetivo de mitigar los posibles impactos negativos generados por la acción del ser humano sobre el planeta.

El sector turístico es uno de los principales responsables en cuanto a consumo energético, el cual a su vez influye directamente en un aumento de emisiones de gases contaminantes y, por tanto, de su propia acción se deriva un deterioro del espacio en el que se desarrolla, si no se toman medidas que impulsen una gestión de los recursos responsable, preservando el entorno y cuidando el medioambiente.

Siguiendo a Ayuso (2003), los principales impactos ambientales del alojamiento turístico son el uso de recursos naturales, sobre todo materiales de construcción en la fase anterior a la prestación de servicios y agua en la fase operacional; el uso de energía durante la prestación de servicios para calefacción y aire acondicionado; las emisiones al aire (gases, aerosoles, partículas, etc.), al agua (productos de limpieza, desinfectantes, detergentes), al suelo (pesticidas, herbicidas y fertilizantes); la generación de residuos durante todas las fases del ciclo de vida (envases, residuos orgánicos de cocina y jardín, muebles y equipos obsoletos).

De esta manera, el sector turístico es uno de los principales responsables en cuanto a consumo energético, el cual a su vez influye directamente en un aumento de emisiones de gases contaminantes y, por tanto, de su propia acción se deriva un deterioro del espacio en el que se desarrolla, si no se toman medidas que impulsen una gestión de los recursos responsable, preservando el entorno y cuidando el medioambiente.

Por ello resulta de gran interés conocer qué están haciendo las empresas del sector turístico, especialmente los hoteles, para paliar parte de sus impactos. De esta forma, se ha comprobado como muchas empresas, a través de sus políticas de

Responsabilidad Social Corporativa, implementan medidas de ahorro energético. Según el taller Eficiencia Energética por un Turismo Sostenible, elaborado para el Gobierno de Alemania, algunas de estas acciones pasan por realizar cambios en la iluminación (controlándola por zonas y usando dispositivos de bajo consumo), el consumo de agua (utilizando sistemas centralizados de agua caliente o también sistemas de control de la velocidad en el bombeo del agua) o en la calefacción (realizando un buen aislamiento o zonificando según los requerimientos, por ejemplo, dependiendo del número de clientes en cada zona, aplicando una u otra temperatura).

El grupo de capital canario, GF Hoteles, perteneciente al Grupo Fedola S.L., se ha posicionado como uno de los referentes en cuanto a su compromiso de gestión eficiente de los recursos en las instalaciones de los tres establecimientos que tiene ubicados en la zona sur de Tenerife, el Gran Costa Adeje, el Hotel Isabel y el Hotel Fañabé. Prueba de ello es que es “socio prescriptor” del Pacto Mundial por la Sostenibilidad de la Organización de las Naciones Unidas, convirtiéndose en la primera cadena hotelera canaria en formar parte de esta importante iniciativa internacional.

El principal objetivo de este Trabajo Fin de Máster es analizar el grado de eficacia de las acciones de ecoeficiencia a través de un análisis comparativo entre los hoteles de la cadena. La premisa de partida —a demostrar— es que en este caso, este tipo de iniciativa trasciende el *green marketing*, planteándose como una estrategia de gestión empresarial, por la que su responsabilidad social se vincula a su actividad económica y se extiende a sus clientes y proveedores.

2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La justificación para este trabajo puede explicarse a través de las siguientes vertientes:

- 1. La incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa en las estrategias de gestión empresarial de los establecimientos de alojamiento turístico.*
- 2. La gestión eficiente de la energía en los establecimientos de alojamiento turístico.*

La eficiencia energética dentro de la actividad turística comprende tres vertientes principales: a) el ahorro económico y energético que pueda derivarse de la implantación de estos aspectos; b) las políticas o acciones sobre eficiencia que las empresas y organizaciones estimen oportuno incorporar; y c) la percepción externa e interna respecto a estas acciones y la valoración de las mismas.

2.1. Perspectiva de las acciones o políticas en materia de eficiencia energética

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), este sector está impulsando muchas de las innovaciones en materia de sostenibilidad energética. De hecho, el lema del Día Mundial del Turismo del año 2012 era: “Turismo y sostenibilidad energética: propulsores del desarrollo sostenible”.

Ello pone de manifiesto que el sector está llevando a cabo acciones dirigidas a mejorar la eficiencia dentro de los establecimientos y medios de transporte, sobre todo, en cuanto a las medidas que se estaban (y siguen) implantando, como la utilización de biocombustibles, pero también en los hoteles “se emplean cada vez más los sistemas de llave magnética y las bombillas de bajo consumo, y los operadores turísticos reclaman eficiencia energética en todos los eslabones de sus cadenas de suministro” (OMT, 2012).

A nivel económico, se están considerando las áreas que se pueden mejorar o aplicar acciones para reducir estos impactos negativos. El sector turístico representa uno de los más importantes en cuanto al consumo de energía a escala global (Gossling, 2002). La OCDE (2015) ha propuesto lo siguiente para un desarrollo más sostenible:

“Para alcanzar una eficiencia mayor de los recursos, inversiones en estructuras sostenibles y nuevas sinergias intersectoriales, hay que considerar los nuevos indicadores sobre sostenibilidad; estos incluyen los relativos a energía, gastos

aumentados y las sobrecargas del carbón; incentivos del gobierno, etiquetas ecológicas así como regulaciones/legislación sobre eficiencia energética”

El turismo tiene un impacto positivo sobre la economía, sobre todo, dentro de la Unión Europea, para la creación de empleo, ingresos y recaudación de impuestos. Este crecimiento económico suele conllevar un incremento en las emisiones de CO₂ debido a un mayor uso general de energía, tal y como señala Wan Lee y Brahmašrene dentro de esta perspectiva más económica (2013).

La Inversión Extranjera Directa (IED), a escala europea, ha promovido la incorporación de innovación tecnológica. La OCDE (2015), considera que:

“Un crecimiento ecológico debería ser concebido como un complemento estratégico a prioridades existentes y áreas para la reforma de la política económica y ambiental (...) centrándose en el encuentro de formas rentables de reducir las presiones ambientales y comenzar la transición hacia el nuevo modelo de crecimiento que evitará cruzar umbrales críticos ambientales”

La Unión Europea ha impulsado la iniciativa *nearly Zero Energy Hotel* (neZEH), siendo una de las principales acciones para la consecución y desarrollo de los denominados “hoteles más eficientes”. Como tales se entiende a aquellos establecimientos cuyo consumo energético se sitúa por debajo de 94 kWh/m² año (de su fuente de energía primaria) y cuya cobertura de renovables entre 35 % – 50 % del consumo total, dependiendo del país en el que se encuentre el establecimiento.

Los objetivos previstos de esta propuesta de la Unión Europea pretenden conseguir que aquellos hoteles que se acojan a ella ahorren para 2020 8.977 TEP/año (toneladas equivalentes de petróleo al año) y una reducción de emisiones de CO₂ de 17.787 toneladas al año.

Además, se han implantado dos modelos de hoteles piloto en España considerando las premisas y acciones neZEH, de los cuales se ha observado una reducción media del consumo en kWh/m² en un 42%. En este sentido, los resultados en los hoteles piloto estudiados por Fernández (2016) indican un porcentaje de mitigación de las emisiones superior al 40%.

Tabla 1. Resultados por país en la reducción de emisiones a partir de los hoteles piloto del estudio neZEH (2016)

País	% Ocupación media	Consumo de energía primaria (kWh/m ²)	Reducción media (kWh/m ²)	Objetivo neZEH (kWh/m ²)	% Reducción media obtenida
Croacia	26	79	31	100	45
Francia	82	306	208	150	68
Grecia	-	286	185	122	65
Italia	40	228	114	93	50
Rumanía	46	371	276	104	73
España	50	405	155	94	42
Suecia	41	569	413	175	72

Fuente: datos extraídos de la ponencia de Fernández M. (2016). *Hoteles piloto. Resultados obtenidos por país.*

No obstante, los diferentes agentes involucrados en proyectos de eficiencia energética en el sector hotelero han señalado la falta de financiación como una de las barreras más importantes para el desarrollo del potencial de eficiencia en el sector, pues, tal y como apunta el propio informe “la implantación de medidas de eficiencia en el sector hotelero supone una inversión directa de 364 millones de euros”, de los cuales no se indica si el Gobierno está dispuesto a hacer esfuerzos en contribuir a dicha inversión, que es significativamente alta a la hora de realizar implementación de sistemas basados en energías renovables o sistemas de cogeneración.

2.2. Perspectiva del ahorro económico y energético

La actividad turística tiene un peso relevante en cuanto a las toneladas de CO₂ que se emiten a la atmósfera y, así como se están promoviendo acciones en el sector de la aviación para reducir sus emisiones, se están desarrollando en paralelo medidas dentro del sector turístico para la consecución de estos fines. El consumo de energía depende, entre otros factores, de la categoría, el tamaño y el número de plazas de los establecimientos alojativos.

En líneas generales, éstos cuentan con tres zonas diferenciadas con necesidades energéticas diversas: las habitaciones de los huéspedes, las zonas de uso público y zonas de servicios (cocinas, lavanderías, salas de máquinas) en las que se requiere especialmente un uso más eficiente de la ventilación, la refrigeración o la calefacción (Bohdanowick, Churie-Kallhauge y Martinac, 2001). La electricidad es la fuente de energía primaria más empleada en la industria hotelera, siendo minoritario el uso del gas y el petróleo.

Por tanto, la cantidad de electricidad consumida en los hoteles es un buen indicador del gasto general de energía de los establecimientos. Sin embargo, además de priorizar los aspectos técnicos que puedan motivar el ahorro energético en el sector, también hay una clara dimensión ética y moral respecto a las consecuencias en los seres humanos sobre el consumo de energía y su efecto en el medio ambiente (Foro Global Humanitario, 2009).

Gossling (2002) indica que el transporte puede ser el responsable del 94 % dentro de la contribución total del turismo al calentamiento global.

Sin embargo, los establecimientos también contribuyen en estos impactos sobre el medioambiente, aunque en menor medida. Esto también depende del tipo de establecimiento (2002), siendo los hoteles los mayores consumidores de energía a escala global, con una aportación de 351,1 Petajulios (97.527,778 GWh).

De hecho, también se produce una variación en el consumo de energía en función de la fuente utilizada, por ejemplo, se ha estimado (Deng and Burnett, 2000) que la electricidad supone el 73% del uso de la energía total en hoteles.

Tabla 2. Energía global por alojamientos (2001)

Tipos de alojamientos	Energía por cama (MJ)	Camas (millones)	Energía utilizada (PJ)	Emisiones CO₂ (Mt)
Hoteles	130	15.98	351.1	55.7
Campings	50	9.05	49.8	7.9
Pensiones	25	4.06	17.2	2.7
Apartamentos	120	3.62	73.4	11.6
Villas	90	0.75	11.4	1.8
Viviendas vacacionales	120	0.68	5.0	0.8
TOTAL		34.14	507.9	80.5

Fuente: S. Gossling (2002). Table 6. Global energy use accommodation, 2001.

Tener una comprensión incompleta de lo que supone el incremento de emisiones y su complejidad y dinámica puede suponer un obstáculo en promover un cambio conductual que redunde en la promoción de la eficiencia energética dentro del turismo.

Por último, resulta útil conocer la relación de cuentas integradas económico-ambientales (mediante modelos input/output) que tengan presente los diferentes impactos (directos, indirectos o inducidos). Estos permiten disponer de datos numéricos, que posibilitan el gasto energético en los establecimientos de alojamiento turístico, aplicando los siguientes métodos (Becken y Patterson, 2006):

- **Evaluación del ciclo de vida:** permite tanto el análisis de impactos directos como indirectos, así como la contaminación ambiental (emisiones de CO₂) del sector turístico.
- **Análisis eco-eficiente:** relaciona “el coste” ambiental (p.ej. emisiones de CO₂) con el económico, a través de las ventajas del sector. Esto puede incluir las proporciones simples de ventajas directas para dirigir gastos para el sector turístico, o el análisis de impacto que implica también ventajas indirectas y gastos indirectos.
- **Análisis comparativo:** del funcionamiento ambiental del sector turístico con otros sectores de la economía empleando, sobre todo, los indicadores de presión como la demanda de oxígeno biológico (BOD) o el CO₂ que carga sobre el entorno.

Según un estudio entre PwC y la Plataforma Tecnológica Española de Eficiencia Energética, “el desarrollo de soluciones energéticas aportaría 860 millones de euros al PIB y cerca de 5.000 empleos anuales. Esto supondría un ahorro de energía primaria de 420 kTEP (miles de toneladas equivalentes de petróleo), lo que redundaría en una mejora ambiental (ahorro de 835.000 tCO₂) y de la balanza de pagos española”.

2.3. Perspectiva de la empresa

El turismo como elemento contribuyente a la emisión de gases de efecto invernadero, así como su valoración positiva económicamente (sobre todo, dentro de la Unión Europea) han hecho que se desarrolle un cambio en el paradigma del crecimiento economía-turismo, tal y como lo están reconociendo los principales agentes económicos a escala internacional, introduciéndose un nuevo modelo de desarrollo sostenible, en el que la eficiencia energética se incluye y se valora a través de certificaciones y acreditaciones (el Reglamento Europeo EMAS, por ejemplo, como norma voluntaria para mejorar los procesos, reducir los riesgos y optimizar el consumo de energía, agua y materias primas).

Por otra parte, muchas empresas intentan acercarse a una gestión más eficiente para la obtención de estos certificados como elementos diferenciadores y de calidad para un mejor posicionamiento de su empresa en el sector y también dentro de sus acciones de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Esta puede entenderse como “el compromiso que asume una empresa de actuar de forma positiva y

comprometida en la consecución de sus objetivos económicos y financieros, creando valor para sus accionistas, y teniendo en cuenta el efecto que estas acciones tienen en los grupos de interés que conforman y dan sentido a la propia realidad empresarial” (Alzaga, 2009), o dicho de otra forma, “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa” (AECA, 2004). Por tanto, la RSC implica dos dimensiones esenciales.

La primera se refiere a la relativa al hecho de que los empresarios hoteleros están considerando cada vez más la demanda de establecimientos respetuosos con el medioambiente, dada la creciente sensibilidad con temas como el cambio climático. Al mismo tiempo, la eficiencia energética puede suponer una herramienta para mejorar la competitividad de un sector estratégico dentro del *green marketing*. Además, el hacer de un establecimiento un espacio más eficiente no supone un obstáculo para el confort y bienestar del cliente y, de hecho, son aspectos cada vez más valorados a la hora de seleccionar un alojamiento. Además, en el plano económico, una gestión más eficiente de los recursos reduce la demanda energía, reduce los gastos de generación de esa energía y conlleva a unos menores costes de mantenimiento y operatividad.

Armas, García y Oreja (2007) aportan en las conclusiones de uno de sus trabajos que, de la gestión de recursos y capacidades para la integración de la gestión ambiental en las empresas hoteleras “se podrá esperar un rendimiento apropiado de la inversión de recursos en las cuestiones ambientales a través de su integración en el proceso de planificación estratégica”.

Esta idea también ha contribuido a configurar parte de las líneas objetivas de la investigación, ya que una de las premisas de la cadena hotelera del análisis es la integración estratégica de los aspectos ambientales en su filosofía de gestión.

La segunda dimensión se relaciona con la implicación de los empleados dentro de estas políticas de ahorro y eficiencia. Se pretende que éstos se sientan con un grado mayor de responsabilidad dentro del hotel, pues de su acción responsable se obtienen mejores resultados, lo cual influye en que el grado de satisfacción de los empleados sea mayor y, por tanto, su productividad.

Además, existe el trasfondo de que estas mejoras en eficiencia requieren de personal cualificado, con la consecuente creación de puestos de trabajo afines a estas tareas.

3. ANTECEDENTES

La literatura sobre eficiencia energética resulta bastante amplia en relación a su aplicación en arquitectura y diseño. Lo mismo sucede en otras ramas de ingeniería industrial para el desarrollo de motores y generadores para que, por ejemplo, sea menor tanto el consumo de combustibles como en las dimensiones de los sistemas de generación. Sin embargo, la bibliografía es escasa en relación con el turismo.

La principal publicación de referencia es el Libro Blanco sobre Turismo Sostenible y Responsable, presentado en la Feria de Turismo (FITUR) en el año 2016. Plantea las directrices para un modelo sostenible y responsable, incorporando, además, el concepto de RSC en la industria turística. Así, analiza el nuevo perfil de turista en conjunción con las dos líneas anteriores: sostenibilidad y responsabilidad social. Supone una ampliación y profundización en las ideas sobre sostenibilidad que ya formaron parte en el año 2015 dentro de las estrategias de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) como parte del cambio en el paradigma para la innovación turística.

En cuanto a los estudios que combinan la actividad turística con el campo de la sostenibilidad y eficiencia, Gossling (2002; 2005; 2010, 2013) es una referencia fundamental desde la perspectiva del turismo para el cambio climático, las consecuencias del turismo sobre el medioambiente o las emisiones contaminantes a escala nacional en diversas áreas del planeta derivadas del turismo, y, sobre todo, la evaluación de las emisiones de CO₂ en relación con los ingresos económicos generados, teniendo en cuenta las implicaciones del concepto de “eco-eficiencia” aplicado al turismo. De hecho, este último trabajo es uno de los más citados dentro del binomio eficiencia-turismo.

En esta línea, el artículo de Gossling (et al 2007) intenta establecer esquemas para favorecer la eficiencia y sostenibilidad en el turismo, partiendo desde las diferencias existentes entre los distintos métodos de cálculo de estas emisiones e intentando aportar claridad entre las mejores y más fiables herramientas para tal fin.

Becken y Patterson (2006) indagan en las emisiones de dióxido de carbono derivadas de la actividad turística y los pasos para el desarrollo de un modelo más sostenible. Especialmente relevante para esta investigación es el trabajo de Becken (2001), en el que se estudian los impactos de las emisiones de los establecimientos hoteleros en Nueva Zelanda.

Tras observar las vertientes que se han estudiado sobre el gasto de energía que supone el sector (a nivel global), estos autores plantean la posibilidad de que estos impactos pueden reducirse o mitigarse de alguna forma.

Uno de los antecedentes más importantes en cuanto a la Responsabilidad Social de las Empresas y que fue analizado, además, por la Subcomisión Parlamentaria sobre Responsabilidad Social del Gobierno Estatal, es el Libro Blanco de la RSE en España (2006). Este documento fija las bases del concepto de RSE en el que las empresas, por el mero hecho de serlo, ya se considera por sí misma responsable si cumple con las leyes. Según este documento, “la RSE supone un nuevo modelo de gestión que integra en la toma de decisiones, los impactos económicos, ambientales y sociales, ampliando los grupos de interés a los que se dirige la empresa”.

El documento de la Subcomisión Parlamentaria amplía la definición con la aportación del Foro de Expertos del MTAS (2007), que, a su vez, complementa y desarrolla la que en su momento se dio en el Libro Verde de la Unión Europea:

La RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés” (Sesiones de trabajo I, II y III del Foro de Expertos en RSE 2007).

Sobre la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas hoteleras Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Pedroche (2013) han hecho un estudio completo sobre las políticas y acciones de grandes cadenas hoteleras instaladas en nuestro país a través de estudios de caso de NH, Meliá y Confortel. Fernández (2016) plantea que la aplicación de políticas ambientales como parte de la RSC de las empresas se está considerando cada vez más como factor esencial en el desarrollo de un modelo de turismo más sostenible.

Desde la Agencia Valenciana de la Energía (2003) se ha desarrollado un interesante estudio que profundiza en los aspectos más técnicos sobre eficiencia a través de la implantación de sistemas de cogeneración. Estos presentan altos rendimientos que suponen un ahorro de energía primaria, debido a una racionalidad mayor en el uso de la energía. No obstante, a pesar de que se ha comprobado la eficiencia y fiabilidad de

estos sistemas, su viabilidad económica ha ido fluctuando según la estructura de los precios y la oferta energética disponible.

Acotando estos análisis al ámbito de las Islas Canarias, destaca la Guía para la mejora energética de los hoteles, desarrollada por el Instituto Tecnológico de Canarias (ITC) en el marco del proyecto europeo Interreg IIIB (proyecto Efiener), con el fin de reducir el consumo energético entre un 10 y 20% para el horizonte del año 2015” (Olcina, 2012).

Todos estas referencias argumentales y científicas han ayudado a conformar la propuesta metodológica de este trabajo, a través de una visión científica social desde el punto de vista estadístico, pero también incluyendo aspectos de la entrevista cualitativa en profundidad y la encuesta cerrada en cada una de las áreas departamentales de los establecimientos hoteleros seleccionados, para la elaboración del presente estudio de caso.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE TRABAJO

El objetivo del presente Trabajo de Fin de Máster es analizar los procesos de GF Hoteles para implantar un sistema de gestión eficiente y responsable, así como la percepción de sus clientes. Sobre este escenario se han propuesto los siguientes objetivos:

- Conocer el grado de implantación de las políticas de eficiencia energética en los hoteles del estudio de caso.
- Determinar la percepción y el grado de conocimiento de las políticas de gestión eficiente del personal de los establecimientos hoteleros.
- Conocer la opinión general de los turistas sobre las políticas de eficiencia energética que están llevando a cabo: su grado de conocimiento, valoración, relevancia del concepto turismo sostenible, factores de elección del establecimiento, etc.
- Elaborar una propuesta de comunicación acorde a la visibilización de las estrategias de eficiencia energética de la cadena.

A partir de estos objetivos se han formulado tres preguntas básicas que articulan este trabajo:

- ¿Existe una percepción real en los clientes de las medidas de eficiencia energética llevadas a cabo por GF Hoteles?
- ¿Los clientes perciben las medidas de eficiencia energética como factores diferenciales a la hora de elegir establecimientos hoteleros?
- ¿Se otorga suficiente visibilidad externa a estas acciones medioambientales que realiza la cadena GF Hoteles?

Desde este punto de vista, se ha propuesto una investigación sobre el nivel de información que hay sobre estas acciones. Se trata de comprobar si este compromiso se ha considerado como un valor diferencial para la selección de un establecimiento o cuál es el criterio de preferencia en tal caso. Así, resulta interesante averiguar si,

efectivamente, los esfuerzos realizados por la compañía redundan en la acogida de un segmento de clientes informado en estas materias. Teniendo en cuenta que estos establecimientos cuentan con reconocimientos internacionales sobre su gestión eficiente, se debería valorar si este hecho está siendo explotado como recurso diferencial y, por tanto, como característica de segmentación y una ventaja competitiva.

Por último, tras estos dos tipos de información que se han concretado en las hipótesis del estudio, se han derivado una serie de conclusiones que han ayudado a la formulación de un Plan Estratégico de Comunicación que busca potenciar esta filosofía y compromiso de gestión eficiente y de excelencia como sello diferenciador frente a otros competidores en el destino.

5. METODOLOGÍA

De forma gráfica, el procedimiento que se he seguido para la elaboración del estudio se concreta de la siguiente forma:

- 1) Instrumentos de medición:** histórico de datos de los indicadores ambientales, evolución de la Huella de Carbono de la cadena y comparativa con los indicadores de acción medioambiental de la cadena NH.
- 2) Instrumentos de percepción:** encuestas al personal de los tres establecimientos de GF Hoteles en el sur de Tenerife, entrevistas a los responsables departamentales de los tres hoteles, así como al departamento técnico encargado de la gestión medioambiental, y las encuestas transmitidas a los clientes para conocer sus valoraciones sobre las políticas eficientes de la cadena.
- 3) Propuesta:** Plan de Comunicación como herramienta de visibilidad estratégica de las acciones medioambientales de GF Hoteles hacia sus clientes externos e internos.
- 4) Conclusiones:** resultados de las hipótesis planteadas, así como el análisis de los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de medición y percepción.



Figura 1: Resumen del procedimiento de investigación

Como ya se ha comentado, esta investigación se fundamenta en los estudios de casos. Como indican Muñoz y Muñoz (2001), el método del estudio de caso es un instrumento intensivo y profundo de uno o varios casos con cierta intensidad, como un “sistema acotado” por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce. Martínez Carazo (2006) indica que se trata de “una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989)”.

El conocimiento de una realidad que, en este caso, se trata del grado de implantación de la gestión en materia de eficiencia energética en los establecimientos seleccionados, se une al contexto en el que este planteamiento se desarrolla. Por ello, y tal y como se presupone a una labor de investigación dentro de un estudio de caso, se aplicarán aspectos de medición tanto cualitativos como cuantitativos para conformar un análisis completo y exhaustivo del perfil eficiente de la cadena hotelera, profundizando en todos y cada uno de sus departamentos internos. De manera que se pueda comprobar si, efectivamente, el factor medioambiental y de gestión eficiente de los recursos energéticos ha sido integrado en la actividad funcional de la empresa.

El Grupo Fedola ha experimentado un cambio considerable en su evolución hacia una filosofía de gestión cada vez más eficiente. Con 50 años de historia que avalan a la compañía como una empresa estable, una de sus principales características ha sido la diferenciación y diversificación constante de su modelo de negocio. Cabe recordar que sus orígenes se encontraban en el sector primario y que, poco a poco, fueron expandiendo su actividad creando nuevas marcas empresariales, pasando por el sector secundario de la industria de la construcción, con la creación de Prefabricados Teide, por ejemplo; pero, sobre todo, es interesante resaltar el desarrollo de empresas dentro de la actividad del sector terciario, destacando, por encima del resto de empresas surgidas para complementar actividades del sector servicios, la creación de la cadena hotelera GF Hoteles.

La cadena GF Hoteles dispone de 4 hoteles; en el sur de la isla de Tenerife se encuentran los establecimientos GF Gran Costa Adeje, el Hotel GF Isabel y el hotel GF Fañabé; en el norte de la Isla, está el hotel GF Noelia. En concreto, el objeto de nuestro estudio serán los tres hoteles situados en el sur de Tenerife.

En el año 2016, la Factoría de Innovación Turística (FIT Canarias) invitó al Director de Operaciones de GF Hoteles, Juan Carlos de León, a un reconocimiento a las empresas más punteras en sostenibilidad y rehabilitación hotelera en España. En su ponencia, explicó que, partiendo de un escenario económico desfavorable en el año 2007, impulsaron un cambio en su modelo energético como posible medida de ahorro para sus tres hoteles en el sur, ya que el 15% de su gasto suponían costes energéticos.

Para ello, realizaron una clara apuesta por la integración de fuentes de energía renovable, con la instalación de 900 paneles solares o la simple sustitución de 15.000 luminarias, entre otras medidas. Asimismo, comenzaron a especializarse en el tratamiento de las certificaciones energéticas para conseguir la implantación de un sistema integral para la consecución de un modelo de gestión altamente eficiente a todos los niveles. De hecho, según los datos aportados, las medidas de ahorro con la implantación de renovables permitió que en el año 2014, entre el 75-80% de la energía consumida en sus hoteles fuera por medio de fuentes de energía limpias, lo cual redundó en una disminución en sus emisiones de CO₂ a la atmósfera para ese año, pasando de 3.800 toneladas de CO₂ en el año 2009 a 1.114 toneladas en un periodo de cuatro años.

Tras conocer los datos de ahorro energético se ha querido profundizar en la elaboración de un estudio de caso para conocer, sobre todo, mediante métodos cualitativos, las razones por las que se ha podido conseguir este éxito, así como los datos estadísticos, que, por otra parte, avalarían los resultados de las encuestas y entrevistas que se pretenden plantear en este trabajo. A continuación, se muestran los aspectos de análisis seleccionados para la realización del estudio y las razones por las que se ha propuesto dicha selección.

Por último, se plantea la propuesta de elaborar un Plan de Comunicación en Sostenibilidad para dar visibilidad a las acciones medioambientales que GF Hoteles pone en práctica, así como aportar un concepto de comunicación, en esta materia, que sea disruptivo respecto a los sistemas de comunicación medioambiental que realizan otras cadenas hoteleras del sector.

5.1. PERCEPCIÓN. La entrevista en profundidad a escala departamental

Las técnicas cualitativas tienen unas bases irrefutables que son compartidas por un amplio espectro de autores, basándose en dos postulados básicos. Por un lado, estas metodologías presentan una utilidad y capacidad heurística que las convierte en herramientas útiles. La entrevista puede ofrecer una aproximación o una respuesta a determinados casos en los que está mejor adaptada.

Por otro lado, las técnicas cualitativas también son compatibles y complementarias con las metodologías cuantitativas y aportan una visión más completa en función del caso de estudio que se trate. Esta combinación recibe el nombre de triangulación y contribuye a la exhaustividad del tratamiento de los datos y en la visión heurística de los estudios de caso.

En el presente trabajo se emplearán tres métodos cualitativos debido a la especial relevancia que poseen estas herramientas en las investigaciones en ciencias sociales, como es el caso. En cuanto a la entrevista en profundidad, esta se llevará a cabo a nivel departamental dentro del hotel Gran Costa Adeje, cuyas áreas son reproducibles al resto de hoteles de la cadena. Asimismo, este hotel es el de mayor categoría de la cadena hasta la fecha, por lo que los resultados de estas entrevistas son de especial interés debido a la envergadura del propio hotel. Además, sus equipos de gestión son más amplios y multidisciplinarios, los cuales pueden aportar más puntos de información clave que otros hoteles en los que no se darían las mismas circunstancias para elaborar todas las entrevistas.

Con el empleo de esta técnica a escala departamental se busca conocer la experiencia concreta de los responsables, lo que es importante o significativo para ellos en cuanto a la implantación de las medidas de eficiencia en el complejo hotelero. El planteamiento para la elaboración de estas entrevistas será la realización de una primera entrevista al responsable del departamento técnico de GF Hoteles para luego conocer la opinión o perfil de actuación que las distintas áreas tienen para la ejecución de las prácticas de eficiencia energética. Con la visión del Gran Costa Adeje se intentará dar respuesta a la premisa planteada como pregunta de investigación. Si los resultados de las entrevistas realizadas en el hotel no son concluyentes, se irá al resto de departamentos de los hoteles Fañabé e Isabel, ambos de 3 y 4 estrellas respectivamente.

La tipología de entrevista en profundidad que se plantea realizar es holística, pero sobre un tema concreto, y dirigida, en tanto que el entrevistado se supedita a la dirección, ritmo y pautas del entrevistador.

Las personas a las que se les ha entrevistado han sido:

- Moisés Expósito González, responsable del Departamento Técnico de GF Hoteles.
- Carmen Núñez Millo, gobernanta, responsable del Departamento de Pisos del GF Gran Costa Adeje.
- Javier de Miguel García, responsable del Departamento de Jardinería de GF Hoteles.
- Antonio Hernández Fuentes, responsable del Departamento de Servicio Técnico de GF Gran Costa Adeje.
- Judit Dávila Rodríguez, responsable del Departamento de Recepción del GF Gran Costa Adeje.
- Natalia Gómez Mora, responsable del Departamento de Recepción del hotel GF Isabel.
- Santiago Fernández Martínez, responsable del Departamento de Cocina del hotel GF Isabel.
- Clara Clemente Rodríguez, responsable del Departamento de Restauración del hotel GF Isabel.
- Mónica Alberto Rodríguez, responsable del Departamento de Recepción del hotel GF Fañabé.
- Narciso Luis Martín Díaz, responsable del Departamento de Cocina del hotel GF Fañabé.
- Jorge Rodríguez García, responsable del Departamento de Restauración del hotel GF Fañabé.

El nivel de respuesta esperado ha sido variable. La entrevista más completa se realizó a Moisés Expósito, máximo responsable de la vertiente técnica de GF Hoteles. No obstante, se ha querido comprobar si las respuestas de Moisés Expósito se ajustaban a la visión de los departamentos entrevistados. En cuanto a los departamentos, se han tomado departamentos de los tres hoteles (Gran Costa Adeje, Fañabé e Isabel) a modo de muestreo de todos los departamentos de todos los hoteles.

Los departamentos seleccionados del Hotel Gran Costa Adeje han sido “Pisos” y “Servicio Técnico”. Estos se escogieron debido al gran volumen de habitaciones que posee, por lo que la parte técnica y de pisos ofrecerá una visión más completa del comportamiento de los clientes y de los empleados internos, tanto de las camareras de piso como del personal de servicio técnico.

Por otra parte, se decidió entrevistar a los responsables de los departamentos de “Cocina” y “Restauración” del Hotel Fañabé e Isabel, ya que su aportación en estos puntos será más completa ya que estas áreas no se encuentran integradas en las oficinas centrales del hotel Gran Costa Adeje, sino que se encuentran en los otros dos establecimientos. Por último, el departamento de “Compras” y “Jardinería” es común para los tres hoteles, por lo que se ha entrevistado a los dos únicos responsables de estas áreas; Luis López para “Compras” y Javier para “Jardinería”.

No obstante, sí que se optó por entrevistar a las tres responsables del área de “Recepción” de los tres hoteles, ya que se ha querido contar con la perspectiva de distintas personas para una misma área, ya que, además, la idiosincrasia de los tres hoteles difiere y, por tanto, se pueden extraer conclusiones diferentes de sus declaraciones.

Bien es cierto que esta premisa podría no cumplirse, pero es más óptimo hacer la comprobación para verificar la calidad de las respuestas de las entrevistas ya hechas en la selección. Si se observan múltiples y claras diferencias entre las respuestas en el Departamento de “Recepción” de los tres hoteles y la selección de entrevistas ya hechas, se validará la opción de hacer las entrevistas una a una a los responsables departamentales de los tres hoteles, en lugar de seguir la selección planteada en primer lugar.

En el **Anexo 1** se adjunta la entrevista en profundidad a Moisés Expósito, así como las citas textuales más destacadas como fórmula de cotejo de las entrevistas departamentales, a colación de las preguntas realizadas al primero, además de ser una herramienta que proporcione información extra a las preguntas planteadas al Departamento Técnico.

5.2. PERCEPCIÓN. La encuesta cerrada dentro del personal de cada departamento

Después de entrevistar a los jefes de departamento, procedimos a pasar una encuesta al personal de cada una de las áreas entrevistadas. Los responsables accedieron y facilitaron la comunicación de esta encuesta al resto de su personal, lo que facilitó la labor.

En un primer momento, se planteó la realización de la entrevista a través de Google Forms, sin embargo, tras comentarlo con el Departamento de Innovación, se consideró preferible hacerla de forma manual y tradicional, ya que el personal, según esta área, no cuenta con las suficientes destrezas tecnológicas para la resolución de la encuesta sin presentar dificultades. Por tanto, se imprimieron un total de 316 encuestas para difundirlas entre los departamentos que se tomaron para la realización de las entrevistas departamentales. El modelo de encuesta se adjunta como **Anexo 2** al final de este trabajo.

La herramienta empleada para la transcripción de la entrevista ha sido el programa gratuito Microsoft Publisher. En total, el cuestionario cuenta con 8 preguntas, cinco directas y tres clasificatorias para conocer el género, la edad y el departamento al que pertenece la persona a la que se le ha pasado la encuesta.

Las preguntas que se han formulado han sido las siguientes:

- ¿Conoce los estándares de calidad medioambiental a los que se adscribe GF Hoteles?
- ¿En qué grado está implicado en las acciones formativas medioambientales?
- ¿En qué grado cumple la Guía de Buenas Prácticas Medioambientales de GF Hoteles?
- ¿GF Hoteles realiza una buena comunicación interna y externa de sus acciones medioambientales?
- ¿Mediante qué vías le gustaría recibir información medioambiental de GF Hoteles?

5.3. MEDICIÓN. El histórico de datos a través de la gestión de vectores ambientales

Para la presentación de los datos centrales del trabajo, se ha hecho una evaluación de los KPI que el hotel emplea para la gestión interna de sus procesos y que se encuentran integrados en los dos informes más importantes con los que cuentan los

hoteles de la cadena. Debido a que la motivación central del presente trabajo es la eficiencia energética, se han descartado los indicadores que tratan la gestión de los residuos o el consumo de agua por habitación y día. No obstante, también sería plausible la ampliación del concepto de eficiencia energética aplicado a estos puntos si consideramos que la energía es necesaria también para estos procesos. No obstante, para acotar los resultados de la investigación, se han considerado los siguientes informes:

- Auditorías energéticas mediante la integración de Sistemas de Gestión Ambiental (EMAS, ISO).
- La medición de la Huella de Carbono.

Según la *Guía de Eficiencia Energética para Instalaciones Hoteleras en Canarias*³⁷ elaborada por el Instituto Tecnológico de Canarias (ITC), los KPI son indicadores clave de rendimiento e incide en que “los KPI incorrectos pueden crear una falsa confianza acerca de la dirección de los procesos de eficiencia en términos de consumo de energía y agua”.

Para la valoración de los KPI se pueden realizar matrices de evaluación que indiquen el grado de resolución o eficacia de los indicadores. Una de ellas se puede basar en el retorno de la inversión de la acción ejecutada. La segunda matriz se basa en el beneficio económico y ambiental. Lo ideal es tener en cuenta ambas matrices para una mejor aproximación y contraste de los resultados.

La planificación del comportamiento ambiental debe plantearse una vez analizada la situación de la empresa, así como los aspectos ambientales reconocidos como significativos en una auditoría o análisis ambiental. En la planificación genérica de indicadores, se puntualiza que para la selección de estos, se debe tener en cuenta la accesibilidad y representatividad de la información considerada, así como los intereses de los grupos de interés de la empresa para la posterior recopilación de información, teniendo en cuenta, también, la disponibilidad de los datos, su adecuación, su validación científica y estadística y su verificación. En cualquier caso, el sistema de indicadores deberá ser revisado periódicamente para evaluar la utilidad de los indicadores ambientales y modificarlos en caso dado.

Asimismo, los resultados para este estudio de caso se subdividen y se analizan en tres categorías: la primera de ellas, la evaluación de las acciones medioambientales

desarrolladas por GF Hoteles comparativamente con la cadena NH Hotel Group; la segunda se refiere a la evolución de los datos de ahorro energético de GF Hoteles hasta la fecha, tomando los resultados de las auditorías energéticas y los datos de medición de la Huella de Carbono. La tercera son los resultados de las encuestas realizadas al personal y a los clientes.

No se han empleado las matrices recomendadas por el ITC debido a la ausencia de datos económicos que permitan hacer la valoración del retorno de la inversión. Sin embargo, desde el Departamento Técnico siempre han valorado la viabilidad económica de las acciones llevadas a cabo, aunque en ocasiones el retorno de la inversión sea a largo plazo.

En la revisión documental, también se ha observado que GF Hoteles ha seguido las pautas de los Documentos de Referencia Sectoriales (DRS) de la Unión Europea, los cuales ahondan también en el carácter voluntario de las auditorías energéticas EMAS, pero que los citan, además, como certificaciones válidas que garantizan la gestión eficiente de los recursos.

Además, GF Hoteles cuenta con un Manual de Buenas Prácticas Ambientales para lograr la implicación del personal, así como un documento interno de Política de Calidad y Medioambiente. Estos dos documentos complementan e intentan visibilizar, de cara a los empleados, la gestión medioambiental eficiente que se realiza a través de la aplicación, estudio y análisis de los parámetros e indicadores comentados al comienzo de este apartado. Son herramientas de apoyo a los KPI, en tanto que concentran los objetivos medioambientales de la cadena y, además, son de utilidad para los procesos de comunicación interna de la empresa.

5.4. PERCEPCIÓN. Conocimiento de las políticas de gestión eficiente entre sus clientes

La visibilidad de la gestión energética eficiente para GF Hoteles es un punto relevante en los procesos de adopción de una estrategia de diferenciación respecto a sus competidores en el sector de la hostelería. De hecho, como ya se ha indicado en líneas anteriores, GF Hoteles se trata de una empresa de referencia en el sector en cuanto al desarrollo de acciones medioambientales concretas en todos sus hoteles, convirtiéndose en parte de la filosofía del Grupo Fedola. Este hecho lo acreditan las certificaciones EMAS, ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, entre otras, que verifican los

principios de eficiencia que han formado parte del ADN de la cadena desde la construcción del hotel Gran Costa Adeje en el año 2002.

Sin embargo, a pesar de esta arraigada cultura empresarial, según el Departamento Técnico de GF Hoteles, lo cierto es que la visibilidad de estos aspectos hacia los clientes de los hoteles es escasa. Desde la empresa, justifican este hecho en que se están comenzando a hacer esfuerzos en este sentido en los últimos meses, a colación también de la renovación del *branding* de GF Hoteles y, por tanto, de la profunda transformación que estos cambios suponen en el concepto actual de la marca.

No obstante, también se ha puntualizado que se han hecho algunos esfuerzos para mostrar a los clientes las acciones medioambientales que realizan a través de una web específica. De hecho, durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2016 y abril de 2017, se han registrado un total de 2.633 visitas, que han permanecido, de media, en la página 1:30 minutos. El mayor porcentaje de visitas son españolas (41,3%) y, a continuación, británicas (25,44%).

A pesar de ello y de que se trata de una cadena que lleva trabajando en el fomento de la sostenibilidad medioambiental desde hace más de una década, tanto la difusión de la página web medioambiental, como la implementación de la cultura empresarial entre sus trabajadores no han contado con el suficiente impacto que ofrezca unos resultados más destacables.

Bien es cierto que las acciones formativas realizadas por el Departamento Técnico son valoradas positivamente por los responsables departamentales de los tres hoteles, pero es deficiente la gestión comunicativa en el ámbito de la sostenibilidad de cara a los huéspedes, perdiéndose así un activo diferenciador y potencial para la captación del perfil del nuevo turista, cada vez más comprometido con la eficiencia y el aprovechamiento óptimo de los recursos energéticos, también en su experiencia vacacional.

De hecho, según TripAdvisor, más de un 25% de los turistas europeos optaron por viajes eco-sostenibles entre 2014-2015 y 1 de cada 10 eligió su alojamiento en base a sus políticas sostenibles, aunque un alto porcentaje se queja de la falta de información al respecto. Una estadística que tiene su base real y factible en el caso de GF Hoteles, donde la información medioambiental no es percibida por sus clientes de forma activa y periódica.

Teniendo en cuenta estas tendencias del sector, los principios planteados por Ayuso¹ en cuanto al éxito y fracaso de las buenas prácticas ambientales en los hoteles cobra especial relevancia, y deberían de ser tomados en cuenta por la cadena analizada en el presente estudio de caso, ya que el grado de cumplimiento de estos ítems no llega a ser el óptimo para referenciar que las prácticas ambientales de GF Hoteles es exitosa. Tales ítems son:

- El suministro de información precisa.
- *Know-how* sobre buenas prácticas ambientales, ya que, generalmente existe una falta de saber hacer sobre prácticas ambientales por parte de los empleados.
- La implicación del personal a través de actividades de comunicación y formación adecuadas.
- Colaboración de los clientes por medio de la aceptación o participación de los clientes. Este hecho hace imprescindible una buena comunicación con el cliente para que éste entienda el compromiso ambiental de la organización y colabore con las actuaciones ambientales dentro de sus posibilidades.

El último punto es la principal debilidad de la cadena, por lo que se ha querido conocer si de alguna forma el turista conoce que GF Hoteles es una cadena con una fuerte responsabilidad medioambiental en sus procesos de gestión internos, como en el ahorro energético, la reducción de combustibles fósiles o la compra de productos a proveedores locales para contribuir a la reducción de la Huella de Carbono. Para ello, se ha concertado una reunión con el Departamento Técnico para conocer si existen otros procedimientos, además de la web medioambiental, para dar a conocer estos aspectos.

Desafortunadamente, tampoco se hace mención de los aspectos medioambientales en las encuestas de calidad que se facilitan a los huéspedes al finalizar su estancia en los hoteles. Por tanto, tampoco se ha podido contar con datos exhaustivos de la percepción medioambiental de los clientes al no incorporarse este campo en las encuestas.

Sin embargo, al presentar esta problemática a los departamentos de Innovación y Comunicación, se ha facilitado la opción de realizar las encuestas a los clientes de forma parcial, ya que dichos datos también son fundamentales y de relevancia para la

cadena. Por otra parte, también existe un folleto informativo que se deja en las habitaciones, junto al resto de información de interés del hotel para el turista durante su estancia. Al final de este trabajo, dicho folleto se adjunta como **Anexo 3**.

Dadas estas circunstancias, se han previsto las siguientes preguntas para la elaboración de este cuestionario para los turistas alojados en los tres hoteles del estudio de caso.

- ¿Sabe que este hotel posee certificaciones que lo consideran como un establecimiento eficiente y medioambientalmente responsable?
- ¿Cómo ha sido conocedor del compromiso medioambiental de la cadena GF Hoteles?
- El hecho de que un hotel sea sostenible, ¿motiva su elección frente a otros establecimientos?
- ¿Cómo le gustaría recibir más información de las prácticas eficientes que este hotel realiza en su gestión?

Cuando el resultado a estas preguntas es positivo, el Plan de Comunicación en Sostenibilidad contará con mayor interés, aún si cabe. Ello se debe a que no solo permite dar a conocer al resto de áreas el trabajo del Departamento Técnico en estas materias de responsabilidad, sino que también es de utilidad como herramienta de comunicación externa y supondrá un revulsivo para que el turista, finalmente, pueda conocer de forma oficial, ordenada y eficaz las labores de gestión técnica eficiente que la empresa lleva años realizando y que no se ha visibilizado aún lo suficiente.

En cuanto a las encuestas entregadas a los clientes para conocer su grado de conocimiento ambiental sobre GF Hoteles, se ha facilitado a los departamentos de "Pisos" de los 3 hoteles del sur un total de **260 encuestas** en período de 15 días naturales, de las cuales no se ha obtenido el nivel de respuesta esperado, por lo que se ha vuelto a realizar una segunda vuelta de entrega de **260 encuestas** repartidas equitativamente entre los tres hoteles del estudio de caso a través del área de Relaciones Públicas en esta ocasión.

En esta ocasión, se amplió el periodo de recogida de encuestas, desde el 7 de junio de 2017 al 6 de julio de 2017. El resultado total de las **520 encuestas** que se entregaron finalmente fue muy negativo, con una muestra total de **40 encuestas** entre los 3 hoteles. A pesar de haber comunicado la entrega de estas encuestas a los departamentos de Comunicación e Innovación, así como a los equipos directivos de

los 3 hoteles y a los responsables de los departamentos de “Pisos” y “Recepción”, desde la cadena, se ha mostrado un cierto desinterés por promover la resolución de estas encuestas por parte de los clientes.

Las razones que ha aportado la cadena han sido:

- Saturación por parte del cliente al tener que rellenar otras encuestas, como por ejemplo, las preferencias para la apertura de un nuevo restaurante temático en el hotel GF Gran Costa Adeje.
- Pérdida de prioridad a la hora de entregar estas encuestas en el *check-out* respecto a las otras encuestas mencionadas.
- Menor grado de implicación en las iniciativas ambientales por parte de algunos departamentos o personal específico.
- Desinterés del cliente ante la encuesta en sí misma.

Con el transcurso de los meses, se ha reflejado cierto desinterés en conocer la opinión de los clientes respecto a la posición que adoptan sobre las políticas ambientales de GF Hoteles; aunque se ha entregado un gran número de encuestas y se ha ampliado el plazo para su recogida.

A pesar de que la muestra es muy limitada, se ha adjuntado el resultado para los tres hoteles del sur de Tenerife en el **Anexo 6**, como apoyo en el diseño de la estrategia de comunicación, ya que los datos orientan hacia una tendencia que, en la actualidad, GF Hoteles no está llevando a la práctica.

A continuación, se ha desglosado las 40 encuestas a clientes obtenidas por establecimiento.

Tabla 3: Encuestas entregadas a los clientes de los hoteles GF Fañabé, GF Isabel y GF Gran Costa Adeje

Hotel	GF Fañabé	GF Isabel	GF Gran Costa Adeje
Encuestas	11	13	16

5.5. PROPUESTA. Plan de Comunicación para GF Hoteles: antecedentes, impactos y vía de crecimiento

El compromiso que ha adquirido GF Hoteles en estos años de gestión requiere, tal y como se ha expresado por parte del Departamento Técnico y del Departamento de Comunicación, visibilizar las cualidades de la empresa respecto a sus competidores.

Las tendencias en el sector indican que la sostenibilidad es un aspecto que preocupa e interesa al perfil de turista actual y que condiciona, en 1 de cada 10 viajeros, la elección del alojamiento turístico.

Por ello, y tras los puntos de referencia para adquirir información que se han citado en los apartados anteriores, se ha valorado dar respuesta a todos estos planteamientos a través de la elaboración del Plan de Comunicación en Sostenibilidad que muestre las potencialidades en materia medioambiental y que puede mejorar el posicionamiento de la marca a nivel externo, pero también interno, si se logra profundizar en el concepto de responsabilidad medioambiental que forma parte de la cultura de la empresa.

Seguendo a Roome (1992), las organizaciones pueden adoptar las siguientes estrategias respecto al medio ambiente, clasificadas en función del cumplimiento de la legislación vigente de la siguiente forma:

- **Estrategia de no cumplimiento:** la siguen organizaciones que no pueden actuar ante los requerimientos ambientales por no disponer de recursos y capacidades suficientes, también es propia de aquellas empresas cuyos directivos no dan importancia al factor medioambiental.
- **Estrategia de cumplimiento:** los directivos adoptan una actitud reactiva, es decir, se limitan al cumplimiento de la legislación vigente. No obtienen ventajas competitivas de sus actuaciones.
- **Estrategia de plus de cumplimiento:** las empresas que siguen esta estrategia asumen una actitud proactiva, fijan una política medioambiental que va más allá de los requerimientos legales. Son empresas que suelen acceder al etiquetado ecológico de productos o a la certificación de los sistemas de gestión medioambiental.
- **Estrategia de excelencia medioambiental:** la suelen seguir las empresas que buscan la excelencia empresarial, así entienden que la gestión medioambiental forma parte de la buena administración del negocio.
- **Estrategia de liderazgo medioambiental:** es propia de empresas que siguen las prácticas de gestión medioambiental más avanzadas de su sector. Pretenden ser los primeros en llevar a cabo medidas medioambientales. Es considerada como una estrategia complementaria a la de plus de cumplimiento y la de excelencia medioambiental.

La línea estratégica que se debería seguir para el caso de GF Hoteles está entre la excelencia y el liderazgo y, para ello, según estándares como la propuesta del Pacto Mundial de la ONU (2017) o los Documentos de Referencias Sectoriales de la Unión Europea (2016), es importante que la empresa cuente con una serie de informes anuales que reflejen las acciones medioambientales llevadas a cabo en ese periodo. Por ello, y como vía complementaria a estos informes, así como plus de calidad en cuanto al compromiso de la empresa en este ámbito, el Plan de Comunicación ayudaría a visibilizar esos resultados medioambientales obtenidos.

La aplicación de Sistemas de Gestión Ambiental (EMAS) tiene como puntos fuertes la mejora de la imagen pública de la empresa y, además, un ahorro de costes reales en recursos y residuos a medio y largo plazo. También se trata de elementos diferenciadores dentro del sector turístico y abre la posibilidad de optar a nuevos clientes y mercados concienciados ambientalmente. No obstante, una de sus principales debilidades está en conseguir la implicación del personal. Por ello, el Plan de Comunicación es una buena vía de integración de todas las ventajas comentadas en el personal.

Una vez conocido el contexto de aplicación para el Plan de Comunicación en Sostenibilidad, así como la relevancia que esta herramienta supone en la difusión de las acciones medioambientales dentro del sector de la hostelería, se ha hecho una revisión de ideas y conceptos turísticos a través del Plan de Marketing 2016 para la marca Canarias que ayudarán a definir pautas para la aplicación de la propuesta comunicativa para GF Hoteles.

Siguiendo esta línea, los apartados que deberíamos considerar son los siguientes:

- Contextualización
- Análisis de la competencia
- Objetivos de la comunicación
- Propuestas
- Target
- Plan de medios
- Timing
- Evaluación y medición de los resultados

6. RESULTADOS

6.1. MEDICIÓN. Comparativa de acciones ambientales GF Hoteles – NH Hotel Group

Para la validación de NH Hotel Group como empresa equiparable en cuanto a las prácticas medioambientales de GF Hoteles, se ha preguntado al Departamento Técnico qué otras empresas son referencia medioambiental en el ámbito de la hostelería. Tras confirmar que, efectivamente, NH Hotel Group cuenta con un buen posicionamiento en esta materia, se ha procedido a indagar al respecto, hallándose un estudio de la Universidad Complutense de Madrid, elaborado por Jaime González Masip, titulado *Gestión hotelera y sostenibilidad medioambiental. El caso de NH Hoteles* (2016). En este documento se ha realizado una revisión de la actividad de la cadena en el sector, a través de su aparición en prensa especializada, su participación en eventos públicos y la obtención de premios.

A diferencia de GF Hoteles, NH Hotel Group presenta una segmentación de marca distribuida en hoteles urbanos de tres y cuatro estrellas, *NH Collection* destinados a ofrecer un servicio de alta categoría, *nhow* con hoteles de diseño, y *Hesperia Resorts* con hoteles vacacionales. En el caso de GF Hoteles, sus establecimientos son de tipo vacacional exclusivamente.

Ambas cadenas desarrollaron sus políticas medioambientales enmarcadas en el contexto de crisis financiera de los años 2008/2009 y dedicaron sus esfuerzos a la realización de acciones operacionales y que afectaban especialmente a la mejora y optimización de procesos. Además, trabajan mediante Sistemas de Gestión Ambiental, cuentan con Códigos de Buenas Prácticas Ambientales, certificaciones y acciones específicas a través de sus políticas medioambientales.

Otro punto que comparten es la aplicación de un modelo de diseño y construcción para sus nuevos hoteles que parte desde los criterios de eficiencia previstos en sus objetivos. Por otro lado, también, ambas cadenas se encuentran adscritas al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, integrando sus principios en su estrategia.

Según fuentes de la compañía, tal y como se expone en el estudio de caso “la decisión de compra de sus clientes generalmente no está condicionada por cuestiones medioambientales, ocupando ésta una de las últimas posiciones en la lista de prioridades, aunque se valora de diferente manera dependiendo del perfil de cliente (individual, corporativo, ONG, grupo multinacional...)”. No obstante, los aspectos de

sostenibilidad y medioambiente son valorados positivamente a posteriori de la compra, “contribuyendo a la creación de valor de marca y la percepción de la misma por parte del cliente (...). Los clientes corporativos exigen cada vez más el cumplimiento de estándares de medioambiente que encajen en sus propias políticas de responsabilidad y medioambiente, pasando a ser estos estándares de obligado cumplimiento y convirtiéndose en barreras de entrada a la contratación”.

En el caso de NH Hotel Group, se emplea un “sistema de medición y reporte en cada hotel consistente en una plataforma electrónica llamada *Sustain Focus*, que permite el seguimiento de los KPI del cuadro de mando de la estrategia de sostenibilidad. El reporte, control, seguimiento y trazabilidad de los indicadores hotel por hotel mediante esta herramienta facilita el cálculo de los valores agregados para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos globales de la compañía”.

Sin embargo, según las indagaciones realizadas en GF Hoteles, aún se está trabajando en agilizar los procesos a través de la implementación de una plataforma electrónica para el seguimiento de los KPI, al igual que hace NH Hotel Group. Por otra parte, sí que llevan a cabo los mismos procedimientos en cuanto a la realización de auditorías internas y externas para comprobar la veracidad de la información aportada por sus indicadores.

En el ámbito de la comunicación, NH Hotel Group y GF Hoteles difieren sustancialmente ya que este último aún no cuenta con una estrategia comunicativa en materia de sostenibilidad para la visibilización de sus resultados. NH Hotel Group, por su parte, integra en su Plan de Comunicación las prácticas de sostenibilidad y medioambiente y las incluye como parte de la estrategia de comunicación y también en redes sociales.

NH Hotel Group está certificada en las normas ISO 14001 (medioambiente) e ISO 51001 (eficiencia energética). Además de estas y otras certificaciones que acreditan externamente su compromiso medioambiental, internamente, todos los empleados son debidamente formados en cuestiones de medioambiente: a finales de 2014, el 56% de la plantilla había recibido formación medioambiental.

Como refuerzo, los objetivos de sostenibilidad de la compañía son parte de los planes de gestión por objetivos (MBO) de los empleados a título individual. De esta manera, la remuneración salarial está relacionada con la consecución de los objetivos de ahorro energético, agua, energía y huella de carbono.

Específicamente, se ha trabajado con el siguiente cuadro para chequear qué prácticas realiza GF Hoteles en comparación con la cadena NH Hotel Group:

Tabla 4: Relación de prácticas medioambientales en NH Hotel Group

CUADRO 2 REELACIÓN DE PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES EN NH HOTEL GROUP	
Prácticas operacionales	Prácticas Identificadas
Reciclado	Reciclaje de aceite usado.
Re-manufactura	Reutilización de corcho usado como aislante.
Sustitución	Sustitución de textiles, pintura y muebles en las habitaciones por soluciones más ecológicas.
Extender responsabilidad a entidades expertas	Colaboraciones con entidades expertas como OMT, WTTC e IIR.
Energía	Sustitución de luces por tecnologías LED, cambio de sistemas de aire acondicionado, instalación de placas solares, otros.
Inversión en iniciativas de medioambiente	Presupuesto específico para el proyecto Plan de Eficiencia Energética 2014-2018.
Información Medioambiental	Desarrollo de la plataforma de información Sustain Focus.
Mercado para los residuos	No se han identificado o no se conocen
Consumo interno	
Empaquetado	
Reducción de basura	
Creación de premios e incentivos a iniciativas medioambientales	
Creación de premios e incentivos a iniciativas medioambientales	
Prácticas Tácticas	Prácticas Identificadas
Gestión de cadena de suministro: Criterios de selección de Proveedores	Criterios medioambientales para la cualificación favorable de proveedores.
Estándares medioambientales para proveedores	En proceso de creación.
Auditorías para proveedores	En proceso de creación.
Obtención de premios o reconocimiento público	Varios premios.
Participación en diseño de programas o estándares de medioambiente	Colaboraciones con entidades del sector turístico para definir la metodología HCML.
Desarrollo e innovación de producto	Diseño del producto Eco-meetings, diseño de menús ecológicos y sostenibles, otros.
Eco-diseño: diseño eco-eficiente	Inversión en diseño de estándar de hoteles eco-eficientes, otros.
Definición de objetivos medioambientales específicos	Los objetivos del Plan Estratégico están claramente definidos.
Sistemas de gestión medioambiental (Certificaciones)	ISO 14001, ISO 50001 y otros aplicables a hoteles concretos.
Comunicaciones con los grupos de interés	Publicación de memoria anual de responsabilidad social, publicación del código de conducta, participación en eventos del sector turismo.
Uso de análisis del ciclo de vida o diseño para medioambiente	Diseño y selección de <i>amenities</i> de bajo impacto medioambiental.
Análisis de riesgos medioambientales	Participación en el programa Carbon Disclosure Project (CDP).
Involucración de proveedores en el diseño de procesos o productos	No se han identificado o no se conocen.
Prácticas estratégicas	Prácticas Identificadas
Integración con estrategia de negocio a largo plazo	Sostenibilidad y Medioambiente forma parte del plan estratégico global.
Políticas y procedimientos corporativos	Políticas de medioambiente definidas en el Código de Conducta de la compañía.
Establecimiento de la misión medioambiental	Visión y misión establecidas como parte del plan estratégico global.
Programas para empleados	Programas de formación e incentivos.
Equipos y departamentos responsables de medioambiente	Área y equipo específicos responsables de Sostenibilidad y Medioambiente.
Vigilancia sobre novedades en el mercado de medioambiente	Reuniones periódicas con proveedores y participación en grupos de trabajo.
Alianzas estratégicas con otras empresas	No se han identificado o no se conocen

Fuente: González Masip, J. (2016)

El cuadro superior se ha presentado al Departamento Técnico de GF Hoteles y se le ha preguntado sobre la afinidad de estas acciones con las realizadas por la cadena GF Hoteles. Según este área, la mayoría de prácticas son comunes, salvo las de reutilización de corcho como aislante, los menús ecológicos en sus restaurantes, el diseño y selección de *amenities* de bajo impacto ambiental pero, sobre todo, destaca la ausencia de cuadros de mando, Planes Estratégicos o el certificado ISO 50001

sobre eficiencia energética, aunque este último punto es uno de los proyectos que se están diseñando para el año 2018.

Por tanto, en la mayoría de puntos de la relación de prácticas hay una asociación directa con las acciones que lleva a cabo GF Hoteles. De hecho, este aspecto es altamente reseñable si se tiene en cuenta la dimensión de NH Hotel Group respecto a la cadena GF Hoteles (cuyos ingresos y ámbito geográfico de actuación es muy limitado en comparación con el primero). NH Hotel Group es una de las mayores empresas del sector, ya que ocupa el segundo lugar entre las empresas hoteleras españolas en número de establecimientos totales y en número de establecimientos en territorio español.

6.2. MEDICIÓN. Datos de evaluación de los vectores ambientales de GF Hoteles

6.2.1. Huella de Carbono

Los informes más destacables para realizar una evaluación de los indicadores medioambientales del estudio de caso son sus Estudios de Huella de Carbono y las Declaraciones Ambientales que hacen posible la certificación EMAS. En primer lugar, se ha elaborado una tabla y un gráfico que recogen la evolución de la Huella de Carbono producida por los tres hoteles de la cadena en la zona sur de Tenerife.

La Huella de Carbono permite conocer las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) como consecuencia del desarrollo de cualquier actividad; siendo en este caso, la turística. La fórmula empleada para la medición de la Huella de Carbono es la siguiente⁴²:

$$\text{Huella de Carbono} = \text{Dato Actividad} \times \text{Factor Emisión}$$

- El dato de actividad, es el parámetro que define el grado o nivel de la actividad generadora de las emisiones de GEI. Por ejemplo, cantidad de gas natural utilizado en la calefacción (kWh de gas natural).
- El factor de emisión (FE) supone la cantidad de GEI emitidos por cada unidad del parámetro “dato de actividad”. Estos factores varían en función de la actividad que se trate. Por ejemplo, en relación a la actividad descrita anteriormente, el factor de emisión sería 0,202 kg CO₂ eq/kWh de gas natural.

Como resultado de esta fórmula obtendremos una cantidad (g, kg, t, etc.) determinada de dióxido de carbono equivalente (CO₂ eq).

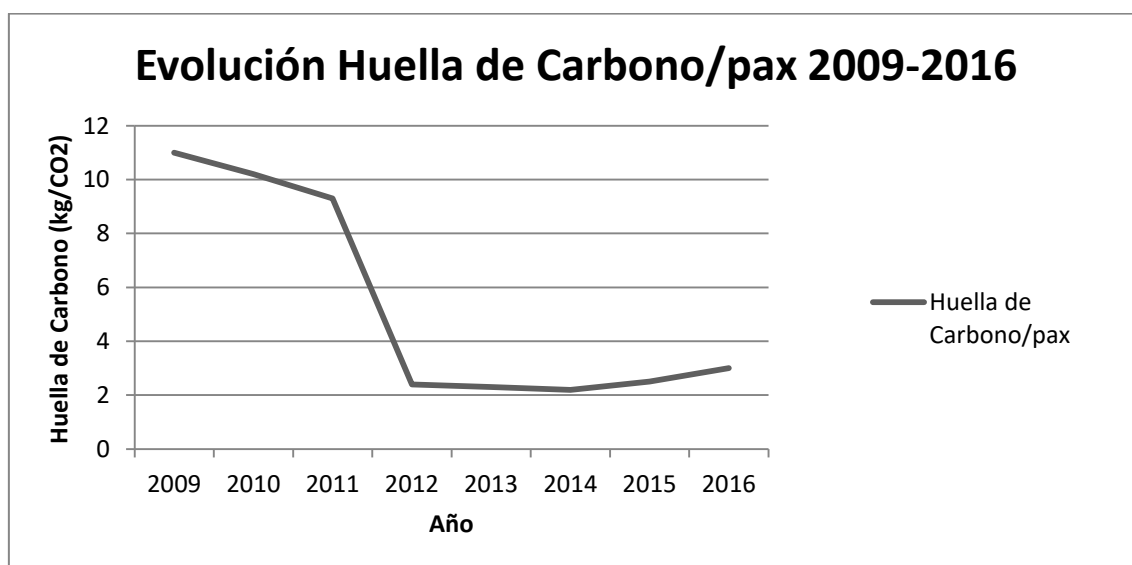
Estos cálculos no serán necesarios para el siguiente apartado, ya que se dispone de los parámetros totales de emisiones de CO₂ y, en nuestro caso, se representará dicha información de forma gráfica y durante un periodo de tiempo concreto. Además, por razones de confidencialidad de la empresa, se ha consultado previamente la utilización de la información que compone este apartado, ya que son datos que también se incorporarán en la Memoria de Sostenibilidad de la empresa que se encuentra en la fase de proyecto.

Tabla 5: Huella de Carbono por habitación ocupada en un día base; total de los tres hoteles del sur de Tenerife GF Hoteles, periodo 2009-2016

Periodo	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Huella de Carbono/pax	11,0	10,2	9,3	2,4	2,3	2,2	2,5	3,0

*Unidad de medida: kg/CO₂

Gráfico 1: Huella de Carbono por habitación ocupada en un día base; total de los tres hoteles del sur de Tenerife GF Hoteles, periodo 2009-2016 (gráfico asociado a la tabla 5)



El gráfico muestra la disminución de la Huella de Carbono, sobre todo, a partir del año 2012 debido a que se deja de emplear el factor multiplicador de la electricidad al dar paso al suministro de energía procedente de fuentes 100% renovables como es el caso del suministrador actual de la empresa, Axpo Ibérica, empresa que está certificada como proveedor de energías limpias por la Comisión Nacional del Mercado de la Competencia. Esta gráfica muestra el esfuerzo realizado en mantener la tendencia en cuanto a la reducción de emisiones de CO₂, aunque también cabe apuntar a que en el año 2016 se produce un ligero incremento motivado, según la cadena, por el aumento en la ocupación de sus establecimientos.

6.2.2. Indicadores de consumo

Para la elaboración de los procesos de certificación es necesario hacer un análisis de sus consumos y presentarlos ante la empresa auditora para que avale estos datos; por ejemplo, para la certificación EMAS que ostentan sus establecimientos hoteleros desde el año 2012. Por ello, los datos que se representan parten de esa fecha, cuando se realizaron los primeros estudios de medición exhaustiva de sus consumos.

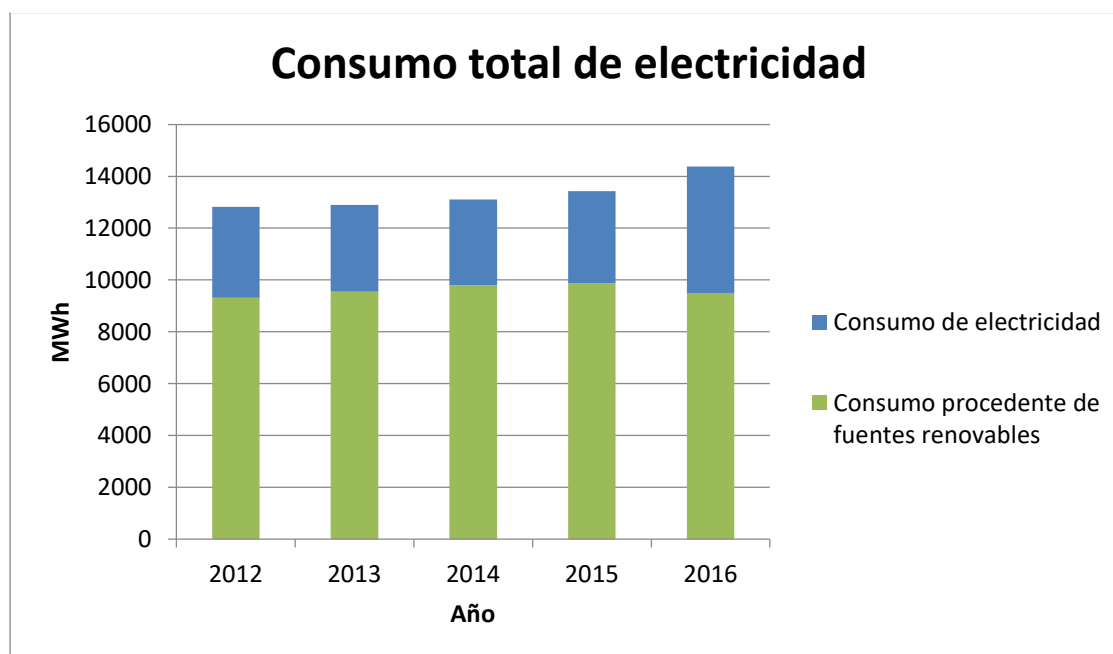
En primer lugar, se ha hecho una aproximación que relaciona el consumo de energía renovable y el total de consumo de electricidad entre el periodo 2012 y 2016.

Tabla 6: Consumo total de electricidad; total de los tres hoteles del sur de Tenerife GF Hoteles, periodo 2012-2016

Periodo	2012	2013	2014	2015	2016
Consumo procedente de fuentes renovables	9317,60	9545,78	9788,43	9867,36	9493,78
Consumo de electricidad	3498,90	3353,92	3313,47	3563,10	4884,20

*Unidad de medida: MWh

Gráfico 2: Consumo total de electricidad; total de los tres hoteles del sur de Tenerife GF Hoteles, periodo 2012-2016 (gráfico asociado a la tabla 6)



Estos datos exponen que la mayor parte del consumo eléctrico de GF Hoteles se realiza a través de fuentes renovables. En todos los años, se supera la cifra de 9.000 MWh al año, empleándose para el resto del consumo otras fuentes de energía fósil

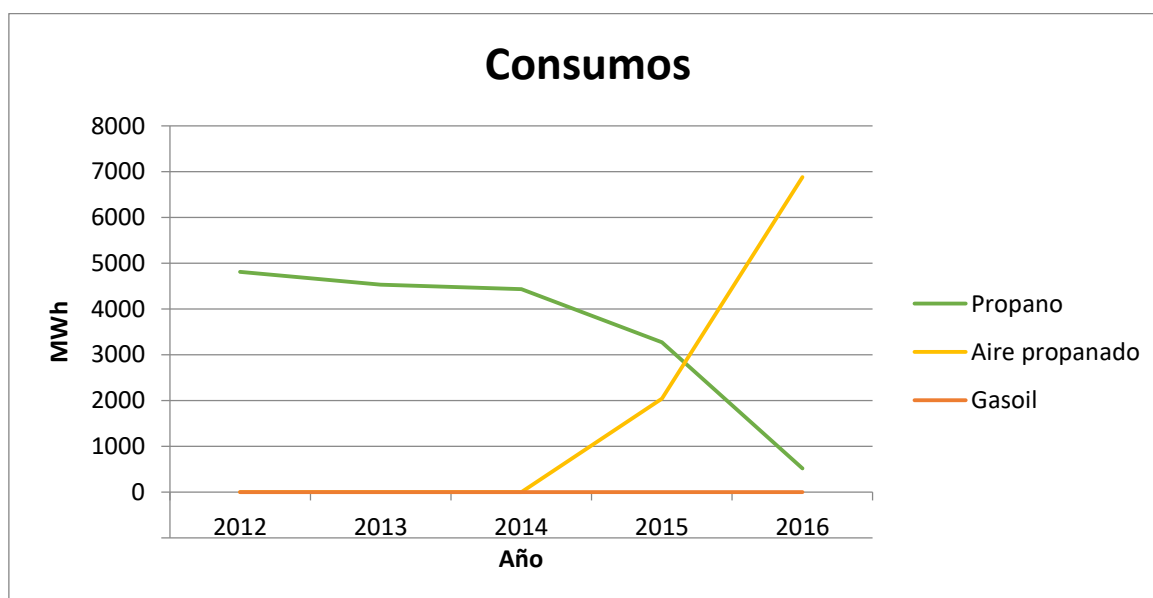
que en comparación con el consumo de fuentes renovables, resulta ampliamente inferior, situándose estas fuentes de energía en un tercio del total de consumo para electricidad.

Tabla 7: Consumos; total de los tres hoteles del sur de Tenerife GF Hoteles, periodo 2012-2016

Consumos	2012	2013	2014	2015	2016
Electricidad	12.816,50	12.899,70	13.101,90	13.430,46	14.377,98
Propano	4.809,98	4.531,43	4.431,90	3.271,31	517,26
Aire propanado	0,00	0,00	0,00	2.040,08	6.877,98
Gasoil	0,62	0,20	0,22	0,22	0,22

*Unidad de medida: MWh

Gráfico 3: Consumos; total de los tres hoteles del sur de Tenerife GF Hoteles, periodo 2012-2016 (gráfico asociado a la tabla 7)



El consumo de propano ha disminuido debido al empleo de aire propanado para la producción de agua caliente sanitaria (en los hoteles GF Gran Costa Adeje y GF Fañabé cuando el rendimiento de las placas solares no es suficiente) , en cocinas y en las calderas de lavandería. Aunque los valores de aire propanado sean especialmente elevados, esta tecnología tiene un menor impacto a nivel medioambiental por su aportación de CO₂ a la atmósfera y, además, supone un importante ahorro económico en comparación con el consumo de propano para la empresa.

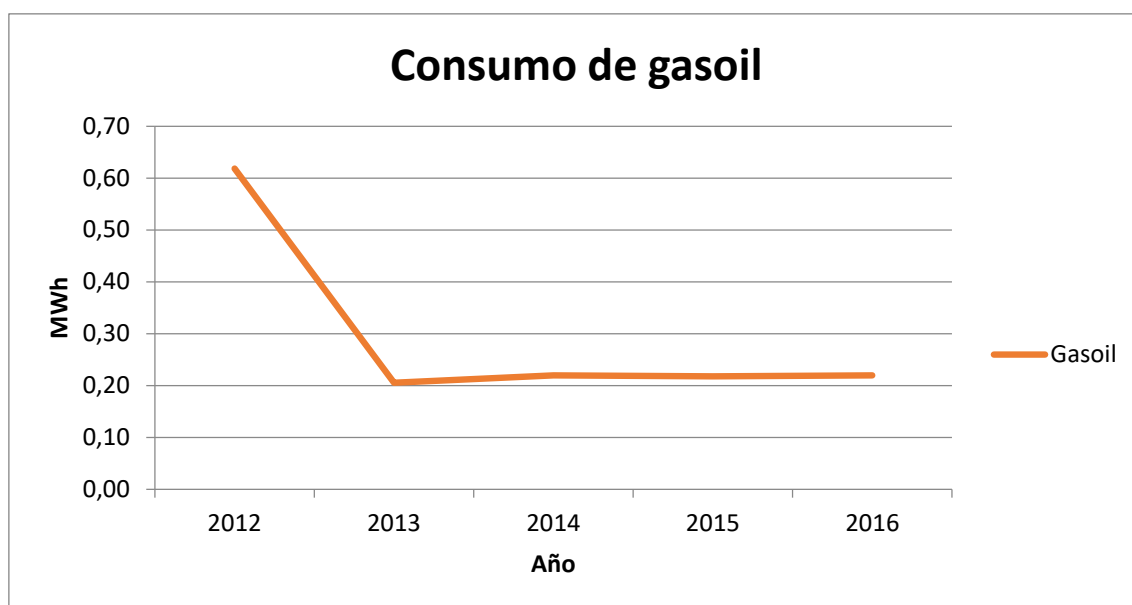
Debido a que su poder calorífico es menor, se hace necesario realizar un mayor consumo para conseguir un poder calorífico similar al del propano. Por otra parte, el

incremento del consumo de aire propanado que se observa en 2016 está directamente relacionado con el aumento de kg de ropa que ha pasado a formar parte del sistema centralizado de lavandería, con la incorporación de las ropas procedentes del hotel GF Isabel, además de aquellas que forman parte del hotel GF Gran Costa Adeje y GF Fañabé.

El consumo de propano por parte de la empresa apuntan a la desaparición de esta tecnología desde los meses de marzo (en el hotel GF Gran Costa Adeje) y junio (para el hotel GF Isabel) y también en el hotel GF Fañabé.

Por último, se observa en la gráfica que el consumo de gasoil resulta marginal, ya que solo se utiliza para el mantenimiento de los grupos electrógenos. Este aspecto se muestra en detalle a partir del año 2013, tal y como se indica en la gráfica inferior.

Gráfico 4: Consumo de gasoil; total de los tres hoteles del sur de Tenerife GF Hoteles, periodo 2012-2016



6.3. PERCEPCIÓN. Encuestas y entrevistas

6.3.1. Encuesta al personal de GF Hoteles

Se ha presentado al personal de cada uno de los departamentos entrevistas una encuesta que profundiza en las cuestiones planteadas inicialmente a los responsables departamentales. Se trata de una fórmula de cotejo para comparar si la opinión de empleados y superiores coincide o si hay aspectos en los que difiere.

Tabla 8: Encuestas entregadas al personal de los hoteles GF Fañabé, GF Isabel y GF Gran Costa Adeje

Departamento\Hotel	GF Isabel	GF Fañabé	GF Gran Costa Adeje		
Recepción	14	11	16		
Jardinería*	2		2		
Pisos			66		
Servicio Técnico			18		
Cocina	29	31			
Restauración/bares	50	62			
Compras**					
TOTAL	95	104	102	+9	310

* Una parte del personal de Jardinería está subcontratado por la empresa Camulse, perteneciente al Grupo Fedola S.L. Este equipo está compuesto por 6 personas que, sumadas a las 4 personas de contratación directa, suman un total de 10 empleados a los que se les ha entregado la encuesta.

** El personal de “Compras” no se distribuye por hoteles. En total, son 9 personas a las que se les ha entregado la encuesta.

En total, se han entregado **310 encuestas** al personal de los tres hoteles del sur de Tenerife pertenecientes a la cadena GF Hoteles.

Los resultados de la misma se han adjuntado en el **Anexo 4**. Entre los encuestados, el 51,5% son hombres y el 48,5%, mujeres, cuya edad media se encuentra entre el rango de 31 a 50 años (63,7%).

Los departamentos en los que se han recogido un número mayor de encuestas han sido, por este orden; Restauración (65 encuestas), Pisos (43 encuestas), Cocina (35 encuestas) y Recepción (29 encuestas). No se han completado los cupos totales de personal por departamento que se muestran en la Tabla 3 debido a los empleados que se encontraban de vacaciones o de baja durante el periodo en el que se pasaron las encuestas.

A la pregunta “¿conoce los estándares de calidad de GF Hoteles?” 165 personas han respondido afirmativamente a esta cuestión frente a 35 personas que han respondido

que no los conocen. En la pregunta “¿en qué grado está implicado en las acciones formativas medioambientales? 86 personas se consideran “muy implicadas” en las acciones formativas, mientras que 71 personas adoptan una posición neutral al considerar que se encuentran “algo implicados” en esta iniciativa.

Sobre el grado de cumplimiento de la Guía de Buenas Prácticas Ambientales, el 43,6% considera que cumple en un alto grado con este protocolo. Por otra parte, la valoración de la comunicación externa e interna de GF Hoteles se considera adecuada para 70 personas, adoptándose al respecto una postura neutra que no indica ni una opción muy desfavorable sobre este asunto pero tampoco una valoración altamente positiva. Una consideración que se refuerza en las entrevistas realizadas a los responsables departamentales quienes coinciden en que la comunicación es buena aunque mejorable.

Las vías preferidas para recibir información medioambiental de la cadena para los trabajadores han sido las reuniones personales (53,4%), seguidas de la publicación de información en tableros de anuncios (28,4%) y mediante un foro para empleados, que, aunque no existe, sería una buena opción de comunicación según los resultados de esta encuesta (18,1%).

6.3.2. Entrevistas departamentales

En el **Anexo 1** se detallan las percepciones sobre la gestión medioambiental de la cadena, con aquellas impresiones que han tenido respecto a las preguntas que se formularon a cada uno de los responsables de los departamentos y, también, en una comparativa de criterios respecto a las preguntas realizadas a Moisés Expósito.

Todos los departamentos han coincidido en la implicación del personal en el ámbito medioambiental de la cadena, aunque también hicieron hincapié en la necesidad de hacer recordatorios constantes de las iniciativas llevadas a la práctica y de su relevancia para la cadena, así como su repercusión medioambiental, ya que la tendencia entre el personal es que con el día a día se olviden las pautas que se apuntan en las acciones formativas medioambientales.

Un aspecto en el que también hubo coincidencias fue en la percepción de mejorar la comunicación interna, sobre todo, desde la perspectiva de los responsables del hotel GF Gran Costa Adeje, los otros hoteles destacan que la comunicación es positiva, sobre todo, entre aquellos departamentos que guardan una estrecha relación entre ellos, como por ejemplo, entre Restauración y Cocina.

6.3.3. Encuesta a los clientes de GF Hoteles

En la siguiente tabla, se amplía la segmentación de las respuestas en función de las variables sobre las que se ha encuestado, las opciones que se han ofrecido a los clientes y el resultado obtenido:

Tabla 9: Encuestas entregadas a los clientes de los hoteles GF Fañabé, GF Isabel y GF Gran Costa Adeje

Variable		GF Fañabé	GF Isabel	GF Gran Costa Adeje
Conocimiento de los certificados	Sí	18,2	38,5	31,3
	No	81,8	61,5	68,8
Conocimiento del compromiso medioambiental	Internet	25	50	54,5
	RRSS	25	25	0
	Folleto	0	12,5	0
	En los hoteles	50	25	54,5
Motivación de la elección de hoteles sostenibles	Sí	72,7	76,9	62,5
	No	27,3	23,1	37,5
Participación en iniciativas sostenibles	Sí	63,6	84,6	43,8
	No	36,4	15,4	56,3
Vías de información	Web	14,3	33,3	35,7
	Cartelería	28,6	16,7	35,7
	Correo	42,9	8,3	42,9
	RRSS	14,3	41,7	0
	Stand de información	14,3	25	57,1

Unidad de medida: %

*La tabla muestra los porcentajes (%) relativos al número total de encuestas.

** Las opciones de la variable “conocimiento del compromiso medioambiental” y “vías de información” son de opción múltiple/respuesta opcional.

Los resultados de la tabla indican que, en su mayoría, los clientes no conocen que la cadena GF Hoteles cuenta con certificados medioambientales que avalan su gestión eficiente, tales como el compromiso EMAS (Reglamento Europeo 1221/2009) o las normativas ISO 14001:2004 e ISO 9001:2008.

Para los clientes del hotel GF Fañabé, la vía de información por la que conocieron la existencia de este compromiso fue en el propio hotel (50%) y un 63,6% participaría en iniciativas medioambientales y de ahorro energético. Seguidamente, adquirieron información al respecto a través de internet y en redes sociales (25% respectivamente). La vía de preferencia para recibir información sobre las acciones medioambientales de la cadena es el correo electrónico (42,9%).

En el caso del hotel GF Isabel, el conocimiento sobre las certificaciones medioambientales fue a través de internet, en un 50% de los casos. Las vías secundarias fueron los hoteles y en las redes sociales, con un 25% para ambos casos.

En cuanto a la participación en las acciones medioambientales, el 84,6% estaría dispuesto a formar parte de ellas. En este caso, la vía preferida para recibir información sobre estos aspectos es a través de las redes sociales.

Por último, en el hotel GF Gran Costa Adeje, la información sobre este compromiso sostenible ha sido a través de internet y en los propios establecimientos, con un 54,5% en los dos supuestos, entre el total de los encuestados. En cuanto a las vías preferidas para recibir información, los clientes han optado por la opción más tradicional: a través de un stand informativo (57,1%), descartando las redes sociales y optando, como segunda vía, el correo electrónico (42,9%).

En este hotel, los clientes no están tan interesados, como en los otros establecimientos, en participar en las acciones medioambientales que pueda llevar a cabo la cadena hacia los clientes.

La conclusión general más importante es que los clientes encuentran como motivación para la elección de un establecimiento alojativo respecto a otro que éste se rija por criterios de eficiencia energética, sostenibilidad y calidad medioambiental. En concreto, para el hotel GF Fañabé, en un 72,7%; para el hotel GF Isabel, en un 76,9% y; para el hotel GF Gran Costa Adeje, en un 62,5%.

Resulta interesante comprobar que el hotel de mayor categoría (GF Gran Costa Adeje) es el que peores porcentajes de interés medioambiental de sus clientes presenta. De hecho, sus esfuerzos medioambientales son significativamente superiores a los realizados en los otros dos establecimientos analizados y, aunque la motivación de la sostenibilidad, como criterio de elección, es valorada por el cliente, se encuentra 10 puntos porcentuales por debajo de la motivación que esto supone para los clientes del hotel GF Fañabé.

Por tanto, de estos datos, se deduce que los clientes del hotel GF Gran Costa Adeje no visibilizan las medidas de eficiencia energética de la cadena en este establecimiento. Esta realidad puede ser producto de la cultura medioambiental de los clientes o bien por un déficit comunicacional de las medidas sostenibles que GF Hoteles aplica en sus establecimientos.

Por ello, el diseño de un Plan de Comunicación pretende dar una solución a las problemáticas que el grupo presenta en esta materia, ya que, como de la propia cadena se apunta, la eficiencia energética es uno de los valores que han incorporado a su estrategia de modelo de negocio y, de hecho, ha sido una de las apuestas para la apertura de su nuevo hotel, el GF Victoria, en el que destaca la instalación de una caldera de aerotermia para el aprovechamiento de energía contenida en el aire para calentar agua, entre otras innovaciones tecnológicas eficientes.

7. PROPUESTA DE DESARROLLO. Plan de Comunicación

7.1. Contextualización

El diseño de un Plan de Comunicación, para cualquier empresa, debe presentarse entre sus prioridades, generalmente, cuando el proyecto está comenzando a mostrar inicios de crecimiento. La razón por la cual la comunicación debe situarse en esta posición inicial es para que la integración de los conceptos sea adquirida por el capital humano de la empresa y que comunicar se convierta en algo necesario para el establecimiento de buenas y efectivas relaciones laborales entre los empleados (comunicación interna) y, por otra parte, para marcar la pauta en las comunicaciones con otras empresas, con medios de comunicación y con el público en general (comunicación externa).

Uno de los problemas observados en el diagnóstico de la situación comunicativa de GF Hoteles se recoge en el libro *Introducción a la Comunicación Institucional* (2001), es la ausencia de acuerdo en distribuir las tareas comunicativas correspondientes a diferentes departamentos. Esto indica las discrepancias aún existentes, según el texto, “entre modos y medios”, entre el área comercial y el área corporativa.

Es relevante que el Departamento de Comunicación sea el nexo de unión para estos aspectos, ya que conoce las dinámicas de los medios y, su relación con otras áreas, contribuye al establecimiento de los modos adecuados para llevar a cabo los procedimientos comunicativos, sobre todo, a nivel interno, pero también para dar la visibilidad que el resto de áreas consideran adecuada sobre sus tareas hacia los clientes.

En el caso práctico de la cadena GF Hoteles, se están comenzando a establecer relaciones comunicativas a nivel externo, a través del envío de notas de prensa, la visita de televisiones locales para la grabación de totales en sus instalaciones o la colaboración con medios radiofónicos. Sin embargo, estas sinergias con los medios de comunicación se integran, sobre todo, en la estrategia comunicativa del Grupo Fedola, más que para su cadena hotelera.

De hecho, debido al volumen de negocio que está adquiriendo la cadena con la próxima apertura de un nuevo hotel 5 estrellas gran lujo, sería más eficaz para la misma desligar la comunicación de sus hoteles de lo que realizan para todo el Grupo

Fedola y, de esta forma, se podrían realizar acciones que aúnen la comunicación interna y externa, ya no solo a nivel medioambiental, sino, especialmente, en la visibilidad de sus acciones de Responsabilidad Social Corporativa: desde sus clientes internos hacia el cliente final.

7.2. Análisis de la competencia en materia comunicativa

Las cadenas hoteleras con un perfil comunicativo y medioambiental similar a GF Hoteles son NH Hotel Group (según el estudio de caso que se ha empleado para la comparativa), Meliá Hotel International (según su compromiso de Responsabilidad Social Corporativa) y la cadena Fuerte Hoteles (que destaca desde sus propias acciones estratégicas su compromiso medioambiental).

Para la elaboración de estos análisis, se ha hecho una revisión de la web de cada uno de los grupos hoteleros, así como de sus planes de marketing o estudios realizados al respecto. Para facilitar la presentación de las características más significativas, se ha detallado un listado para cada uno de los casos de estudio, indicándose en la bibliografía la procedencia de estas observaciones:

NH Hotel Group

- Creación de packs vacacionales para atraer al cliente de clase media-alta
- Campaña en medios impresos (presupuestado en 1.500.000 euros).
- Propuesta de alicientes culturales para el cliente
- Propuesta de paquetes de ocio para jóvenes combinando estancias de fin de semana, transfer y actividad de ocio.
- Promoción en redes sociales.
- Concursos para promover tráfico web.
- Promociones y descuentos para el alojamiento de invitados en bodas y otros eventos celebrados en hoteles de ciudad.
- Inclusión en la web corporativa de NH Hotel Group de su estrategia sostenible y responsable, con enlaces a sus informes de RSC.

Meliá Hotel International

- Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa visible en su página web, así como sus principios de sostenibilidad.
- Recopilación y análisis de datos del consumidor (segmentación para el desarrollo de estrategias de marketing digital).

- Compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Comunicaciones de Progreso accesibles para el usuario final.

Fuerte Hoteles

- Participación en la Carta Mundial de Turismo Sostenible 2015.
- Elaboración de campañas y planes de comunicación específicos para el diseño y planificación del marketing de la empresa.
- Apartado específico en su página web sobre Turismo Responsable, así como acceso libre a sus memorias anuales de RSC.

Tanto en el caso de Fuerte Hoteles como Meliá Hotel International, no se ha logrado acceder a su estrategia de marketing y el presupuesto y *timing* asociado a ello. No obstante, las webs de los tres ejemplos tienen en común la presentación de sus aspectos de Responsabilidad Social Corporativa y estrategia sostenible, aunque Fuerte Hoteles y GF Hoteles comparten la presentación de sus principios de gestión eficiente en un segundo plano y externalizado de la estrategia de RSC.

También son participes en compromisos internacionales como la Carta Mundial de Turismo Sostenible o el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Tras haber estudiado el Plan de Marketing 2011 de NH Hotel Group, se comprueba que la recopilación de datos del usuario para ofrecer contenidos cada vez más segmentados y especializados, e incluir las redes sociales en sus estrategias comunicativas son algunos de los parámetros de plena vigencia en el año 2017 y que, además, GF Hoteles aún no ha contemplado en su estrategia de comunicación. Por ello, esta cadena es un referente a gran escala de los pasos que GF Hoteles sigue y debe seguir para lograr un posicionamiento competitivo en comunicación y sostenibilidad por encima de su estrategia actual.

7.3. Objetivos de la comunicación y propuestas

Se han establecido para este apartado dos vertientes de objetivos comunicativos; tres internos y 4 externos. Además, a cada ítem se le incorpora una propuesta comunicativa de mejora al respecto para lograr el objetivo indicado. De esta forma, se recogen las debilidades comunicativas que la cadena presenta y se transforman en objetivos a cumplir con una directriz de actuación para ello.

7.3.1. Objetivos internos

- **Establecer un canal de comunicación unificado y bidireccional con los empleados.** Desde la empresa, se estudia la elaboración de una web para el empleado, pero no se ha contemplado la inclusión de la perspectiva del empleado hacia la empresa.
- **En función de las encuestas realizadas, se debería de realizar una planificación exhaustiva para las acciones formativas desarrolladas en la empresa.** Una de las vías de información preferidas para los empleados eran las reuniones personales para la exposición de los aspectos medioambientales. Un calendario que aúne todas las acciones previstas durante un amplio periodo de tiempo permite que los empleados puedan conocer mejor a qué acciones les gustaría asistir y qué vías prefieren para ello. Para este objetivo, es fundamental contar con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos.
- **Crear un boletín interno en el que se promocióne el compromiso de los empleados, ya sea por su compromiso medioambiental o, en general, en el buen hacer en el desempeño de su labor.** De esta forma, se hace un reconocimiento expreso que pone en valor la figura de los trabajadores que conforman la cadena en todos los departamentos. Esta herramienta no debe ser exclusiva entre las áreas más operativas, sino que también se integre en esta herramienta a los departamentos de dirección.

En ocasiones, para algunas empresas del sector, la creación de herramientas de internas de este tipo es empleada para promover sinergias entre departamentos que deben tener buena comunicación para el desarrollo del funcionamiento de los establecimientos, apartándose a los departamentos que menos requieren de relación con otras áreas. No obstante, esta premisa hace que los instrumentos de comunicación interna pierdan eficacia y desde la perspectiva de los trabajadores operativos, se visualice como un medio de control más que con una herramienta de cohesión.

Todos los empleados, independientemente de su área, deben estar y sentirse cohesionados por las herramientas que se proponen para facilitar la gestión de su desarrollo profesional.

7.3.2. Objetivos externos

- **Promoción activa en redes sociales con contenido útil, interesante, divertido, dinámico e interactivo.** En la actualidad, los perfiles de Facebook, pero sobre todo en Twitter, muestran fotografías sobre los establecimientos y alguna frase alusiva, bien a la imagen, bien a la temporada en la que se hace la comunicación, o bien, una frase genérica sobre el clima.

Las redes sociales son un campo con múltiples opciones de explotación como, por ejemplo, la incorporación de micro vídeos, *streaming*, *hashtags*, emoticonos (sin texto, a veces), *gifs*, hacerse eco de contenidos virales... Que en la actualidad no se están empleando en la promoción de la cadena vía online.

- **Mejorar la visibilidad de la cadena en Canarias y territorio nacional.** Aunque GF Hoteles se caracteriza por su capital 100% canario, muchos residentes locales no muestran una asociación clara entre este concepto y la cadena, salvo que sean personas dedicadas al sector turístico, pero no los usuarios.

Para ello, podría plantearse la opción de participar en publlirreportajes en medios de televisión locales, revistas especializadas del sector turístico y la contratación de publicidad en prensa online e impresa. A nivel nacional, la opción más recomendada, sobre todo, por costes y como primera toma de contacto para abrir la visibilidad en el mercado son las revistas especializadas.

Por otra parte, debe mantenerse presente el peso de *influencers* y *bloggers* en las estrategias de comunicación a este nivel. Es tendencia contar con el respaldo de estas vías para lanzar en redes sociales contenidos publicitario asociado a una imagen que tenga reconocimiento y popularidad en estos medios.

- **Participación activa en grupos de interés fuera de las Islas como vía de expansión y crecimiento a través de colaboraciones mutuas.** GF Hoteles cuenta con una participación muy activa en los grupos sectoriales sobre turismo en Canarias. No obstante, para la expansión de su imagen de marca sería muy interesante su participación en mesas de debate sobre sostenibilidad a nivel nacional, ya que este es uno de sus valores diferenciales más

característicos. Por ejemplo, iniciativas como el Congreso del Turismo del Mediterráneo para la mejora de la eficiencia energética en el turismo (citado como ejemplo en páginas anteriores) son buenos escenarios en los que dar a conocer su gestión eficiente y los resultados que les ha reportado este modelo.

- ***Celebración de workshops para presentar a los touroperadores las bondades de su modelo energético eficiente.*** Tal y como se ha apuntado sobre la creciente tendencia en el sector por situar el factor de responsabilidad medioambiental como factor de elección de alojamientos turísticos, GF Hoteles podría aprovechar este potencial de cara a la contratación por parte de los touroperadores. De hecho, son los clientes los que en muchas ocasiones realizan la petición a los touroperadores de seleccionar este tipo de establecimientos.

Además de considerarse la presentación del perfil de gestión medioambiental de la cadena a través de la touroperación, este compromiso puede mostrarse a los clientes de forma más efectiva que como se ha realizado hasta ahora en su plataforma de venta directa, ya que a través de las peticiones de compra, es como los clientes verdaderamente tendrían acceso a esta información.

La web medioambiental solo es útil cuando el cliente ya ha conocido el establecimiento, ya que por sí mismo es muy difícil tener acceso a ella, debido a que es una página externa a la *home* principal de los hoteles.

7.4. Target

- ***Cliente interno;*** empleados de los hoteles de la cadena y futuros empleados a través del mantenimiento del perfil profesional de la empresa en redes como LinkedIn, con información actualizada de las acciones para personal propuestas.
- ***Cliente externo;*** perfil del turista que visita los establecimientos de GF Hoteles, segmentado por hotel. Por ejemplo, el perfil de cliente del hotel GF Isabel es familiar, para GF Fañabé, son parejas y familias españolas y británicas, sobre todo, con un nivel de ingresos medio y, para el hotel GF Gran Costa Adeje, el poder adquisitivo de sus clientes es mayor que en el resto de

hoteles, de nuevo, parejas y familias, pero en este caso, con un perfil más internacional, destacando el mercado británico sobre el resto.

7.5. Plan de medios

Tabla 10: Plan de medios

Medio	Espacio	Franja horaria	Periodo de tiempo estimado	Precio unidad	Precio final	Observaciones
Atresmedia	A3	Segunda parte de la mañana (10:00-12:00) fin de semana	3 meses: 2 seguidos y uno tras una puasa de 1 mes	1.400 euros	4.200 euros	4 caretas de 10" en la segunda franja de mañana en fin de semana
Atresmedia	Neox	Mediodía fin de semana	2 meses	800 euros	1.600 euros	10"
Atresmedia Canarias	A3	Mediodía L-V	2 semanas	290 euros	580 euros	10"
Atresmedia	Onda Cero (Gente Viajera)	12:00-14:00	1 mes (los sábados, con espacio de dos semanas entre los dos primeros sábados y el resto)	1.280 euros	5.120 euros	Cuña 20"
Prisa	APP El País	1 día	20 días	15 euros	300 euros	
Prisa	APP SER	1 día	1 mes	10 euros	300 euros	
Prensa Ibérica	El Día, La Opinión, La Provincia	1 día	5 días: distribuidos en domingos y festivos	277, 40 euros	1.387 euros	
Prensa Ibérica	La Opinión de Málaga, La Voz de Almería, Diario de Jaén	6 días	6 días: de lunes a sábado	499, 60 euros (dos módulos)	499, 60 euros (dos módulos)	
Hosteltur	Media página (170x125 mm)	Ejemplar mensual/especiales	Ejemplar mensual/especiales	1.600 euros	1.600 euros	Portada interior/contraportada interior/publirreportaje 50%+
Nexotur	Home Banner (760x90 px)	1 semana	1 semana	800 euros	800 euros	
Preferente	Lateral superior	1 semana	1 semana	1.100 euros	1.100 euros	
Agenttravel	Intersitial	1 día	1 día	700 euros	700 euros	Anuncio antes del acceso directo a la página

La elaboración del Plan de Medios ha sido planificada en función de un ajuste de presupuesto orientado a los precios de acciones publicitarias más bajos, pero que cuenten con el suficiente impacto hacia el target previsto.

Se han escogido medios de comunicación generalistas a nivel nacional y local para abrir la visibilidad de GF Hoteles hacia el mercado interior, como primera toma de contacto con el sector y para poder situar a la cadena entre otras grandes marcas a nivel internacional pero con una presencia muy fuerte en España, como es el caso, por ejemplo, de los grupos de NH Hotel Group y Meliá Hotel International.

Además, como parte importante del mercado de GF Hoteles es internacional, se optado por las vías publicitarias que se dirigen a los agentes de viaje y touroperadores. De esta forma, si se obtiene el reconocimiento y presencia de la touroperación, estos harán de “conductores” del flujo de turismo masivo hacia la cadena.

En el detalle de los medios de comunicación nacionales hacia el cliente final, se han seleccionado 3 medios televisivos del grupo Atresmedia, dos aplicaciones móviles del Grupo Prisa, módulos publicitarios en medios regionales pertenecientes a Prensa Ibérica y, como ya se ha comentado, medios digitales especializados en turismo con el objetivo de dirigirse al sector de la touroperación.

7.7. Evaluación y medición de los resultados

La definición de los objetivos de comunicación debe ser clara, lo cual es extrapolable a los objetivos empresariales. Para ello, existen estrategias como la propuesta SMART (por sus siglas en inglés). Esta estrategia contribuye a la definición de objetivos que puedan empíricamente demostrarse, registrarse y almacenarse para poder trabajar sobre ellos en cualquier momento según los requerimientos de la empresa. Esta estrategia consiste en la creación de objetivos:

- 1) **Specific (específicos):** tener claro en ítems hacia donde se dirigen los esfuerzos comunicativos.
- 2) **Measurable (medible):** las herramientas de Google Analytics permiten volcar datos y estadísticas sobre nuestro posicionamiento y tráfico web. Además, estas acciones también se llevan a cabo en las redes sociales Facebook y Twitter, por lo que a nivel online la medición de resultados sería completa. Por otra parte, a nivel de prensa, sí que es más difícil conocer el alcance de una publicación, pero en radio y en televisión, los datos de audiencia en el segmento en el que se publicite el producto también es un aspecto relevante y que se puede medir y comprobar.
- 3) **Attainable (alcanzable):** no plantearse retos que no puedan asumirse.
- 4) **Realistic (realista):** relacionado con el aspecto anterior.
- 5) **Time-bound (oportuno):** para cada etapa del proyecto se debe acompañar un hito comunicativo. Sin embargo, se debe tener presente, sobre todo, que no todos los hitos son aplicables a cualquier etapa. Por ejemplo, lanzar una campaña en televisión o radio debe hacerse cuando se haya conseguido, sin grandes costes para la empresa, un buen posicionamiento de su producto frente a sus competidores.

Tal y como se ha apuntado a lo largo de este Plan de Comunicación y, en concreto, dentro de la estrategia SMART, la medición de los resultados de las acciones comunicativas es importante para la creación de un histórico que sirva de referencia para conocer y comparar qué aspectos han funcionado y han dado buenos resultados de difusión y cuáles no.

Además, la medición de los resultados es importante para determinar también qué vías funcionan mejor que otras, cuáles descartar, dónde enfocar los próximos objetivos pero, sobre todo, acercarse mejor a las preferencias de los usuarios.

8. CONCLUSIONES

Para cada uno de los apartados que han compuesto este trabajo, se han extraído unas conclusiones determinadas que, en conjunto, muestran una visión holística de las debilidades y fortalezas de GF Hoteles en cuanto a la gestión de su faceta medioambiental de Responsabilidad Social.

En primer lugar, se ha querido dar respuesta a las hipótesis previas que definían las guías de orientación del estudio:

- *¿Existe una percepción real en los clientes de las medidas de eficiencia energética llevadas a cabo por GF Hoteles?*

La respuesta es negativa. La mayoría de los clientes han tenido constancia de las acciones medioambientales de la cadena en los propios establecimientos, o bien, a través del apartado medioambiental de la web de la cadena, la cual no presenta las novedades incorporadas, sino aspectos informativos que requieren ser actualizados, ya que se han implantado más mejoras que aún no figuran en la información que recibe el cliente.

- *¿Los clientes perciben las medidas de eficiencia energética como factores diferenciales a la hora de elegir establecimientos hoteleros?*

La respuesta es positiva. Los clientes sí encuentran como criterio de validación en la elección de un establecimiento sus políticas medioambientales. Es un factor motivacional para la elección de un establecimiento.

- *¿Se otorga suficiente visibilidad externa a estas acciones medioambientales que realiza la cadena GF Hoteles?*

La respuesta es negativa. La cadena no ha implantado con eficacia la transmisión de este mensaje para que la elección del establecimiento vaya aparejada al criterio motivacional que supone un hotel medioambientalmente eficiente.

8.1. Instrumentos de medición

- La cadena NH Hotel Group realiza un seguimiento más exhaustivo de sus parámetros de eficiencia a través de KPI del cuadro de mando de la estrategia de sostenibilidad. Para GF Hoteles, sería interesante incorporar esta herramienta como vía de agilidad para agregados para cuantificar el grado de

cumplimiento de los objetivos, junto con Planes Estratégicos en esta materia o la implantación del certificado ISO 50001 sobre eficiencia energética, aunque este último punto es uno de los proyectos que se están diseñando para el año 2018.

En el ámbito de la comunicación, NH Hotel Group sí integra en su Plan de Comunicación las prácticas de sostenibilidad y medioambiente, incluyéndolas como parte de la estrategia de comunicación y también en redes sociales. Un aspecto que GF Hoteles aún debe mejorar.

- Tanto la Huella de Carbono total como los indicadores de consumo han disminuido considerablemente a partir del año 2012. La Huella de Carbono se ha visto especialmente influida por la adquisición de la energía por parte de un proveedor de electricidad con certificación como proveedor de energías limpias.

En cuanto a los indicadores de consumo, destaca el aumento en el aire propanado, ya que debido a su bajo poder calorífico, su consumo debe aumentarse para proporcionar un nivel de energía equivalente al propano. Esta tecnología tiene un menor impacto a nivel medioambiental por su aportación de CO₂ a la atmósfera y, además, supone un importante ahorro económico en comparación con el consumo de propano para la empresa.

El resto de energías fósiles se han visto reducidas progresivamente. Un ejemplo de ello es el consumo de gasoil a partir del año 2013, convirtiéndose en una fuente de energía marginal, situándose el consumo en 0,20 MWh a partir de ese año.

8.2. Instrumentos de percepción

- Las entrevistas departamentales (anexo 1)

- El Departamento Técnico expone la importancia del ahorro obtenido tanto a nivel económico como en el recurso de personal. Además, se ha hecho hincapié en que en cada uno de los establecimientos estudiados se han llevado a cabo acciones concretas como la sustitución de calderas, enfriadoras o las luminarias.

- En cuanto al grado de implicación del personal, tanto el Departamento Técnico como el resto de departamentos entrevistados coinciden en que es elevado. No obstante, por su parte, los departamentos han indicado la necesidad de hacer recordatorios constantes a los empleados sobre el compromiso medioambiental de la cadena, ya que la tendencia es que, con la rutina, se olvidan estos aspectos.
- Los departamentos entrevistados también indicaron la necesidad de mejorar los procesos de comunicación interna, sobre todo, en el hotel GF Gran Costa Adeje, los otros hoteles destacaron que la comunicación es positiva, sobre todo, entre aquellos departamentos que guardan una estrecha relación, por ejemplo, entre Restauración y Cocina.

- **Las encuesta cerrada al personal (anexo 4)**

- Los resultados de las encuestas han indicado que la mayoría del personal conoce los estándares de calidad de GF Hoteles y que, además, están muy implicados en las acciones formativas medioambientales, aunque, tan solo 10 personas menos que las que mostraron una implicación alta muestran una implicación neutra.
- La valoración de la comunicación externa e interna de GF Hoteles se considera adecuada para 70 personas, adoptándose al respecto una postura neutra que no indica ni una opción muy desfavorable sobre este asunto. Una consideración que se refuerza en las entrevistas realizadas a los responsables departamentales quienes coinciden en que la comunicación es buena aunque mejorable.
- Por último, la vía preferida para recibir información medioambiental de la cadena para los trabajadores han sido las reuniones personales (53,4%).

- **Las encuesta cerrada a los clientes (anexo 6)**

- Los resultados de la tabla indican que, en su mayoría, los clientes no conocen que la cadena GF Hoteles cuenta con certificados medioambientales que avalan su gestión eficiente.

- Las vías por las que se ha obtenido información acerca de este compromiso medioambiental ha sido en los propios hoteles o a través de la web de la cadena.
- La participación en acciones medioambientales es alta en los hoteles GF Fañabé y GF Isabel. Los clientes del hotel GF Gran Costa Adeje no muestran predisposición a tomar parte de acciones medioambientales.
- Como vías preferidas para recibir información, los clientes del hotel GF Fañabé prefieren el correo electrónico; los del hotel GF Isabel, mediante redes sociales y, por último, los clientes del hotel GF Gran Costa Adeje, a través de un stand informativo en el propio establecimiento.
- El hotel GF Gran Costa Adeje es el que peores porcentajes de interés medioambiental de sus clientes presenta. Esta realidad puede ser producto de la cultura medioambiental de los clientes o bien por un déficit comunicacional de las medidas sostenibles que GF Hoteles aplica en sus establecimientos.

Las tendencias en el sector turístico avalan que los criterios de sostenibilidad son considerados por los clientes a la hora de seleccionar un alojamiento. En este sentido, GF Hoteles es la cadena de referencia en Canarias en cuanto a su compromiso con la eficiencia y sostenibilidad, pero este valor no está siendo visible para sus clientes. De hecho, el cliente solo llega a conocer una parte de las acciones de la cadena en materia de sostenibilidad una vez se encuentra en los propios establecimientos.

Además, la participación o interés en cuestiones medioambientales difiere entre los clientes de los hoteles GF Isabel y GF Fañabé, y los clientes del hotel GF Gran Costa Adeje. Estos últimos muestran menos interés y disposición a participar en iniciativas sostenibles. En este sentido, la preocupación por hospedarse en un establecimiento sostenible es inversamente proporcional a la categoría del mismo, ya que el hotel GF Gran Costa Adeje es el de más estrellas hasta la fecha, hasta la apertura del hotel GF Victoria.

Curiosamente, el hotel GF Victoria será el hotel de mayor categoría de la cadena y sus principales fuentes de energía serán en un 90% renovables. Por ello, la propuesta de Plan de Comunicación presentada cobra especial sentido a la hora de contar con los procedimientos necesarios para la presentación estratégica del perfil eficiente de la cadena.

ANEXO 1. Entrevista Moisés Expósito.

Entrevistas departamentales

- ***¿Qué motivó la transformación del modelo energético de GF Hoteles?***

Principalmente, por dos cosas. La primera, el concepto del pago por la energía iba a ser mayor y, la segunda, una filosofía de ahorro de energía e interacción con el medioambiente. Se trata de un convencimiento de la empresa desde hace años, puesto que desde la apertura del Gran Costa Adeje, ya partía con más del 90% de la iluminación de bajo consumo, con todos los baños de las zonas comunes con detección de presencia y las cisternas de doble descarga... Ya teníamos presente el concepto de eficiencia energética. Se implantó luego una metodología establecida para llevar a cabo esos pasos. Comenzamos con las primeras auditorías energéticas en 2004, la cual nos permitió observar cuáles eran los fallos y, después, en el 2011/2012 aplicamos las metodologías de la ISO 9001, 14001 y demás.

- ***¿En términos de ahorro, qué ha supuesto?***

Si un metro cúbico de agua tiene un valor económico de dos euros, solamente con la actuación de la lavandería ahorramos 35.000 metros cúbicos al año, suponen 70.000 euros de ahorro al año, solamente en agua. En cualquier caso, los ahorros no solamente son tomados desde el punto de vista económico o tangible, también hay una parte intangible que es el recurso del personal., por ejemplo, las labores de sustitución del alumbrado, cuando contábamos con sistemas de iluminación incandescente, supone un gasto de personal. Cuando pasamos a los sistemas de bajo consumo, se ha traducido en menos gasto de personal en tanto que la sustitución se realiza con menos frecuencia. Por tanto, el ahorro se realiza en aspectos tanto tangibles como intangibles.

- ***¿Cuáles han sido las acciones más significativas por hotel?***

En el Hotel Fañabé, por ejemplo, la sustitución por LED en todos los pasillos del hotel, que antes suponía unos 30 W por lámpara, ahora se ha instalado un sistema de 14 W LED, con detección de presencia y baja intensidad, esto supone que en los pasillo en los que no se encuentra nadie, pasa de 14 W a 3.

En el Hotel Isabel, lo más importante ha sido la sustitución de las enfriadoras por otras modulantes y con recuperación de calor del 100% y la instalación de una caldera de biomasa.

En el Gran Costa Adeje, lo más destacable ha sido la instalación de la lavandería hace un año y el cambio de las calderas, pasando de las convencionales atmosféricas a calderas de condensación, se tratan de calderas con recuperación de energía; el calor que generas vuelve a la caldera para volver a calentar el agua con lo mismo que se pierde con otros sistemas. Estas calderas emiten un 20-30% menos de CO².

- ***¿Qué grado de implicación tienen los empleados ante todas estas medidas?***

Alto. Cuando comenzamos en esto (con el modelo eficiente), se creó un buzón de sugerencias que premia aquellas mejores. Algunas de las actuaciones que se han llevado a cabo han sido a partir de sugerencias de los propios empleados.

- ***¿Cómo acercan estos planes y acciones a los empleados?***

A parte del grado de implicación del personal, de nada sirve establecer unas políticas que solo conozca una parte del mismo, si no se consigue que todo el mundo conozca esa política y lo que conlleva. Para ello, se ha planteado las acciones formativas sobre medioambiente a base de charlas de transmisión de conocimiento de las acciones que se están ejecutando y su evolución. Nos estamos planteando hacer estas comunicaciones de las acciones realizadas por departamentos desde el punto de vista medioambiental. Es importante que cada departamento visualice su propia evolución en esta materia.

- ***¿En qué hotel ha sido más fácil acometer las acciones de mejora en eficiencia?***

El Gran Costa Adeje partía con unas premisas de base para el ahorro de energía, lo que ha dificultado la búsqueda de soluciones porque ya había mucho trabajo hecho en este sentido. El Hotel Isabel es en el que se han implantado más cosas en menos tiempo. Cuando la empresa compró este hotel (Hotel Isabel), no existía el concepto de eficiencia en él. El Hotel Fañabé, por sus particularidades, cualquier acción que se haga tiene gran visibilidad.

- ***¿Qué acciones tienen propuestas para el próximo año?***

La propuesta más potente, actualmente, es la sustitución de las enfriadoras en el Hotel Fañabé y en el Gran Costa Adeje. Son máquinas muy antiguas cuyo rendimiento frigorífico no es óptimo en relación a la cantidad de energía que consumen. En el Hotel Isabel, el único con cocinas en las habitaciones, se están renovando los

electrodomésticos; se están sustituyendo los fuegos eléctricos por vitrocerámicas, con lo cual tendremos, quizás, el mismo consumo eléctrico instalado, pero la potencia de consumo, en el momento de uso, es siempre menor.

Para el nuevo hotel, está prevista la instalación de calderas de biomasa, bombas de calor de alto rendimiento, enfriadoras con alto porcentaje de recuperación... Creo que más de un 90% de la iluminación va a ser toda LED.

- ***¿Qué ha sido lo más complejo de realizar?***

El primer paso siempre es el más complicado, y ese primer paso ha sido situarnos y plantear objetivos realistas. A veces pensamos que somos capaces de mucho y no bajamos a la tierra. El año pasado nos propusimos el objetivo de reducir en un 10% el consumo de agua en el Hotel Isabel, sin tener en cuenta de que se trata de una instalación con un franco deterioro en algunas partes, con mucha instalación enterrada y un sistema de riego que se estropea con frecuencia. Las roturas nos suponen un problema y no se ha logrado cumplir este objetivo ni en un 5%. Por tanto, hemos bajado ese objetivo del 10 al 5% para que sea más fácil de lograr.

Otro objetivo que es difícil de conseguir es la reducción del consumo eléctrico en los tres hoteles. Vamos muy justos. Para el próximo año, sí creo que vamos a conseguir mejores resultados en el consumo de electricidad si cambiamos la maquinaria de producción de aire acondicionado que, en los hoteles, supone un 30-35% del consumo en los hoteles, que si tiene un mal rendimiento, se puede situar en un 40%.

- ***¿Qué acción le ha aportado mayor satisfacción en cuanto a resultados?***

La lavandería fue un proyecto que vimos que podía ser factible cuando en casi todas las cadenas hoteleras se está externalizando el servicio. Nosotros fuimos a contracorriente y al final el resultado nos está saliendo bien.

Estas son las preguntas que se han formulado a los responsables de área o departamento, cuyas respuestas al respecto aparecen entrecomilladas a posteriori:

- ***¿Cree que el personal de su área conoce las labores medioambientales llevadas a cabo por el departamento técnico de GF Hoteles?***
- ***¿Qué grado de implicación ha tenido el personal respecto a las acciones formativas medioambientales y las acciones medioambientales de GF Hoteles en general?***

- *¿Cree que hay una buena comunicación de las acciones medioambientales?*
- *¿Cree que hay una buena comunicación interdepartamental y con los otros hoteles de la cadena?*

Entrevista Carmen (responsable gobernanta, pisos)

“En nuestro departamento, desde hace unos dos años se empezó a indicar a los clientes cuándo quieren que se realice el cambio de sábanas, lo que supone un ahorro en el consumo de agua, detergente, y esas cosas. Además, tenemos presente apagar las luces cuando no son necesarias, por ejemplo, si están haciendo la habitación, que no tengan encendida la luz del baño”.

“A nivel del personal, sí hay implicación, pero hay que estar continuamente recordándolo. Lo hacen 3-4 días seguidos pero luego se olvidan si no se está encima. No obstante, las acciones de formación sí que son muy importantes para mantener al personal consciente de estas acciones”. Por otra parte, comenta que la única charla sobre medioambiente que ha recibido ha sido este año.

En cuanto a si observa concienciación en los clientes sobre el tema de eficiencia energética: “Hay algunos clientes que sí consideran que no es necesario hacer los cambios de toallas, a diario, por ejemplo. Esto lo vemos a través de las encuestas”.

Entrevista Antonio (responsable servicio técnico)

“Las acciones formativas son necesarias. Hace falta más concienciación para el personal”.

“Ignoro si los clientes tienen presente las acciones medioambientales dentro del hotel, los turoperadores sí que le dan importancia, nos piden las certificaciones que tenemos, pero no sé hasta qué punto los turoperadores informan sobre esta cuestión a los clientes”.

Entrevista Javier (responsable jardinería)

“El personal conoce los temas de ahorro de agua porque es un tema que nos afecta directamente, por ejemplo, hemos realizado una sustitución de maquinaria y en el Hotel Isabel hemos implantado riego automático. Sí que es cierto que no conocen en profundidad todas las medidas que lleva el Departamento Técnico en otras áreas”.

“La comunicación interna es mejor con el departamento técnico, por ejemplo, cuando hay una avería en el sistema de riego. Ayudaría más una mejor comunicación interna, por ejemplo, con el Departamento de “Compras”, ahora mismo, las botellas de agua y poco más. Si ellos tuviesen un poco más de comunicación de saber cómo se realizan las compras, dónde, si se compra producto local...”.

“No hay reuniones departamentales, solo participan en reuniones los jefes de departamento”.

Entrevista Luis (responsable compras)

“Por mi parte, el personal conoce las acciones medioambientales del Departamento Técnico. Todas las necesidades que Moisés tiene pasan a nuestro departamento, por ejemplo, las papeleras de reciclaje nuevas para ubicarlas cerca de los ascensores y zonas comunes... se suelen cumplir las demandas de Moisés”.

“Las acciones formativas medioambientales han llegado al personal... estas acciones deberían de continuarse de manera recordatoria. Estas cosas, cuando se dan, se hacen durante un mes o dos pero la tendencia es olvidarse, por lo que es bueno refrescar”.

“Siempre se puede mejorar...pero hay muy buena comunicación interna... el trato es de tú a tú, no hay que pedir citas entre nosotros...”.

“Todos los directores nos reunimos, creo que cada 3 meses, con los jefes de departamento, se hacen propuestas...”.

“En cuanto a “Compras”, procuramos tener muchos proveedores locales. Hemos formado acuerdos con GRM, que es una asociación que canaliza todos los proveedores locales para facilitar sus ventas a los hoteles. Compran a proveedores locales y se encargan de la logística y demás. ¿Lo bueno en cuanto a comprar a proveedores locales? Que se reduce la Huella de Carbono, se reduce el gasto en los transportes y demás”.

“Estamos pasando una carta a los proveedores en la que nos deben indicar, si los poseen, sus certificados ISO, cualquier declaración medioambiental... Nosotros queremos llevar a cabo una acción mediante la cual, un proveedor en igualdad de precios y servicios, si tiene alguna certificación, tendrá prioridad para su selección como proveedor nuestro”.

Entrevista Judith (responsable recepción Gran Costa Adeje)

“El personal no conoce del todo las labores medioambientales que lleva a cabo el hotel. Nosotros hemos intentado, en su momento, junto con Moisés, crear un Comité Medioambiental para llevar a cabo una serie de acciones en las que estuviese implicado el personal y nadie movía ficha”.

“Involucrar al personal es fundamental. Creo que se podría hacer más si el personal está concienciado”.

“En materia medioambiental no hay una buena comunicación. Con los demás aspectos sí, pero es mejorable”.

Entrevista Natalia (responsable recepción Hotel Isabel)

“El personal ahora sí conoce las acciones medioambientales, desde hace bastantes meses... Ya estábamos concienciados pero éramos más bien los jefes de departamento. Se daban cursos, se informaba, pero no tanto. Yo ahora elaboré un dossier con todas las empresas con las que participamos, todo lo que hacemos... Moisés está dando unos cursos de formación para todo el personal que me parecen estupendos. Ahora hay muchísima implicación”.

“Existe muy buena comunicación. Todos están dispuestos a escucharte, a ayudarte, si no pueden en ese momento, lo buscan para más tarde... Yo no tengo ninguna pega”.

Entrevista Santiago (responsable de cocina Hotel Isabel)

“Estamos haciendo reuniones, pero la mayoría del personal ya sí que lo conoce. La gente conoce las iniciativas a partir de las Redes Sociales, hay mucho seguimiento. En Recursos Humanos hay una página donde cuelgan cosas cuando conseguimos reconocimientos... La dueña, Doña Victoria, también lo comparte... También tenemos tabloneros de anuncios que periódicamente se van incluyendo las cosas que vamos consiguiendo...”.

“La implicación del personal es bastante alta, por ejemplo, en el tema del reciclado. Procuramos tener un reciclado bastante bueno”.

“Yo creo que sí se comunica bien el tema medioambiental. La comunicación interna también es buena; se hacen fiestas de personal, cursos... que ayuda a que nos conozcamos”.

Entrevista Clara (responsable de restauración y bares Hotel Isabel)

“El personal sí conoce las labores medioambientales de la cadena porque nosotros también estamos siempre educándolos, como hacer las cosas, las charlas que nosotros recibimos se las damos a ellos también, hacemos reuniones periódicas (cada 15 días)”.

“Tenemos gente muy implicada en el tema medioambiental”.

“En las charlas, siempre llevamos el R9 (documento de revisión y mejora de procesos en todas las áreas) incorporamos las nuevas leyes, lo que nos dice Moisés...”.

“La comunicación interdepartamental es buena. Por ejemplo, yo con el área de cocina intento que los dos hagamos equipo para que no hayan problemas... estoy más apegada a cocina, pero también la comunicación es buena con otros departamentos con reuniones periódicas, con Moisés... hacemos bastantes reuniones con este tema y estamos bastante implicados”.

Entrevista Mónica (responsable recepción hotel Fañabé)

“Sí, las conocen... aparte, nosotros reciclamos. El tema del ahorro de la luz también... Sí hay implicación porque nos lo han inculcado, además, yo intento estar encima en cualquier caso. Por ejemplo, aquí, desde recepción podemos controlar la iluminación del hall y lo tenemos en cuenta”.

“Las charlas sobre las políticas llevadas a cabo, los EMAS y toda la política de medioambiente las transmitimos a través de las reuniones de departamento”.

“La valoración de la formación y comunicación medioambiental ha sido buena, incluso, se puede mejorar. Ya se está mejorando al transmitir directamente este año la información al personal y no a través de nosotros (los responsables). Es cierto que muchos certificados ni los conocíamos, pero esto se está mejorando”.

“Hay una buena comunicación entre los departamentos, sin problema ninguno... Y con los departamentos de otros hoteles, tampoco, no tengo quejas”.

Entrevista Narciso (responsable de cocina Hotel Fañabé)

“Creo que no se conocen del todo, falta información de todo lo que se está haciendo en materia medioambiental, no le llega al personal. Pero esta falta de información también puede darse en otras cosas... Tú entras en las redes sociales y ves lo que se ha conseguido pero al personal no llega”.

“La formación debería de hacerse más a menudo”.

“El grado de implicación del personal es bueno, llevan las iniciativas a la práctica. Por ejemplo, pueden haber fallos en el reciclado, que falle un cartón en un sitio que no debe, pero lo general es llevarlo a cabo”.

“La comunicación con otros departamentos es buena. Por ejemplo, en la comunicación con recepción para dietas especiales a clientes; también con compras, con servicio técnico...Estos son con los que más... Con los otros hoteles también, sobre todo, con los jefes de cocina de los otros hoteles, por ejemplo, si necesito un producto... Solemos reunirnos para tratar temas de productos y solemos ir a eventos juntos”.

Entrevista Jorge (responsable de servicio, restauración y bares Hotel Fañabé)

“Sí las conocemos, aparte los jefes están dando charlas a todos los trabajadores independientemente del rango que tengan... En estas charlas nos comunican los aspectos de certificados que se han obtenido entre otras cosas, por ejemplo”.

“Tanto en restauración como en el bar lo más que hacemos son las acciones de reciclaje. En este sentido, el personal está implicado. Trabajamos todos los días con vidrio, cartón... También está la iluminación del bar, etc. Aunque es parte del servicio técnico”.

“La comunicación de las acciones es buena, nos hacen hincapié sobre los premios obtenidos. Aparte de que nos lo comuniquen, también existe un tablón para estas cuestiones”.

“Si no hubiese una buena comunicación entre los departamentos esto no funcionaría. Siempre vas a depender un poco del resto: servicio técnico, pisos, recepción, etc. En nuestro caso es buena... Con los demás hoteles, la comunicación es buena cuando los necesitamos, y eso pasa a menudo. Nos conocemos”.

ANEXO 2. Encuesta al personal

Calidad de la formación

medioambiental en GF Hoteles



Ayúdenos a mejorar

¿En qué grado está implicado en las acciones formativas medioambientales?

Nada implicado

Poco implicado

Algo implicado

Muy implicado

Bastante implicado

¿En qué grado cumple la Guía de Buenas Prácticas Medioambientales de GF Hoteles?

Marque una sola óvalo

0 1 2 3 4 5

¿GF Hoteles realiza una buena comunicación interna y externa de sus acciones medioambientales?

Marque una única opción

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

¿Mediante qué vías le gustaría recibir información medioambiental de GF Hoteles?

Opción múltiple

Reuniones personales

Tablón de anuncios

Correo electrónico

Foro para empleados

Redes sociales

Calidad de la formación

medioambiental en GF Hoteles



Ayúdenos a mejorar

Este formulario tiene una finalidad puramente investigadora para el Trabajo Final de Máster "El concepto de eficiencia energética en el turismo: estudio de caso GF Hoteles. Guías prácticas de comunicación en sostenibilidad medioambiental".

Muchas gracias por su tiempo y dedicación.

Género

Hombre

Mujer

Edad

18-30

31-50

Más de 50 años

Departamento al que pertenece

Marque una única opción

Pisos

Recepción

Jardinería

Cocina

Restauración

Servicio Técnico

Compras

Otro:

¿Conoce los estándares de calidad medioambiental a los que se adscribe GF Hoteles?

Marque una única opción

Sí

No

(Continúa al reverso)

ANEXO 3. Folleto informativo GF Gran Costa Adeje

WIFI Gratuita
Red: COSTA ADEJE GRAN HOTEL
Usuario: costaadeje
Clave: 7islas2014

Aplicación Stay

Recepción 24 horas
Extensión 700

Relaciones públicas
Extensión 636

Peluquería
Extensión 778

BIO-SPA
Extensión 761

Llamadas internas
0 + nº habitación
(Excepto habitaciones de 4 dígitos)

Llamadas externas
8 + nº de teléfono

Llamadas internacionales
8 + 00 + Código país + nº de teléfono

Deseándole una feliz estancia, les
saludamos atentamente

Dirección y Personal

Ayudemos a mejorar su opinión es muy
importante para nosotros.

<http://www.qrd.by/gf16ca>

Avenida de Bruselas, 16
38660 Adeje · Tenerife · Islas Canarias · España
(34) 922 71 6624

Más información: <http://medioambiente.gfhoteles.com>

www.costaadejegrnhotel.com

INFORMACIÓN GENERAL

El equipo humano de Costa Adeje Gran Hotel le brinda la más grata bienvenida y le deseamos una feliz estancia.

Rogamos nos dedique unos minutos y verá qué cómodo y fácil le resultará nuestro Hotel sintiéndose como en casa.

€... CRÉDITO

Si desea tener crédito de nuestros distintos puntos de venta deberá facilitar los datos de su tarjeta de crédito en Recepción, de modo que se le carguen a su cuenta y podrá pagar en el momento de su salida.

🔒 CAJA FUERTE

La recepción le explicará el uso de la misma. Deberá alquilarla en recepción. Junto a la caja encontrará las instrucciones. El Hotel no se hace responsable de los efectos que no estén depositados en la misma.



PISCINAS

De 10:00 a 17:00 (horario de invierno) 10:00 a 18:00 (horario de verano), a su llegada, se le facilitará en Recepción una tarjeta para canjear por toallas en el quiosco situado junto a nuestra Zumeria (una toalla por persona y día). No deje sus toallas en el quiosco si no hay una persona que las reciba para evitar extravíos. Si lo desea, fuera del horario mencionado podrá dejar las toallas en recepción. No está permitido reservar hamacas, retiraremos aquellas toallas que se depositen en las tumbonas con este fin así como aquellos objetos personales dejados sin vigilancia.

Recuerde devolver la tarjeta o las toallas a recepción el día de su salida, la no devolución supondrá un coste de 20€ por toalla. En la piscina de la 6ª planta, los menores deberán estar siempre acompañados por un adulto, queda completamente restringido su acceso a zonas nudistas. Le recordamos que, el uso de pañales, es obligatorio siempre que los niños accedan a las piscinas



SPA

De 10:00 a 18:00 situado en la planta 0 detrás del quiosco de toallas. Reserve nuestros tratamientos especiales y su circuito termal.



RESTAURANTES

No está permitido retirar alimentos de nuestros Restaurantes. Les recordamos que es obligatorio el uso del pantalón largo para caballeros durante la cena, así como la vestimenta apropiada.

Restaurante Buffet la Finca. Situado en la planta 0

	Invierno	Verano
Desayuno:	07:30 h. - 10:30 h.	07:30 h. - 10:30 h.
Almuerzo:	13:30 h. - 15:30 h.	13:30 h. - 15:30 h.
Cena:	18:30 h. - 21:30 h.	18:45 h. - 21:45 h.

Restaurante a la carta La Laja. Situado en la planta 0

18:30 a 22:00 horas (lunes y domingo cerrado). Plazas limitadas, reservas a través de recepción Ext. 700 Clientes en MP, PC y TI podrán disfrutar de su amplio menú con un descuento del 30% en la comida. Bebidas no incluidas (excepto clientes en TI). Descuento no aplicable para clientes que cambien cena por almuerzo.



PELUQUERIA

Situado en la planta -2. Déjese aconsejar por nuestros estilistas.

Horario: lunes de 12:00h. a 17:00h. De martes a sábado de 10:00h. a 17:00h. Domingo cerrado.



ROOM SERVICE

De 7:00h. a 22:00h. contacte con la extensión 781. De 22:00h. a 7:00h. contacte la extensión 629. Menú disponible en su habitación. Suplemento de 3€.



BARES

El Hotel cuenta con 4 bares ubicados en diferentes puntos y con diferentes horarios.

Snack Bar Piscina (Planta 0) Abierto de 10:00h. a 18:30 h. De 12:30 horas a 16:00 horas podrá degustar unas sencillas y deliciosas comidas.

La Zumería (Planta 0) Abierto a diario de 10:30h. a 18:00h.

Bar Cafetería La Palmera (Planta -2) Abierto de 09:00h. a 01:00 h.

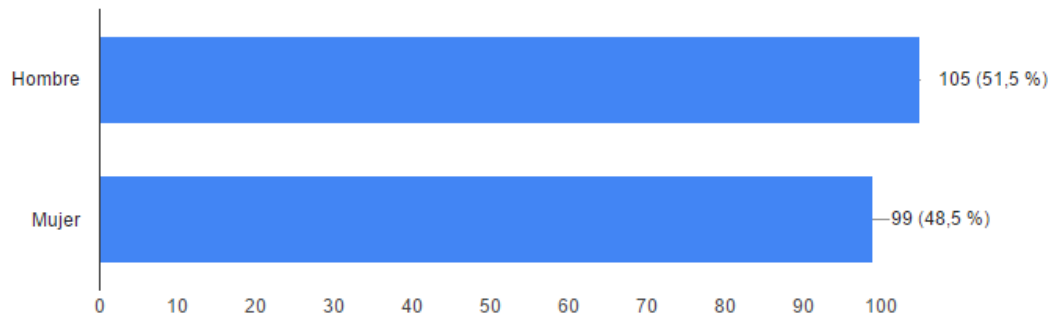
Bar Ático (Planta 6) Abierto de 11:00h. a 18:00h.

****Costa Adeje Gran Hotel se reserva el derecho a realizar los cambios que considere oportunos en beneficio de dar un mejor servicio****

ANEXO 4. Resultados de la encuesta al personal de GF Hoteles

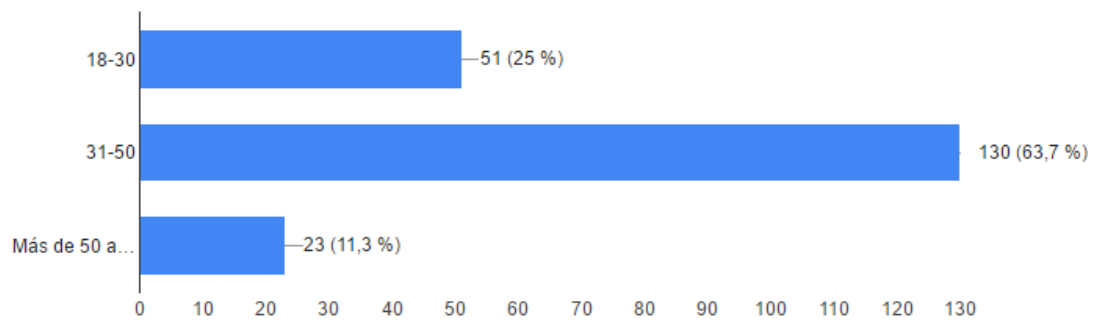
Género

204 respuestas



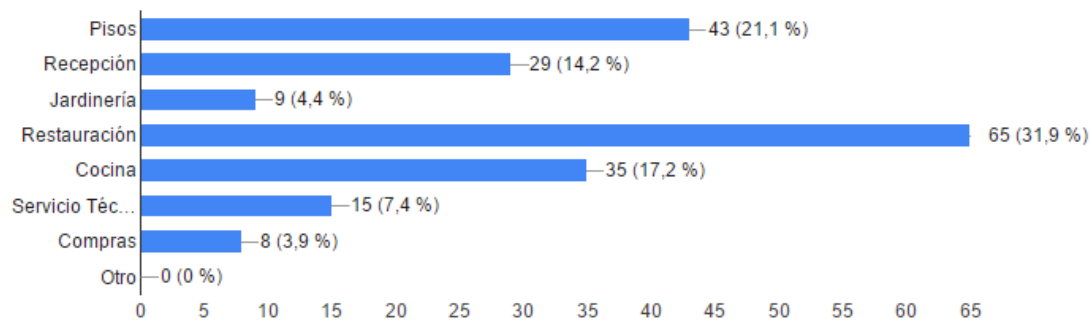
Edad

204 respuestas



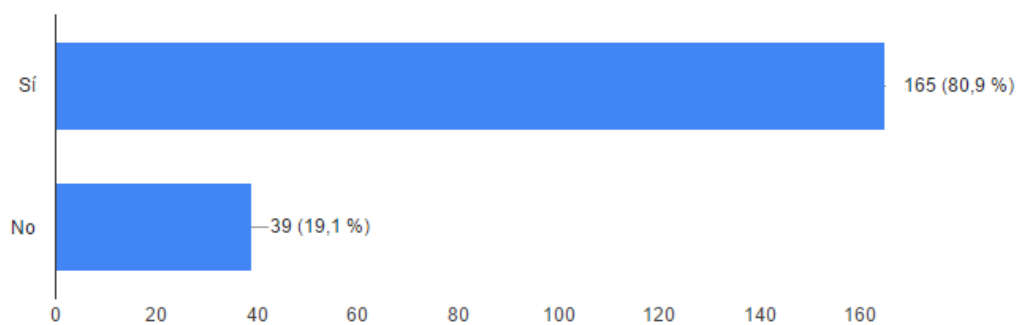
Departamento al que pertenece

204 respuestas



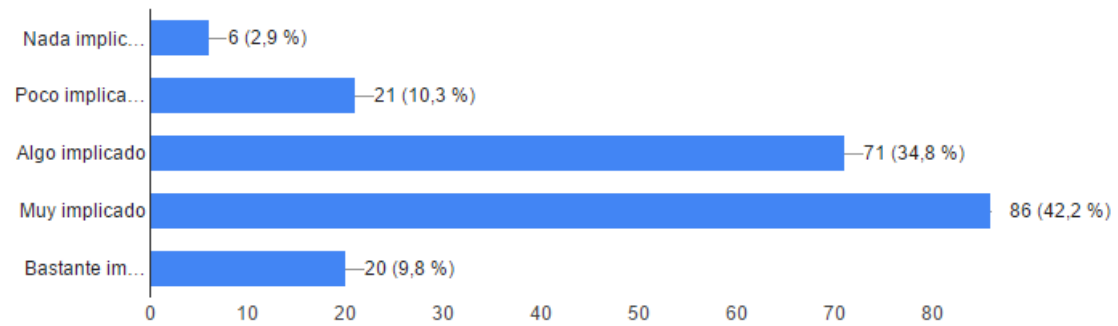
¿Conoce los estándares de calidad medioambiental a los que se adscribe GF Hoteles?

204 respuestas



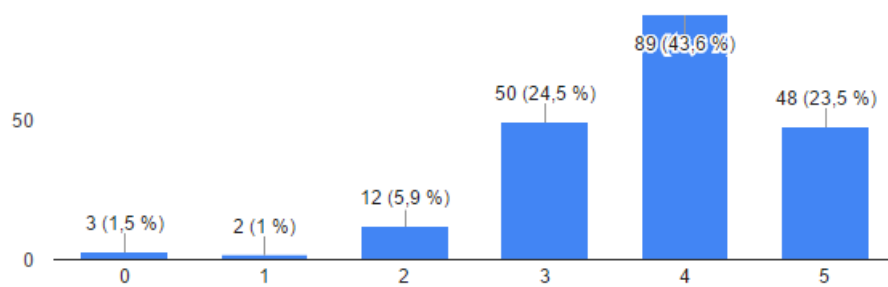
¿En qué grado está implicado en las acciones formativas medioambientales?

204 respuestas



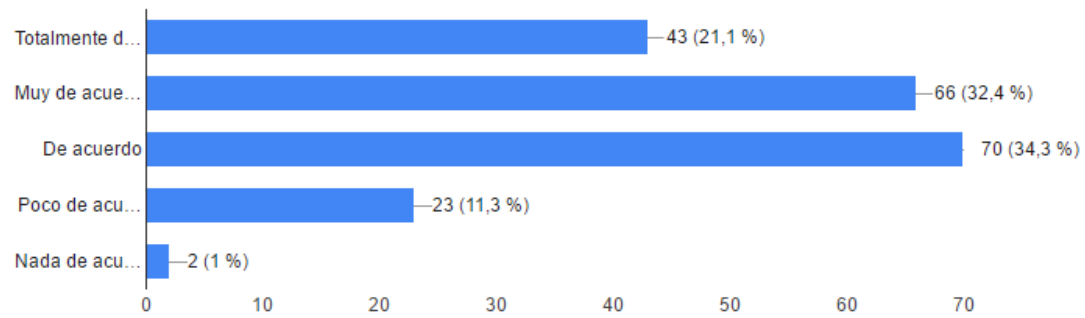
¿En qué grado cumple la Guía de Buenas Prácticas Medioambientales de GF Hoteles

204 respuestas



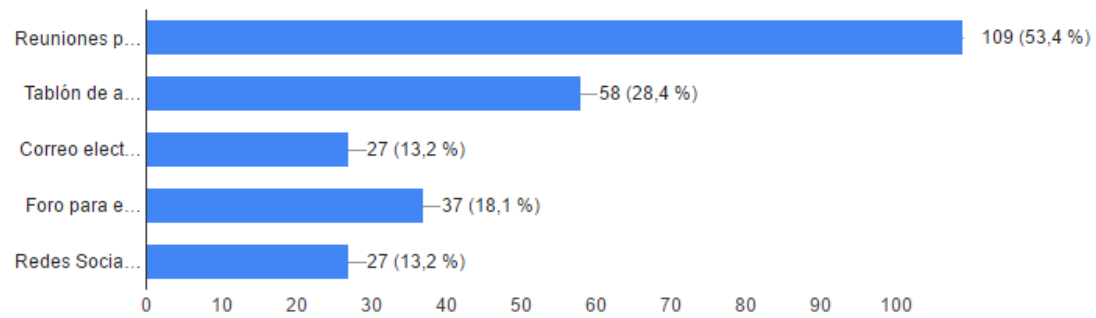
¿GF Hoteles realiza una buena comunicación interna y externa de sus acciones medioambientales?

204 respuestas



¿Mediante qué vías le gustaría recibir información medioambiental de GF Hoteles?

204 respuestas



ANEXO 5. Encuesta medioambiental para los clientes

 Encuesta medioambiental Environmental survey	 Encuesta medioambiental Environmental survey	 Encuesta medioambiental Environmental survey
<p><i>Estimado huésped:</i></p> <p><i>En nuestra apuesta por mejorar la comunicación que los clientes reciben de nosotros, nos gustaría que pudiera responder a este pequeña encuesta sobre el grado de conocimiento de las acciones medioambientales de GF Hoteles.</i></p> <p><i>Con su respuesta, contribuye a mejorar nuestros servicios y colabora activamente en un proyecto de investigación universitaria sobre la gestión eficiente de los recursos en nuestros hoteles.</i></p> <p><i>Atentamente,</i></p> <p><i>Departamento de Comunicación de GF Hoteles</i></p> <p><i>Dear guest,</i></p> <p><i>With a view to improving the communication that our customers receive from us, we would like to ask you to respond to this brief survey about the degree of awareness of the environmental actions of GF Hotels.</i></p> <p><i>Your response will help us to improve our services as well as forming part of a university research project on the efficient management of resources in our hotels.</i></p> <p><i>Sincerely,</i></p> <p><i>Department of Communication, GF Hoteles</i></p> <p><i>Ayúdenos a mejorar</i> <i>Help us to improve</i></p>	<p><i>Estimado huésped:</i></p> <p><i>En nuestra apuesta por mejorar la comunicación que los clientes reciben de nosotros, nos gustaría que pudiera responder a este pequeña encuesta sobre el grado de conocimiento de las acciones medioambientales de GF Hoteles.</i></p> <p><i>Con su respuesta, contribuye a mejorar nuestros servicios y colabora activamente en un proyecto de investigación universitaria sobre la gestión eficiente de los recursos en nuestros hoteles.</i></p> <p><i>Atentamente,</i></p> <p><i>Departamento de Comunicación de GF Hoteles</i></p> <p><i>Dear guest,</i></p> <p><i>With a view to improving the communication that our customers receive from us, we would like to ask you to respond to this brief survey about the degree of awareness of the environmental actions of GF Hotels.</i></p> <p><i>Your response will help us to improve our services as well as forming part of a university research project on the efficient management of resources in our hotels.</i></p> <p><i>Sincerely,</i></p> <p><i>Department of Communication, GF Hoteles</i></p> <p><i>Ayúdenos a mejorar</i> <i>Help us to improve</i></p>	<p><i>Estimado huésped:</i></p> <p><i>En nuestra apuesta por mejorar la comunicación que los clientes reciben de nosotros, nos gustaría que pudiera responder a este pequeña encuesta sobre el grado de conocimiento de las acciones medioambientales de GF Hoteles.</i></p> <p><i>Con su respuesta, contribuye a mejorar nuestros servicios y colabora activamente en un proyecto de investigación universitaria sobre la gestión eficiente de los recursos en nuestros hoteles.</i></p> <p><i>Atentamente,</i></p> <p><i>Departamento de Comunicación de GF Hoteles</i></p> <p><i>Dear guest,</i></p> <p><i>With a view to improving the communication that our customers receive from us, we would like to ask you to respond to this brief survey about the degree of awareness of the environmental actions of GF Hotels.</i></p> <p><i>Your response will help us to improve our services as well as forming part of a university research project on the efficient management of resources in our hotels.</i></p> <p><i>Sincerely,</i></p> <p><i>Department of Communication, GF Hoteles</i></p> <p><i>Ayúdenos a mejorar</i> <i>Help us to improve</i></p>

¿Sabe que este hotel posee las certificaciones más rigurosas en gestión medioambiental?

Do you know that this hotel has the most rigorous certifications in environmental management?

Yes/Sí No

¿Sabe que este hotel posee las certificaciones más rigurosas en gestión medioambiental?

Do you know that this hotel has the most rigorous certifications in environmental management?

Yes/Sí No

¿Sabe que este hotel posee las certificaciones más rigurosas en gestión medioambiental?

Do you know that this hotel has the most rigorous certifications in environmental management?

Yes/Sí No

¿Cómo ha conocido el compromiso medioambiental de la cadena GF Hoteles?

How did you learn about the environmental commitment of GF Hoteles?

Internet Web
Redes Sociales Social Media
Folletos Flyers
En los hoteles At the hotels

¿Cómo ha conocido el compromiso medioambiental de la cadena GF Hoteles?

How did you learn about the environmental commitment of GF Hoteles?

Internet Web
Redes Sociales Social Media
Folletos Flyers
En los hoteles At the hotels

¿Cómo ha conocido el compromiso medioambiental de la cadena GF Hoteles?

How did you learn about the environmental commitment of GF Hoteles?

Internet Web
Redes Sociales Social Media
Folletos Flyers
En los hoteles At the hotels

El hecho de que un hotel sea sostenible, ¿motiva su elección frente a otros establecimientos?

Would the fact that a hotel is sustainable, motivate you to choose it over other establishments?

Yes/Sí No

El hecho de que un hotel sea sostenible, ¿motiva su elección frente a otros establecimientos?

Would the fact that a hotel is sustainable, motivate you to choose it over other establishments?

Yes/Sí No

El hecho de que un hotel sea sostenible, ¿motiva su elección frente a otros establecimientos?

Would the fact that a hotel is sustainable, motivate you to choose it over other establishments?

Yes/Sí No

¿Estaría dispuesto a participar en iniciativas sostenibles durante su estancia?

Would you be willing to participate in sustainable initiatives during your stay?

Yes/Sí No

¿Estaría dispuesto a participar en iniciativas sostenibles durante su estancia?

Would you be willing to participate in sustainable initiatives during your stay?

Yes/Sí No

¿Estaría dispuesto a participar en iniciativas sostenibles durante su estancia?

Would you be willing to participate in sustainable initiatives during your stay?

Yes/Sí No

¿Cómo le gustaría recibir más información de las prácticas eficientes que este hotel realiza en su gestión?

How would you like to receive more information about the efficient practices that this hotel carries out?

Web Web
Cartelería Posters
Correo Email
Redes Sociales Social Media
Stand de información Information stand

¿Cómo le gustaría recibir más información de las prácticas eficientes que este hotel realiza en su gestión?

How would you like to receive more information about the efficient practices that this hotel carries out?

Web Web
Cartelería Posters
Correo Email
Redes Sociales Social Media
Stand de información Information stand

¿Cómo le gustaría recibir más información de las prácticas eficientes que este hotel realiza en su gestión?

How would you like to receive more information about the efficient practices that this hotel carries out?

Web Web
Cartelería Posters
Correo Email
Redes Sociales Social Media
Stand de información Information stand

Gracias por su atención
Thank you for your attention

Gracias por su atención
Thank you for your attention

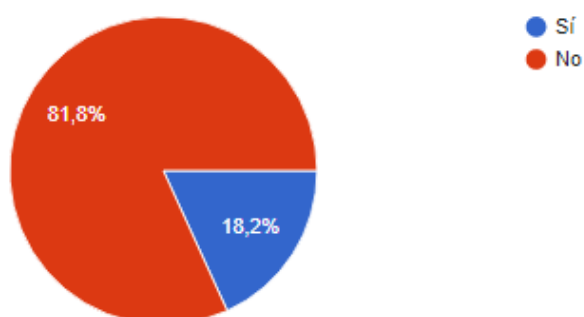
Gracias por su atención
Thank you for your attention

ANEXO 6. Resultados de la encuesta a los clientes de los hoteles GF Fañabé, GF Isabel y GF Gran Costa Adeje sobre la visibilidad medioambiental de la cadena.

GF FAÑABÉ

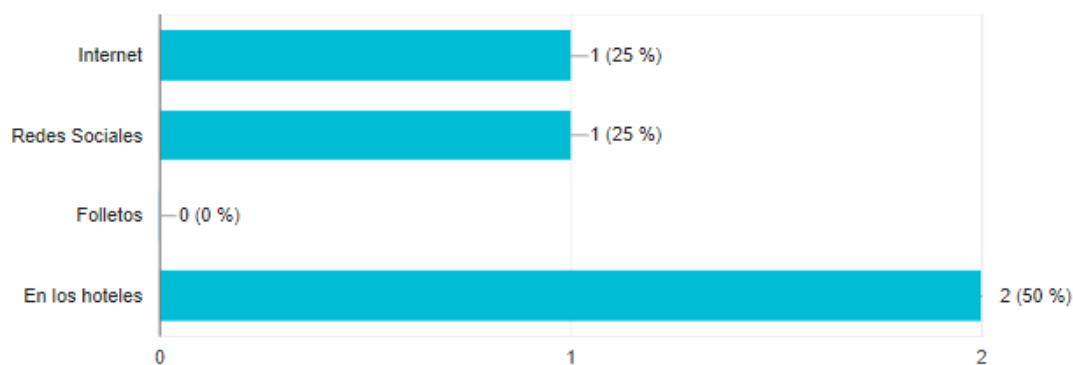
¿Sabe que este hotel posee las certificaciones más rigurosas en gestión medioambiental?

11 respuestas



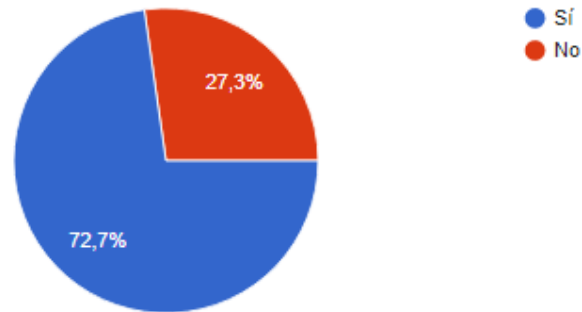
¿Cómo ha conocido el compromiso medioambiental de la cadena GF Hoteles?

4 respuestas



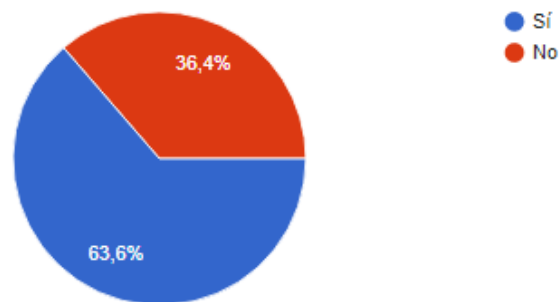
El hecho de que un hotel sea sostenible, ¿motiva su elección frente a otros establecimientos?

11 respuestas



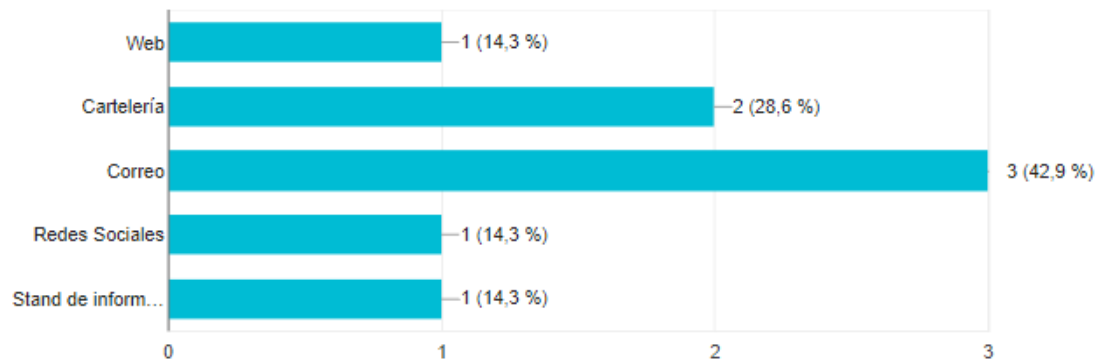
¿Estaría dispuesto a participar en iniciativas sostenibles durante su estancia?

11 respuestas



¿Cómo le gustaría recibir más información de las prácticas eficientes que este hotel realiza en su gestión?

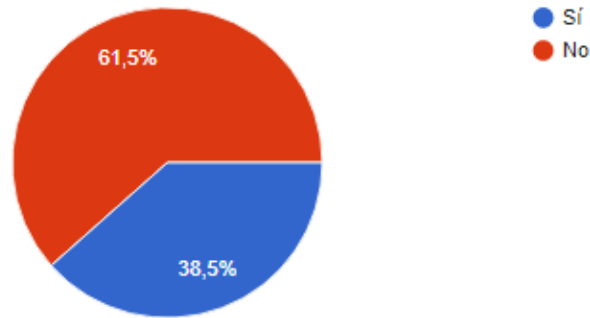
7 respuestas



GF ISABEL

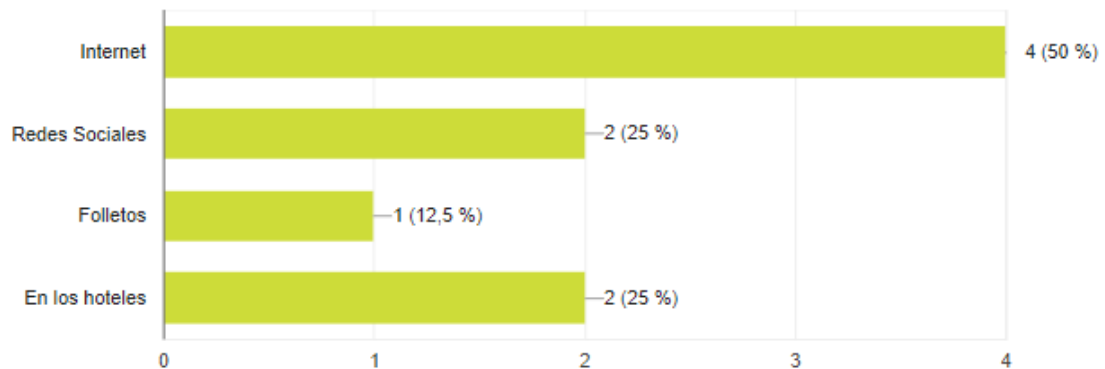
¿Sabe que este hotel posee las certificaciones más rigurosas en gestión medioambiental?

13 respuestas



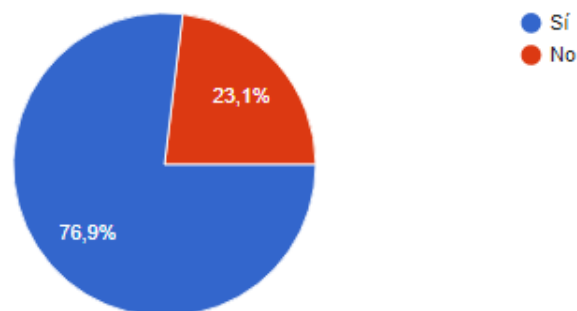
¿Cómo ha conocido el compromiso medioambiental de la cadena GF Hoteles?

8 respuestas



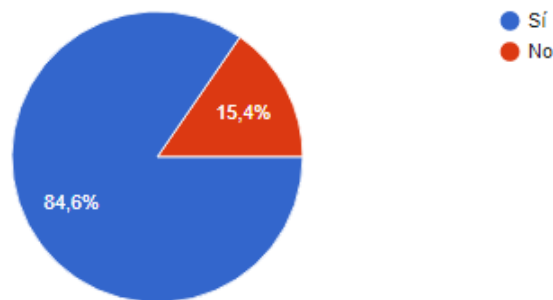
El hecho de que un hotel sea sostenible, ¿motiva su elección frente a otros establecimientos?

13 respuestas



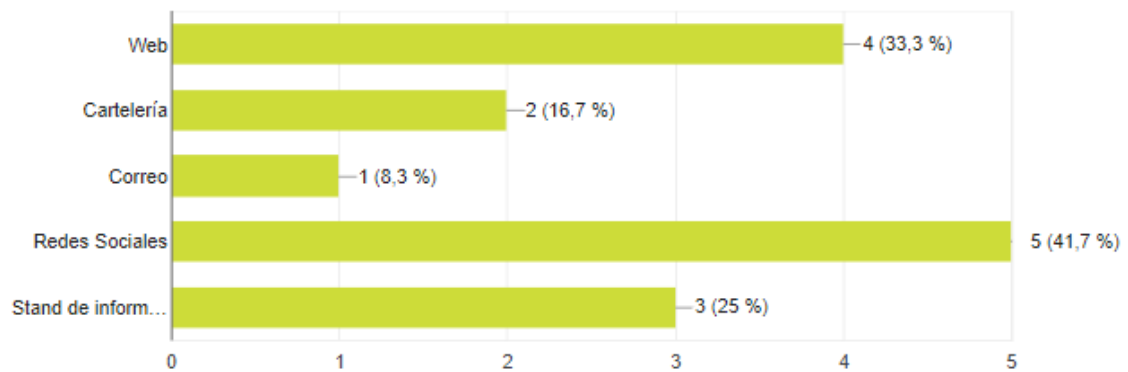
¿Estaría dispuesto a participar en iniciativas sostenibles durante su estancia?

13 respuestas



¿Cómo le gustaría recibir más información de las prácticas eficientes que este hotel realiza en su gestión?

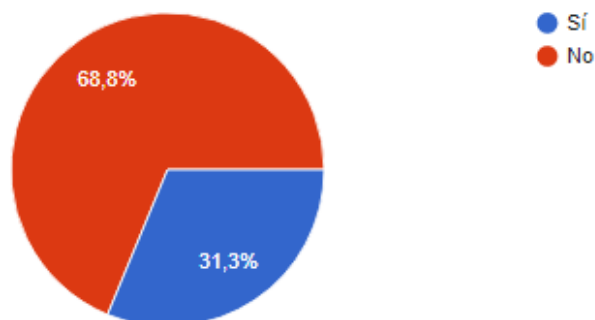
12 respuestas



GF GRAN COSTA ADEJE

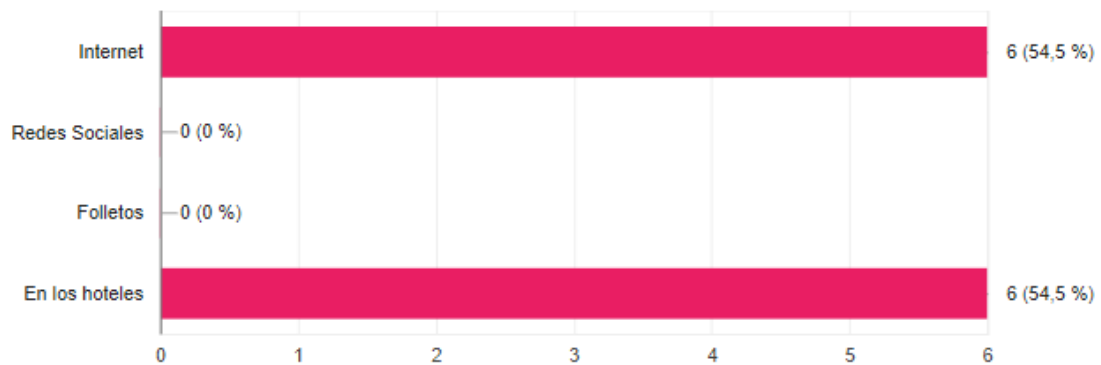
¿Sabe que este hotel posee las certificaciones más rigurosas en gestión medioambiental?

16 respuestas



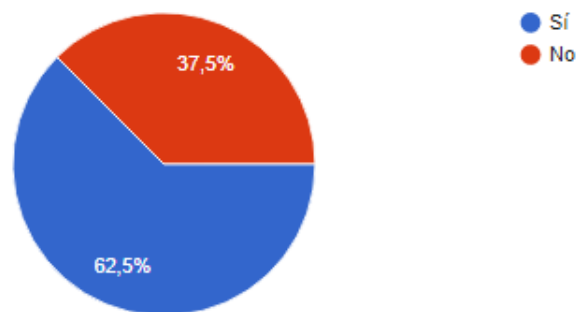
¿Cómo ha conocido el compromiso medioambiental de la cadena GF Hoteles?

11 respuestas



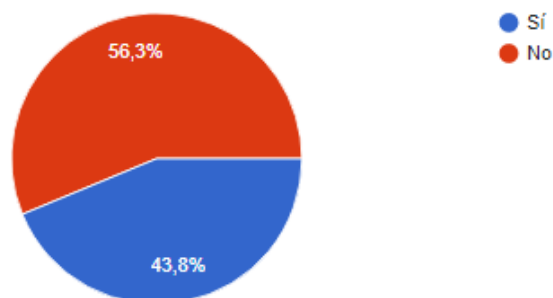
El hecho de que un hotel sea sostenible, ¿motiva su elección frente a otros establecimientos?

16 respuestas



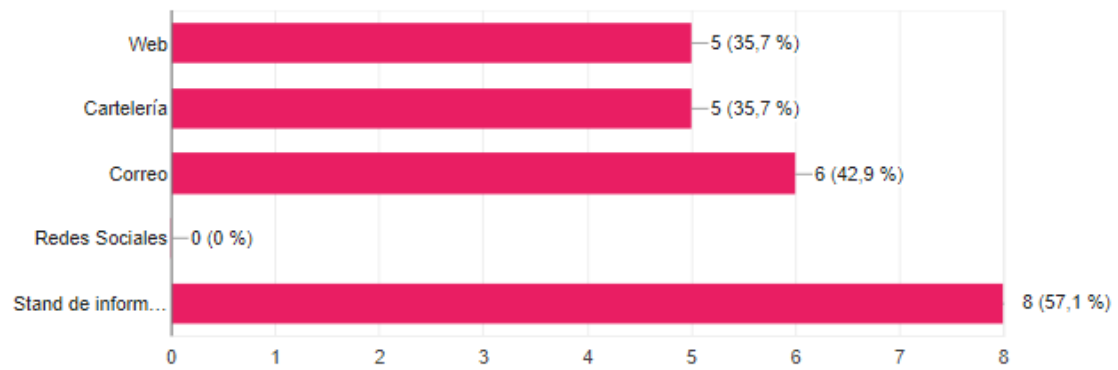
¿Estaría dispuesto a participar en iniciativas sostenibles durante su estancia?

16 respuestas



¿Cómo le gustaría recibir más información de las prácticas eficientes que este hotel realiza en su gestión?

14 respuestas



BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

AECA (2004). Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid. AECA.

Agencia Valenciana de la Energía (2003). *Guía de ahorro y Eficiencia Energética en Establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana*. Recuperado el 30 de enero de 2017 de http://www.magrama.gob.es/es/cambio-climatico/temas/GuiaEficienciaHoteles_CV_tcm7-293295.pdf

Alzaga, O. (2009). *Razón de ser*. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, nº 1, págs. 9-11.

Armas, Y., Gil, E., Martín, D. (2007). *Desarrollo y validación de la escala de medida "gestión medioambiental": el caso del sector hotelero de la provincia de Santa Cruz de Tenerife*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro, coord. por Juan Carlos Ayala Calvo.

Armas, Y., García, F., Oreja, J. R. (2007). *Recursos y capacidades ambientales como variable estratégica en la empresa hotelera canaria*. Serie estudios. Instituto Universitario de la Empresa, nº. 50, págs. 1-14.

Ayuso Siart, S. (2003). *Gestión sostenible en la industria turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español*. Tesis doctoral.

Becken, S., Frampton, C., Simmons, D. (2001). *Energy consumption patterns in the accommodation sector—the New Zealand case*. Ecological Economics, nº39, págs. 371-386.

Becken, S. y Patterson, M. (2006). *Measuring National Carbon Dioxide Emissions from Tourism as a Key Step Towards Achieving Sustainable Tourism*. Journal of Sustainable Tourism, nº 14:4, págs. 323-338.

Blanco, J. (2015). Libro Blanco de los Destinos Turísticos Inteligentes. Biblioteca Altran. Recuperado el 3 de marzo de 2017 https://static.hosteltur.com/web/uploads/2015/07/Libro_blanco_sobre_los_DTI.pdf

Bohdanowick, P., Churie-Kallhauge, A., y Martinac, I. (2001). *Energy-efficiency and Conservation in Hotels – Towards Sustainable Tourism*. 4th International Symposium on Asia Pacific Architecture, Hawái.

Carta Mundial del Turismo Sostenible (2015). Fuertehoteles, Turismo Responsable. Recuperado el 28 de junio de 2017 de <http://cartamundialdeturismosostenible2015.com/wp-content/uploads/2015/09/sostenibihttp://www.ecoavantis.com/blog/index.php/2014/09/fuerte-hoteles-turismo-responsable-2-0/lidad-hoteles-fuerte.pdf>

Churchill, G. (1979). *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*. Journal of Marketing Research, nº16, págs. 64-73.

Coord. Minube y SEGITTUR (2016). Libro Blanco sobre un Turismo Sostenible y Responsable. Recuperado el 3 de marzo de 2017 de <http://www.bibliotecavirtual.info/2016/02/libro-blanco-sobre-un-turismo-sostenible-y-responsable/>

Decisión (UE) 2016/611 de la Comisión, 15 de abril de 2016, relativa al documento de referencia sobre las mejores prácticas de gestión ambiental, los indicadores sectoriales de comportamiento ambiental y los parámetros comparativos de excelencia para el sector turístico en el marco del Reglamento (CE) nº 1221/2009, relativo a la participación voluntaria de organizaciones en un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS).

Deng, S., Burnett, J., (2000). *A study of energy performance of hotel buildings in Hong Kong*. Energy and Buildings, nº31, págs. 7–12.

Estrategia de Comunicación Limón Publicidad para Forte Hoteles (2015). Recuperado el 28 de junio de 2017 de <http://limonpublicidad.com/wp-content/uploads/2015/11/LIMONPUBLICIDAD.pdf>

Fernández, M. (2016). *Cómo mejorar la eficiencia energética en el turismo*. Congreso de Turismo del Mediterráneo. Smart and Green destinations, Sitges, Barcelona.

Foro de Expertos en RSE (2007). Recuperado el 3 de marzo de 2017 de <http://www.mtas.es/Empleo/economia-soc/>.

Foro Global Humanitario (2009). *The Anatomy of a Silent Crisis*. London.

Fröhling, J.M. *Eficiencia Energética por un Turismo Sostenible*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.

Forte Hoteles. Turismo Responsable. Recuperado el 28 de junio de 2017 de <http://www.fuertehoteles.com/grupo-el-fuerte/turismo-responsable/>

Garcés Visier, A., Gómez Balseiro, M., Martín Sánchez, E. (2011). *NH Hoteles, marketing plan 2011*. Recuperado el 26 de junio de 2017 de <https://es.slideshare.net/Helen205/nh-hoteles-marketing-plan-2011>

Gobierno de España (2006). Libro Blanco de la RSE en España. Boletín Oficial de las Cortes Generales, nº424/4 de agosto de 2006. www.congreso.es.

González Alcántara O.J.; Fontaneda González I.; Mariscal Saldaña, M.A.; Miralles Insa, M. (2007). *El Libro Blanco de la RSE en España: la gestión de empresas desde la Responsabilidad Social*. XI Congreso de Ingeniería de Organización - International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, CIO 2007. CD de comunicaciones (Tema: Ética y responsabilidad social).

González Masip, J. (2016) *Gestión hotelera y sostenibilidad medioambiental. El caso de NH Hoteles*. Economía Industrial, nº 40, págs. 141-152.

Gossling, S. (2002). *Global environmental consequences of tourism*. Global Environmental Change, nº12, págs. 283–302.

Gossling, S. (2013). *National emissions from tourism: An overlooked policy challenge?* Energy Policy, nº 59, págs.433–442.

Gossling, S., Peeters, P., Ceron, J., Dubois, J., Patterson, T., Richardson, R. B. (2005). *The eco-efficiency of tourism*. Ecological Economics, nº54, págs. 417-434.

Gossling, S., Hall, M., Peeters, P. y Scott, D. (2010). *The Future of Tourism: Can Tourism Growth and Climate Policy be Reconciled? A Mitigation Perspective*. Tourism Recreation Research, nº 35:2, págs.119-130.

Gossling, S., Broderick, J., Upham, P., Ceron, J., Dubois, J., Peeters, P., Strasdas, W. (2007). *Voluntary carbon offsetting schemes for aviation: efficiency, credibility and sustainable tourism*. Journal of Sustainable Tourism, nº15, págs. 223-248.

GRI (2011). *Sustainability Reporting Guidelines*. Version 3.1. Global Reporting Initiative, Ámsterdam.

Guía de Eficiencia Energética para Instalaciones Hoteleras en Canarias (2016). Instituto Tecnológico de Canarias (ITC). Proyecto EFIENER. Interreg III B Azores, Madeira, Canarias.

Guía para el cálculo de la Huella de Carbono y para la elaboración de un plan de mejora para una organización (2016). Coordinación y elaboración: Oficina Española de Cambio Climático. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado <http://publicacionesoficiales.boe.es/> NIPO: 280-14-241-8

Haxton, P. (2015), *A Review of Effective Policies for Tourism Growth*. OECD Tourism Papers, 2015/01, OECD Publishing, Paris.

Hinojosa, V. (2016). *Personalización, máxima prioridad en la estrategia digital de Meliá*. Página web de la revista Hosteltur, recuperado el 28 de junio de 2017 de https://www.hosteltur.com/117524_personalizacion-maxima-prioridad-estrategia-digital-melia.html

Información sobre el hotel GF Victoria. Recuperado el 7 de junio de 2017 de <http://victoriasuitehotel.com/es/>

Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & Gestión. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.nº20, págs. 165-193.

Meliá Hotels International. Recuperado el 26 de junio de 2017 de <http://www.meli-hotels-international.com/>

Muñoz, P., Muñoz, I. (2001): *Intervención de la familia. Estudios de casos*. Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural: aplicaciones prácticas / coord. por María Gloria Pérez Serrano, 1999, págs. 221-252.

NH Hotel Group. Compañía Responsable y Sostenible. Recuperado el 26 de junio de <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/compania-responsable-y-sostenible>

Olcina, J. (2012). *Turismo y cambio climático: una actividad vulnerable que debe adaptarse*. Investigaciones Turísticas, nº 4, págs. 1-34.

Organización Mundial del Turismo (2001), *Tourism Highlights 2001*. OMT, Madrid.

Organización Mundial del Turismo (2001), *Turismo y sostenibilidad energética: propulsores del desarrollo sostenible. Publicaciones y recursos*. Recuperado el 23 de enero de 2017 de <http://wtd.unwto.org/es/content/turismo-y-sostenibilidad-energetica-propulsores-del-desarrollo-sostenible>

Pacto Mundial de la ONU. Recuperado el 20 de mayo de 2017 de <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>

PwC/Plataforma Tecnológica Española de Eficiencia Energética. *Cómo impulsar la eficiencia energética. Sector hotelero español*. Gobierno de España, Madrid.

Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Pedroche (2013). *Corporate Social Responsibility in spanish hotel industry. A case study*. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, nº13, vol. 5, nº1, págs. 15-50.

Roome, N. (1992). *Developing environmental management strategies*. Business Strategy and the Environment, vol. 1, págs. 11-24.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto.

Sotelo Enríquez, C. (2001) Introducción a la Comunicación Institucional. Ariel Comunicación, Barcelona.

Twenergy (2016). *Guía de eficiencia energética en hoteles como primer factor de sostenibilidad*. Endesa Publicaciones. Recuperado el 30 de enero de 2017 de <https://twenergy.com/a/guia-de-eficiencia-energetica-en-hoteles-2133>

United Nations Global Compact (2016). *5ª Comunicación de Progreso, Meliá Hotels International*. Recuperado el 28 de junio de 2017 de https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2016/337341/original/MHI_COPs_Global_Compact_2016_Spanish.pdf?1478857738

Vargas, A. (2015). *Comunicación e implicación, claves del éxito de la RSC hotelera*. Página web de la revista Hosteltur, recuperado el 28 de junio de 2017 de https://www.hosteltur.com/112461_comunicacion-implicacion-claves-exito-rsc-hotelera.html

Wan Lee, J., Brahmasrene, T. (2013). *Investigating the influence of tourism on economic growth and carbón emissions: Evidence from panel analysis of the European Union*. Tourism Management, nº38, págs. 69-76.