



Universitat
de les Illes Balears

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Estudio de caso: Hotel Blau Porto Petro & Resort
Incentivos para adoptar sistemas de gestión
medioambiental.**

Grace Elizabeth Zelaya Romero

Grado de Economía

Facultad de Economía y Empresa

Año Académico 2020-21

Estudio de caso: Hotel Blau Porto Petro & Resort Incentivos para adoptar sistemas de gestión medioambiental.

Grace Elizabeth Zelaya Romero

Trabajo de Fin de Grado

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de las Illes Balears

Año Académico 2020-21

Palabras clave del trabajo:

Turismo, Externalidades, Beneficio, Sistemas de Gestión medioambiental, ISO 14000, EMAS, Costes, Servicios, Residuos, Producto, Estacionalidad, medioambiente, Hotel.

Nombre Tutor/Tutora del Trabajo Jenny De Freitas

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Resumen

En este trabajo se analiza el sector turístico y en concreto el componente hotelero, un factor destacado en la economía Balear. El turismo Balear ofrece como producto principal "sol y playa", que desemboca en un turismo de masas, provocando externalidades negativas debido a que este sector requiere bienes públicos y recursos naturales gratuitos. La actividad turística debe garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los recursos naturales es por esta razón que las gestiones medioambientales son un eslabón importante teniendo en cuenta aspectos económicos, sociales y medioambientales. Los Hoteles forman parte de los servicios principales que conforman la actividad turística, es por este motivo que este trabajo se centra en identificar los cambios necesarios, las motivaciones y el valor añadido que aporta el adoptar sistemas de gestiones medioambientales como la ISO 14001 y EMAS. Se incluye alguno de los métodos que utilizan las cadenas hoteleras para poder valorar el impacto que produce el implantar estos sistemas, costes y la importancia que da el consumidor. Mediante una entrevista realizada al director de un hotel de categoría cinco estrellas como lo es el Hotel Blau Porto Petro Resort & Spa, se analizan las principales motivaciones y costes de adoptar los sistemas de gestión antes mencionados por parte del hotel.

Abstract

In this paper, it is analysed the tourist sector and, specifically, the hotel constituent, a main factor in the Balearic Islands' economy. Balearic tourism offers as its main product "sun and beach", which falls into a mass tourism, provoking negative externalities due to the fact that this sector requires public assets and free natural resources. The tourist activity must guarantee the long term sustainability of the natural resources. This is the reason why the environmental runnings are an important link if we take into account economic, social and environmental aspects. Hotels are part of the main services that conform the tourist activity, and that is why this paper focuses on identifying the required changes, the motivations and the added value that brings adopting environmental management systems such as the ISO 14001 and the EMAS. There have been included some of the methods used by hotel chains, in order to be able to value the impact that implementing these systems produces, its costs and the importance given by the consumer. Through an interview to the Manager of Hotel Blau Porto Petro Resort & Spa, a five-star hotel, we analysed the main motivations and costs to adopt environmental management systems as ISO14001 and EMAS by the hotel.

Índice de Contenidos

Resumen.....	3
Índice de Contenidos.....	4
1. Introducción	6
2. Importancia del turismo Balear: Llegadas y alojamiento.	6
2.1 Turismo en España: Baleares.....	6
2.2 Viajeros según país de residencia	7
3 Sistemas de gestión medioambiental: ISO 14000 y EMAS.....	8
3.1 SGM como estrategia de diferenciación	10
3.2 Sector Hotelero en España: EMAS.....	10
4 Estudio de caso: Blau Porto Petro Resort & Spa.....	12
4.1 Estrategias de mercado del hotel son:	13
4.2 Perfil de clientes	13
4.3 Habitaciones	13
4.4 Personal.....	15
4.5 Sistemas de Gestión medioambiental en Hotel Blau.....	15
4.6 Modificaciones en los puestos de trabajo	15
4.7 Barreras de la adopción de SGM.....	16
4.8 Indicadores básicos del rendimiento medioambiental de EMAS.....	16
4.9 Satisfacción cliente.....	17
4.10 Certificaciones covid-19.....	20
Conclusión.....	21
Bibliografía.....	23
Anexos.....	24

Índice de gráficos

Gráfico 1: Ocupación Hotelera según viajeros entrados

Gráfico 2: Número de viajeros entrados según país de procedencia

Gráfico 3: Comparación ISO vs EMAS en Europa

Gráfico 4: Registro EMAS España -Hoteles y similares

Índice de Tablas

Tabla 1: de las habitaciones

Tabla 2: Previsión de ocupación mensual por habitación 2020

Tabla 3: Previsión de ocupación mensual 2020

Índice de Esquemas

Esquema 1: Mapa Blau Porto Petro & Spa

Esquema 2: Panel de control – Opiniones

Esquema 3: Evolución de los índices por departamento

Esquema 4: Categorías negativas que afectan GRI

1. Introducción

Las Islas Baleares, debido a su ubicación geográfica, clima mediterráneo y los maravillosos rincones frente al mar, es uno de los lugares favoritos para los residentes en Alemania, Reino Unido y Francia siendo los primeros tres países en los datos de encuesta de ocupación turística hotelera del año 2019 entre junio y septiembre, sin incluir el turismo doméstico de España (Datos del Instituto de Estadística de las Islas Baleares). Los hoteles forman un papel muy importante dentro del conjunto de servicios que un turista contrata en su estancia en cualquiera de las islas, es por este motivo que se pretende transmitir una visión real desde la perspectiva de quienes brindan este servicio: Los Hoteles.

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado es poder analizar los diferentes cambios que debe soportar, en esta ocasión una cadena hotelera para poder brindar un servicio que al mismo tiempo sea proactivo con el medioambiente, se intenta encontrar cuál es el incentivo principal por el cual se deciden a implantarlo. ¿Verdaderamente puede ser considerada como una estrategia de marketing y generar beneficios más allá del coste que supone la implantación? Esta controversia se debe desarrollar sobre datos de la economía turística en España. En este trabajo se destaca el caso de las Islas Baleares como previo al desarrollo del tema que nos atañe.

Se pretende resolver inquietudes que surgen desde la sociedad, respecto a las externalidades provocadas por las diferentes actividades económicas del sector turístico, en este caso concreto la actividad hotelera, la estacionalidad que es un resultado del tipo de producto ofrecido y se añade opiniones/ideas que algunos hoteles están implantando según el estudio del mercado que realiza el propio Hotel Blau, para reinventar el servicio del hospedaje y revertir esta tendencia cíclica. Todas las cuestiones indicadas se desarrollarán desde el plano medioambiental.

Las dudas antes planteadas se intentarán resolver utilizando como metodología, diferentes artículos, como apoyo para desarrollar términos y comparar los datos obtenidos del Estudio de caso: HOTEL BLAU PORTO PETRO RESORT & SPA. El señor Ignacio Villar es el entrevistado, siguiendo un guión se plantean preguntas respecto al producto que ofrece el hotel, el cambio que supone implantar métodos de gestiones medioambientales, el impacto en el público y de carácter actual, información de primera mano sobre los efectos sufridos debido a la pandemia del covid-19.

2. Importancia del turismo Balear: Llegadas y alojamiento.

Islas Baleares: Menorca, Ibiza y Mallorca

2.1 Turismo en España: Baleares

Es preciso destacar la importancia del sector turístico en España que en 2019 alcanzó el 12,4% del Producto interior bruto (PIB), siendo este porcentaje en unidades monetarias una aportación de 154.487 millones de euros.

Desde 2008 al 2019, se aprecia un ascenso anual de la contribución del turismo al PIB, teniendo como resultado un incremento en el componente servicios, que

representa el 66% del PIB español de acuerdo con los datos obtenidos en el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2019).

Cabe señalar que, en Baleares, el sector servicios es el principal dentro de la economía, usando como referencia el nivel de población ocupada, el sector servicios se divide en: turísticos y otros, el servicio de alojamiento representa el 36,9% dentro de la categoría turísticos (IBESTAT, 2018).

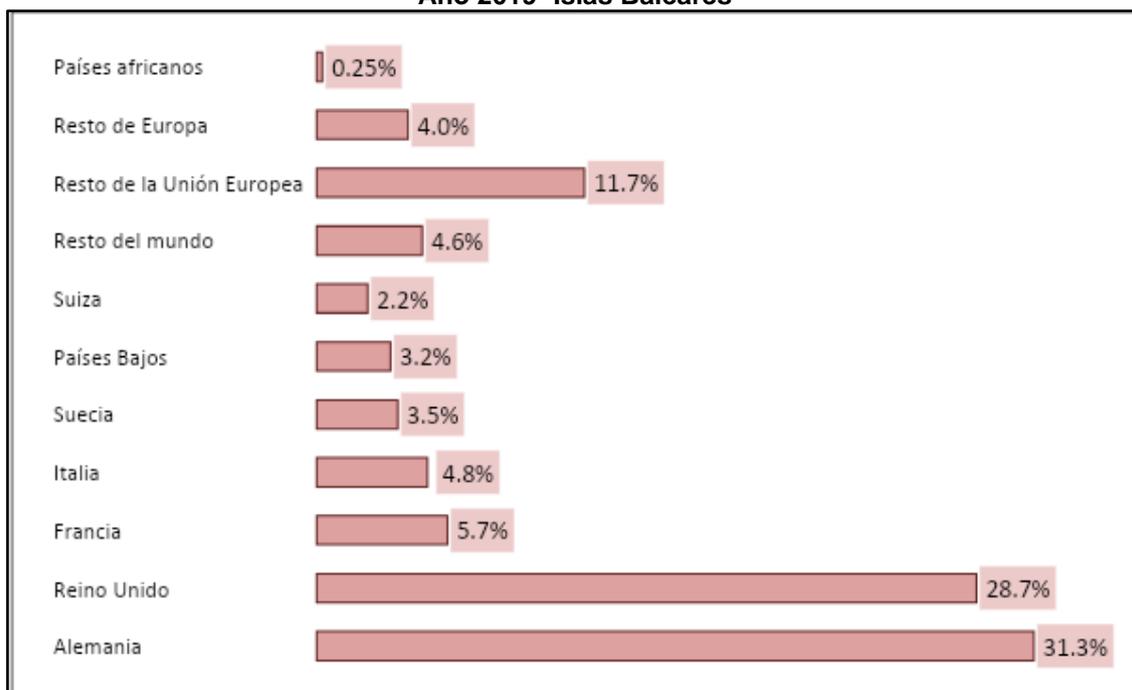
2.2 Viajeros según país de residencia

Habiendo dejado de manifiesto el peso del sector turístico dentro de la economía Balear, se debe subrayar que el turismo depende de varios factores que forman la experiencia final. El turismo es la suma de los diferentes servicios que un viajero contrata en toda su estancia, uno de los principales es la hostelería.

Una de las formas de representar la relevancia del hospedaje es analizando los datos obtenidos en la encuesta sobre la ocupación de la oferta hotelera según el número de viajeros entrados en las islas y su país de procedencia.

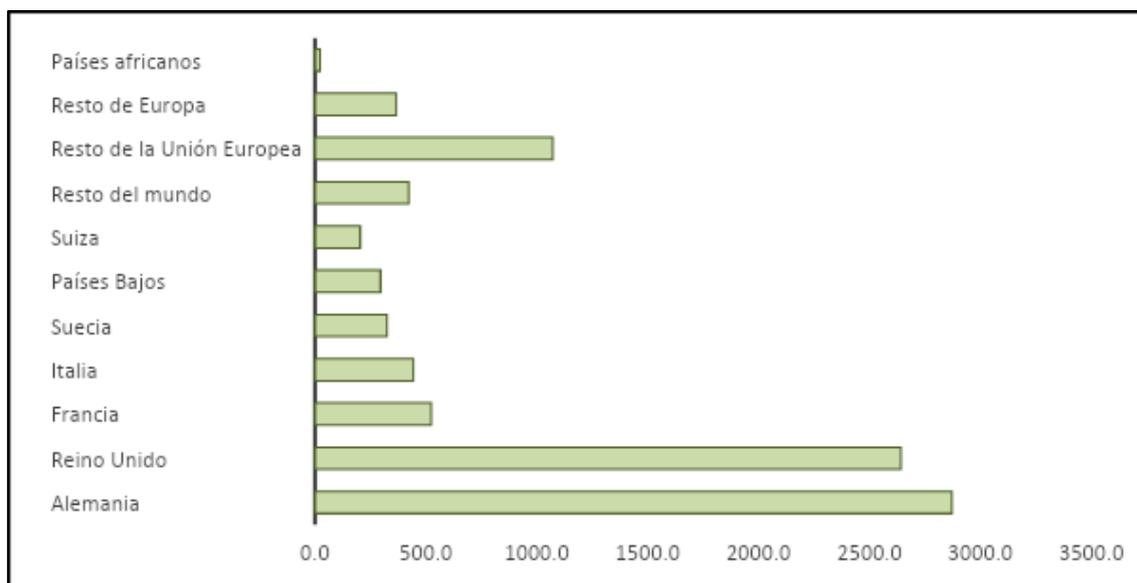
En los siguientes gráficos se representa la cantidad de viajeros y sus países de procedencia (gráfico 2) y el porcentaje que representa cada país del total de viajeros (gráfico 1) según los datos obtenidos del instituto de estadística de las Islas Baleares (IBESTAT 2019).

Gráfico 1: Ocupación Hotelera según viajeros entrados
Año 2019- Islas Baleares



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de IBESTAT - Encuesta Ocupación hotelera

**Gráfico 2: Número de viajeros entrados según país de procedencia
Año 2019- Islas Baleares**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IBESTAT
Datos expresados en miles de personas -Encuesta Ocupación hotelera

En ambos gráficos es innegable que la oferta Balear es absorbida principalmente por el mercado alemán e inglés, siendo los principales consumidores durante todo el año del servicio de alojamientos.

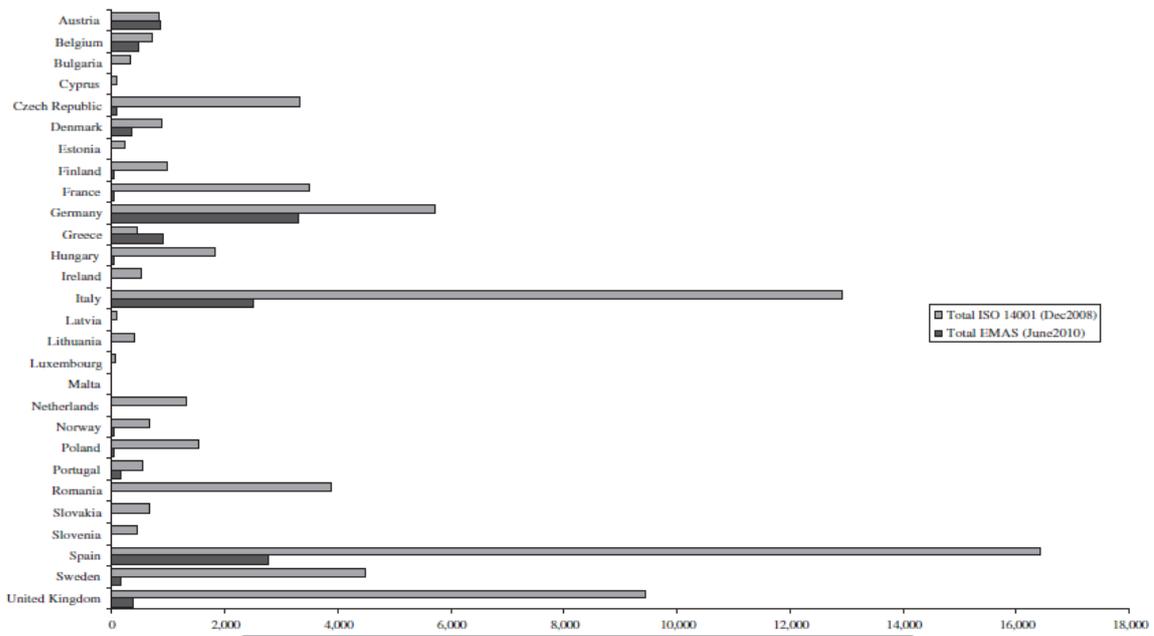
Una vez expuesto el escenario sobre el que se plantea la incertidumbre que generan los servicios del sector turístico, refiriéndonos en términos medioambientales, considerando que su principal atracción son los espacios públicos: playas, paseos, monumentos, edificaciones, etc.; siendo este el motivo principal por el cual la industria turística está obligada socialmente a adoptar un compromiso mínimo de protección medioambiental, para garantizar un progreso sostenible y una prolongación de los atractivos que permitan el desarrollo de la actividad.

3 Sistemas de gestión medioambiental: ISO 14000 y EMAS

Heras (2008) define a los sistemas de gestión medioambiental como “estándares que hacen referencia a la normalización de aspectos de la actividad empresarial como la gestión de la calidad y la gestión medioambiental.” Es decir, que estos mecanismos son herramientas de mercado para que las diferentes industrias cumplan unos estándares mínimos, contribuyan con la responsabilidad respecto a la protección medioambiental y concluya en la implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental (SGM). Los SGM se implantan a través de modelos que son la norma Internacional ISO 14000 y EMAS, mientras EMAS tiene una aplicación dentro de la Unión Europea, la ISO 14000 tiene una aplicación mundial. Existen diferencias a destacar que se detallan de forma específica en la aportación de Heras (2008) entre las cuales la más compleja a cumplir es la verificación por parte de un organismo acreditado, es decir, se verifica que verdaderamente se cumplan los términos declarados, aunque la ISO 14000 bien,

es un paso válido y es aceptable como base previa a implantar un modelo mucho más riguroso como EMAS, las diferencias son evidentes. EMAS exige un nivel de compromiso tanto de la empresa como de los empleados, además que se debe declarar de forma pública los diferentes procesos llevados a cabo para mantener el cumplimiento del sistema implantando.

Gráfico 3: Comparación de certificado emitidos ISO 14000 vs EMAS en Europa



Fuente: Journal of cleaner Production 19 (2011) 1734-1744
 Periodo: ISO (2009) y EMAS (2010)

En el gráfico tres, España destaca como líder en la emisión de los certificados emitidos de ISO 14000, mientras que Alemania lleva la ventaja respecto a EMAS. En España el sector industrial es el que más certificaciones dispone, en segundo lugar, el sector servicios, Heras (2008).

Heinz (2008) Define EMAS como “un esquema voluntario de gestión y auditoría medioambiental promulgado por la UE. Es un símbolo para la gestión moderna, transparencia y participación medioambiental”. Además de significar un compromiso con el medioambiente y la optimización de los recursos, los SGM contribuyen a las empresas a un ahorro en materia prima, reducción de agua y de residuos, mejorando el diseño en los diferentes planes de actuación, intentado subsanar de la manera más eficiente, posibles adversidades. La implantación de EMAS hoy en día es voluntaria, pero a medida que los consumidores son más conscientes, en los diferentes sectores se empezará a exigir un compromiso del producto y del desarrollo de la actividad, concienciados en el cuidado del medioambiente. Díaz (2002) Sigue esta misma línea y sostiene que lo que conocemos como externalidad debe considerarse un elemento más, dentro de la estrategia y toma de decisiones, incluyendo la responsabilidad social y la ética personal.

Los Beneficios de adoptar Sistemas de gestión medioambiental según Morrow (2002) son:

- ❖ Reducción de los costes de energía
- ❖ Reducción de materiales
- ❖ Reducción de penalizaciones por contaminación
- ❖ Reducción de presión social
- ❖ Mejor perfil al contratar seguros y solicitar financiación

Respecto a los beneficios fiscales que pueden optar las empresas por implantar un SGM según el BOE (2001) se añade en el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades aprobado por el Real Decreto 537/1997, título: “Deducción por Inversiones destinadas a la protección del medio ambiente” en la que se informa que se podrán deducir de la cuota íntegra el 10 por 100 del importe de las Inversiones realizadas. Es en este punto es donde se cuestiona, Morrow (2002) si los SGM son una herramienta solo para corporaciones multinacionales las cuales tienen los recursos para implantarlos o pueden ser adoptados por pequeñas empresas y en caso de que estas últimas los adoptaran dependerá del sector producto o servicio que ofrezca.

3.1 SGM como estrategia de diferenciación

Antes de presentar como estrategia la implantación de SGM, se debe considerar que todo producto o servicio que se presta es responsabilidad de la respectiva empresa y que la responsabilidad social debe prevalecer, debe existir un equilibrio entre las necesidades que se quieren cubrir y el bienestar de la sociedad. Díaz (2002) incluye la definición de Peattie (1995) que define al *green marketing* como “un proceso de gestión integral, responsable de la identificación, anticipación y satisfacción de las demandas de los clientes y de la sociedad, de una forma rentable y sostenible” debido a los cambios en la demanda, las nuevas exigencias de los consumidores transformados y preocupados por obtener productos “limpios”, es posible que se pueda atribuir una diferenciación por implantar sistemas de gestión medioambiental, incluyendo como variable el medioambiente. Colomarde (2000) indica que un producto o servicio se considera ecológico cuando cumple la misma función que otro producto o servicio que está en el mercado, pero el daño medioambiental para producirlo se reduce con respecto al ordinario.

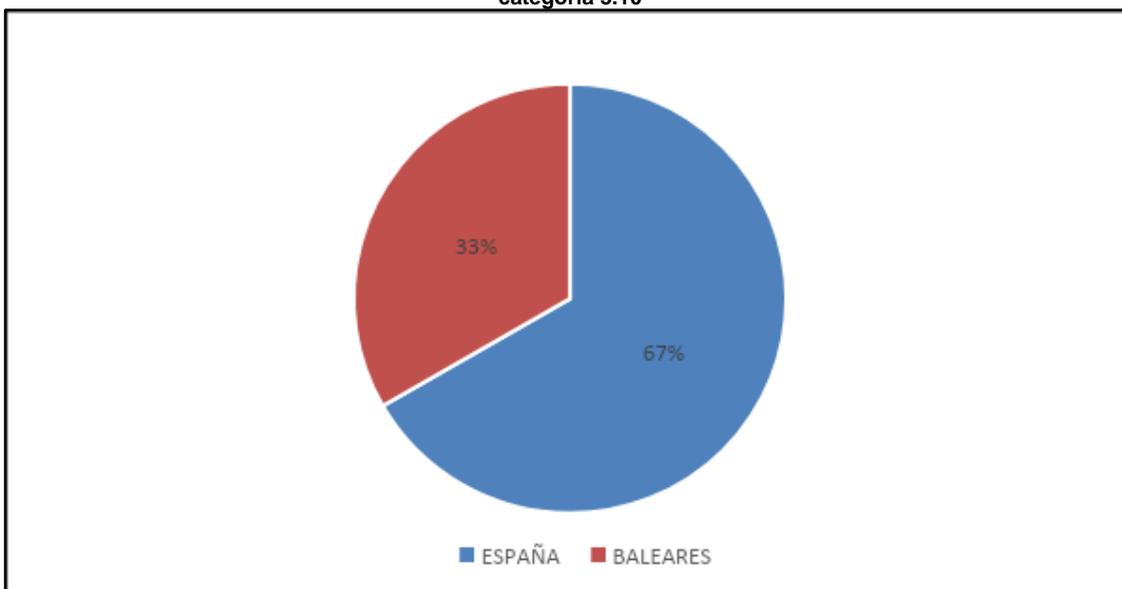
En el caso concreto de los Hoteles se aprecia esta implantación, por ejemplo, en las mejoras en las habitaciones, formatos del champú, cremas y acondicionadores en distribuidores que se rellenan, dejando atrás los empaques individuales, disminución del papel, etc. Se profundizará más en el apartado del estudio de caso, con información recibida por el director del Hotel Blau Porto Petro, respecto al desarrollo del marketing ecológico dentro de un servicio tan completo como lo es el alojamiento.

3.2 Sector Hotelero en España: EMAS

A continuación, se representa de forma gráfica el porcentaje que corresponde a Baleares sobre el total de España, el número de alojamientos que tienen

implantado SGM a través de EMAS, incluidos en la categoría 5.10 alojamientos, listado obtenido desde registro oficial de EMAS. En el gráfico se puede apreciar cómo Baleares representa el 33% de toda España, un dato que coincide con el perfil del producto de hospedaje que ofrecen las islas, además de la presión social por los viajeros, teniendo en cuenta el perfil de los principales consumidores respecto a su país de procedencia, que en el caso de Alemania, es un perfil de consumidor exigente respecto a la responsabilidad Social, característica que se puede deducir al observar el gráfico 3, donde predomina en el registro de EMAS.

Gráfico 4: Registro EMAS España -Hoteles y similares
categoría 5.10



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de EMAS

Alguno de los beneficios de implantar SGM se detallaron antes de este punto, pero no se nombraron las barreras a las que las empresas se enfrentan. En este apartado se detallan las barreras más comunes para implantar EMAS, considerando que los requisitos son más exigentes. El objetivo de detallar las barreras es contrastar, la información obtenida de los registros desde la base de datos EMAS del sector Hotelero Balear, frente al total de registros en España (gráfico 4). En números actualmente en el sector hotelero se encuentran 45 Hoteles que cuentan con la certificación.

Según Vernon (2009) las barreras para implantar EMAS son:

- ❖ Coste de registro
- ❖ Falta de apoyo y orientación política
- ❖ Restricción presupuestaria
- ❖ Dificultades para motivar al personal trabajador

Estas barreras pueden variar según la ubicación geográfica o sector que más destaca en cada país.

4 Estudio de caso: Blau Porto Petro Resort & Spa

Desde la página oficial de EMAS en la que están disponibles los datos de los diferentes Hoteles que constan registrados con la certificación EMAS, se añaden los datos de contacto de la persona encargada de cada Hotel. En este caso contacté, el 6 de octubre del 2020, con el Señor Ignacio Villar, director del Blau Porto Petro Resort & Spa. El señor Villar aceptó la entrevista, el día 29 de octubre me desplazé a las instalaciones del Hotel donde tuvo lugar la entrevista que a continuación se presenta como aporte a la investigación, un ejemplo real respecto a la implantación de sistemas de gestión medioambiental y todos los cambios que implica. Además de un estudio de las características que tiene este Hotel, con información verídica y datos proporcionados por el director.

El Hotel Blau Porto Petro Resort, forma parte de la cadena hotelera Blau Hotels & Resorts, con Hoteles en todo el mundo, en Mallorca cuentan con tres. Definen su servicio como un servicio 5 estrella, el producto empieza a considerarse como tal, desde que un cliente realiza una reserva, dando lugar al comienzo de las distintas gestiones en los diferentes departamentos, empezando por el departamento de gestión de reservas. El servicio que se ofrece al cliente se considera que roza la excelencia, la imagen que se proyecta, la educación y sobre todo la predisposición hacia el cliente, empieza desde el director hasta los puestos base. Lo más importante es la metodología de gestión del Hotel, para brindar el mejor de los servicios y sobre todo un servicio uniforme con todos los clientes. Una metodología de gestión, aseguran, es la clave para optimizar los recursos, los flujos de actuación ante los posibles contratiempos y para una mejor repartición de tareas del personal.

Esquema 1: Mapa Blau Porto Petro & Spa



Fuente: Blau porto Petro Resort & Spa

4.1 Estrategias de mercado del hotel son:

- ❖ Estrategia de crecimiento diversificado: Enfocado en la comercialización de grupos, Incentivos de empresas, cenas de empresa y eventos como bodas u otro tipo de celebración, fuera de los meses de verano. Este tipo de estrategia permite mitigar la estacionalidad y da lugar a la expansión hacia nuevas posibilidades de mercado, además que esta estrategia permite rentabilizar las instalaciones y es necesaria para alcanzar los objetivos de las cuentas de resultado definidos desde el inicio de cada año.
- ❖ Estrategia de servicio de calidad: El Hotel apuesta por servicio, detectar una posible insatisfacción en el momento ideal para mitigarlo. Rentabilidad y satisfacción en el mismo nivel de priorización.

4.2 Perfil de clientes

Se entiende como cliente repetidor aquel que visita mínimamente de 1 a 2 veces al año, con estancias largas de más de siete noches y por más de tres años consecutivos. La media de estancia en el hotel es de cuatro noches.

El Hotel ha presentado cambios respecto al público objetivo, en los primeros 8 años un 40% de los clientes eran clientes repetidores. Ahora esta tendencia ha disminuido a un 15% de clientes repetidores (estimación resultados 2019).

4.3 Habitaciones

El Hotel tiene unas dimensiones de 320mil m² y 800m de costa. Actualmente tiene a disposición 319 habitaciones, que suponen un total de 759 plazas autorizadas. Se trata de un Resort con diferentes ambientes y espacios.

En la siguiente tabla se detallan números de habitación según categoría.

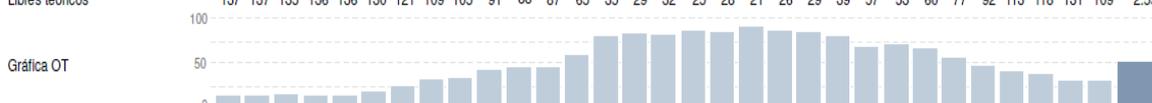
Tabla 1: Distribución de las habitaciones

BLOQUE Tipo de Habitación	VILLAS 100				VILLAS 200				VILLAS 300				TOTAL		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
DOBLE			6	8	18	10		27	30	16	18			133	
DOBE VM			6	4	12	20		3		14	18			77	
JS				4										6	
JSVM			24	20										42	
S		5	15											19	
SVM		1	0	22										32	
V			4				2					4		10	
TOTAL	1	5	36	4	36	36	30	30	2	30	30	30	36	4	319

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Blau Porto Petro & spa

Tabla 2: Previsión de ocupación mensual por habitación 2020

Del 01-08-2020	Previsión de ocupación mensual																															TOTAL	
	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L		
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Capacidad	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	170	181	181	180	180	180	180	180	180	180	179	179	193	193	193	160	5317
Doble (D)	38	0	0	0	0	1	2	3	10	10	16	19	19	20	25	26	28	34	34	35	37	37	35	28	27	26	20	20	17	20	18	19	586
Doble comunicante (DC)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Doble Com. Vista Mar (DCV)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	19	
Doble Vista Mar (DVM)	16	0	0	0	0	0	2	2	2	4	4	4	4	11	13	12	17	23	24	23	27	23	18	14	13	8	5	3	3	4	4	267	
Doble VM Piso alto (DPA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	
Junior Suite (JS)	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	6	6	6	6	6	6	5	3	5	6	6	6	6	5	4	4	4	2	99	
Junior Suite SV (JSU)	42	0	0	0	0	2	7	12	18	25	27	31	40	40	40	40	40	38	40	39	37	36	35	38	38	38	35	31	25	19	17	788	
Suite (S)	19	5	7	6	6	7	7	8	7	6	6	5	2	7	11	13	10	13	13	13	13	13	10	9	10	10	9	6	5	4	3	1	245
Suite Vista Mar (SVM)	32	21	19	22	20	19	22	22	21	20	19	18	16	18	31	32	32	32	31	32	32	29	28	22	27	23	19	14	18	17	12	8	696
Villa (V)	10	0	0	0	1	0	0	0	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	0	53	
Ocupadas	26	26	28	27	27	33	42	54	58	72	75	76	98	128	134	131	145	153	160	154	151	141	123	127	120	102	87	80	75	62	51	2766	
Previsiones pntes.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ocupación Teórica	26	26	28	27	27	33	42	54	58	72	75	76	98	128	134	131	145	153	160	154	151	141	123	127	120	102	87	80	75	62	51	2766	
% Ocupación Teórica	16,0	16,0	17,2	16,6	16,6	20,2	25,8	33,1	35,6	44,2	46,0	46,6	60,1	78,5	82,2	80,4	85,3	84,5	88,4	85,6	83,9	78,3	68,3	70,6	66,7	57,0	48,6	41,5	38,9	32,1	31,9	52,0	
Libres teóricos	137	137	135	136	136	130	121	109	105	91	88	87	65	35	29	32	25	28	21	26	29	39	57	53	60	77	92	113	118	131	109	2.551	



Fuente: Datos Blau Porto Petro & Spa, mes de agosto 2020.

Respecto a los datos en la tabla número 2 y la tabla número 3, se refleja la previsión de la ocupación, esta previsión está por debajo de las previsiones de los años anteriores ya que se incluyó las limitaciones a causa del COVID-19 y las restricciones.

El número de huéspedes en la previsión a mediados de agosto aumentó, debido a motivaciones por parte del gobierno Balear, cupones de hotel, jornadas de descuentos, implantados para captar el turismo interno de los residentes en las Islas Baleares.

Es importante destacar que a pesar de estar en medio de una pandemia se preveía una ocupación mínima del 50%, que, tratándose de un Resort, se habla de una cantidad importante de huéspedes.

Tabla 3: Previsión de ocupación mensual 2020

Del 01-08-2020	Previsión de ocupación mensual																															TOTAL				
	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L					
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
Reservas									209																									968		
Previsiones Pntes.									0																										0	
Máximo Teórico									1141																										1817	
Ocupación Teórica									209																										968	
% Ocupación Teórica									18,32																										53,27	
Datos presupuestarios																																				
Presupuesto																																				
Ocupación teórica									2.766																											
Desviación																																				

4.4 Personal

En el año 2020 con una ocupación del 50%, dadas las circunstancias excepcionales a causa de la pandemia del Covid-19, se contó con 88 trabajadores de los 180 que habitualmente trabajan en temporada alta (con una ocupación del 100%).

Se incluye un organigrama con la distribución de los jefes de cada departamento (anexo 1). La información fue aportada por el Blau Hotel Porto Petro & Spa.

4.5 Sistemas de Gestión medioambiental en Hotel Blau

Morrow (2002) cita a Clark (1999) para referirse a que los estudios indican que en su mayoría la adopción de certificaciones medioambientales se debe a presiones externas, por ejemplo: el mercado, la sociedad, requerimientos legales o técnicos. No como iniciativa para mejoras en la productividad, reducción de costes y rentabilidad. En el caso de Blau se adoptaron desde 2005 ambos ISO 14000 y EMAS, al tratarse de un complejo hotelero grande, era necesario implantarlos desde el inicio, para no generar costes en el futuro de implantación.

Para Blau la imagen de una certificación internacional (ISO 14000), hoy en día no es una forma de diferenciación, cada vez es más común en Baleares, sobre todo por el turismo, porque las autoridades deben proteger los espacios públicos y exigir que se cumplan estándares mínimos de responsabilidad social. EMAS certifica que todos los procedimientos del hotel cumplen con los acuerdos de mejora y son auditados por una empresa externa que avala estos cambios. Un certificado como ISO 14000 que es un compromiso y una disposición de cumplir con la legislación ambiental, una imagen de cara al público ya no es suficiente, el verdadero valor añadido recae en los cambios evidentes en el servicio que se ofrece.

4.5.1 Costes y Ahorro

Respecto al ahorro y los costes el Blau, percibe de la siguiente forma:

Costes: Más que costes se trata de un cambio en la organización, de una reestructuración, formación, se modifica la forma de trabajo, se gestiona a través de procedimientos unificados.

Ahorro: El hotel está obligado a detectar dónde se está sufriendo una fuga recursos, el primer paso es buscar solución, siguiendo la metodología medioambiental, una vez se implante un nuevo procedimiento el coste que éste producía, supone un posible ahorro, pero no es una reducción total de los costes, en la mayoría del tiempo se debe gestionar con una inversión por lo que el ahorro es difícil de persuadir.

4.6 Modificaciones en los puestos de trabajo

Teniendo en cuenta el cambio que requiere una implantación de sistemas de gestión medioambiental, la alteración en la estructura de trabajo, además de la formación que se requiere y que se debe trasladar a los trabajadores, se podría considerar que este cambio es capaz de crear nuevos puestos de trabajo. En el caso del Blau, la tarea recae sobre el jefe técnico y sobre la dirección del Hotel

en un 80%, una buena implantación de estas dos figuras completamente formadas y que sean los abanderados de la puesta de marcha, los demás departamentos deberán cumplir el protocolo que se detalle, el director pone en conocimiento a los empleados de las nuevas funciones. No es posible explicar todo lo que engloba los procedimientos de ISO 14000 y EMAS a los empleados, por lo que es el técnico quien marca las pautas a seguir y es responsable de que se cumplan.

4.7 Barreras de la adopción de SGM

Una de las barreras que se presentan antes de adoptar Sistemas de gestión medioambiental es el coste económico, pero también lo son el tiempo y la capacitación al personal.

Tiempo: En Blau partiendo de cero, el tiempo que supuso la implantación es de una temporada de seis meses como periodo mínimo, durante este periodo se requiere la ayuda y soporte de una empresa consultora.

Capacitación del personal: tal y como se comentó antes son el jefe directivo y el técnico los encargados de formar al personal. Se trata de una formación a todos los trabajadores de forma anual, con puntos importantes incluyendo la concienciación de cuidar el medioambiente, motivación de parte de la dirección, todo el personal debe estar implicado para obtener resultados.

Coste económico: la inversión necesaria para la formación, implementación de procedimientos, realización de inversión de segregación de residuos, compra de material biodegradable, señalización, puede rondar desde 40 mil a 60 mil euros. Esta estimación es considerando características de un Hotel como Blau.

4.7.1 Barrera Interna más destacable

Una de las barreras más comunes fue la dificultad de cambiar la forma de trabajar. Los trabajadores son adversos al cambio y se les debe concienciar. No solo se trata de formar al personal, sino que también sean conscientes de que los cambios tienen una finalidad: una mejor utilización de los recursos para contribuir con el cuidado del medioambiente.

4.8 Indicadores básicos del rendimiento medioambiental de EMAS

A continuación, se detallan según cada indicador las medidas implantadas por el Hotel y mejoras aún pendientes.

Eficiencia energética:

- Realizado: Instalación de punto de recarga de vehículos eléctricos.
- Proyecto pendiente: patinetes eléctricos, iluminación de menos consumo, reemplazo de aires acondicionados que consumen menos energía.

Eficiencia material:

- Realizado: *paperless* minimizar el uso del papel, web check-in, jabón dosificador, champú dosificador.

- Proyecto pendiente: check in tablet, nueva instalación de pulseras reutilizables o app para abrir puerta.

Eficiencia consumo de Agua:

- Realizado: Se intenta concienciar al cliente respecto al cambio de toallas, pero trabajan según lo pida el cliente, no está implantado como protocolo. Lavandería interna, anteriormente gestionado por una empresa subcontratada, contador de consumo de agua para analizar por departamento.
- Proyecto pendiente: Máquina de riego centralizado.

Eficiencia gestión de residuos:

- Realizado: Se identifica en cada punto del hotel la posible segregación y según el tipo que se genere se habilitan contenedores para su correcto depósito. Todas las basuras se llevan a un cuarto de basura centralizado (en contenedores) y se lleva a las máquinas para terminar el procedimiento según el tipo de residuo.

Respecto a los beneficios por las medidas tomadas antes mencionados, es difícil cuantificar el beneficio que se obtiene, pues el objetivo principal es la optimización de los recursos teniendo en cuenta las nuevas y diferentes herramientas que ayudan a disminuir consumos excesivos de éstos.

En el caso de la lavandería que pasó de externa a interna, se cuantificó un ahorro de 30 mil euros en el año 2019.

4.9 Satisfacción cliente.

A día de hoy no hay valor añadido que perciba el consumidor con el simple hecho de tener ambos certificados de gestión medioambiental. El valor se debe aplicar por medio de la señalización, potenciar los productos "bio", ya que da más valor que intentar convencer al cliente por tener los certificados medioambientales.

Blau Porto Petro & Spa analiza su posicionamiento en el mercado a través de Review Pro, empresa desarrolladora de aplicaciones "Guest intelligence", se obtiene por este medio la información necesaria para mejorar el servicio con datos reales respecto a la opinión de los clientes y comparando el posicionamiento con el mercado en las diferentes webs de opiniones.

Review Pro sirve como herramienta para incrementar los ingresos y aumentar el precio medio de las tarifas (ADR) gracias al posicionamiento en el mercado.

Esquema 2: Panel de control – Opiniones

Desde 01/01/2020 al 31/10/2020

Ranking	Competencia GRI™	CQI™
2 / 6	91.4% +1.1	103.3% +8.2

Establecimiento	Índice	Opiniones	Competitive Quality Index™
Robinson Club Cala Serena	94.8% +5.2	453 -488	103.8%
Blau Privilege Porto P...	94.4% +8.5	354 -513	103.3%
Hipotels Hipocampo Palace	93.7% +0.0	334 -650	102.4%
Iberostar Selection Pl...	93.3% -1.5	195 -800	101.8%
Zafiro Palace Alcudia	89.9% +1.6	120 -810	97.4%
Be Live Collection Pal...	85.3% +0.0	187 -699	91.5%

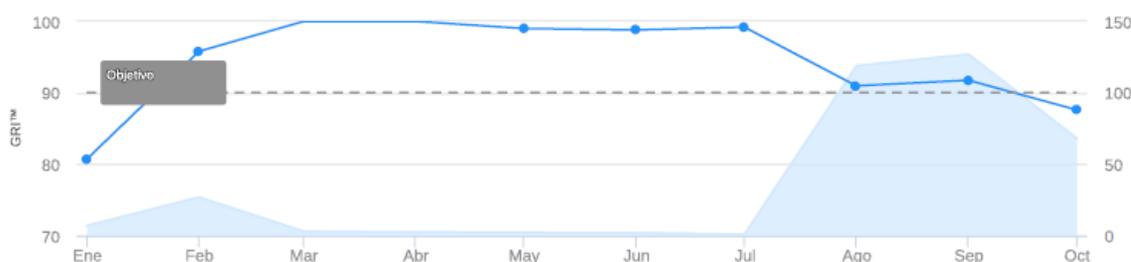
Fuente: Base de datos software Review Pro Blau Porto Petro & Spa

Respecto al esquema 3, el parámetro GRI es el resultado de comparar el nivel de reputación online de un hotel con el índice estándar de la industria. En otras palabras, es el posicionamiento del Hotel frente a la competencia, mientras CQI es un índice de calidad competitiva. Un CQI alto implica que los clientes están satisfechos con el servicio y que están dispuestos a pagar más por la calidad del servicio.

Sobre los resultados del esquema 3, podemos destacar que Blau Porto Petro tiene un CQI alto porque es superior al 100% por lo que los clientes están satisfechos con el servicio, además que está posicionado en el 2º lugar de los 6 establecimientos categorizados como competencia, con 364 opiniones, de las cuales el 94% son positivas.

Respecto al GRI, que compara la reputación del Hotel frente a la competencia, es un 91.4% con un +1.1 que significa el aumento respecto al último informe.

Esquema 3: Evolución de los índices por departamento



Departamento	Índice		Objetivo	Opiniones		Menciones			
GRI™	94.4%	+8.5	90.0%	354	-513	80%	20%	+14.3	
Servicio	88.2%	+7.2	90.0%	95	-347	78%	22%	+18.5	
Habitación	88.8%	+4.8	90.0%	77	-345	87%	13%	+16.0	
Ubicación	96.8%	+7.6	90.0%	70	-360	94%	6%	+7.0	
Limpieza	93.0%	+9.6	90.0%	63	-280	82%	18%	+18.2	
Calidad-precio	78.5%	-2.0	85.0%	60	-277	56%	44%	+5.4	
Gastronomía	81.9%	+2.7	90.0%	11	-71	67%	33%	+6.8	
Entretenimiento	81.1%	+2.5	85.0%	11	-68	89%	11%	+18.5	

Fuente: Base de datos software Review Pro Blau Porto Petro & Spa

En el esquema número 4 podemos ver en primer lugar la representación gráfica mensual del GRI, una estabilidad entre marzo y julio, después disminuye significativamente hasta octubre, al ser un índice que no toma en cuenta el nivel de ocupación y únicamente recoge los valores de reputación respecto a la competencia. El objetivo GRI del 2020 se pudo alcanzar debido a la falta de competencia a causa del Covid-19. Al tener menos huéspedes, menores son las puntuaciones y opiniones que se recogen. En los departamentos de limpieza y de ubicación se cumplen y se superan los objetivos, mientras que el departamento más alejado al objetivo es la gastronomía.

El hotel además toma en cuenta las palabras clave negativas y se categorizan para poder enlazar con el respectivo departamento. Estas palabras claves son captadas en los comentarios negativos y son los responsables de la disminución del GRI. Se incluyen palabras clave como: sostenibilidad, personal o experiencia. Esta categorización es importante para detectar deficiencias dentro de un departamento en concreto.

A continuación, se detallan las palabras negativas en el periodo de tiempo indicado del 2020.

Esquema 4: Categorías negativas que afectan GRI

Palabras claves negativas

Categorías	M. Neg.	↑↓	↓ Impacto del GRI™	↑↓	Top Conceptos
Alimentos y Bebidas	135	-242	-3.3	-0.7	carne
Establecimiento	44	-119	-2.4	+0.5	cadena
Calidad-precio	32	-60	-2.0	-0.6	calidad
Habitación	32	-126	-1.7	+0.6	aire acondicionado
Comodidades	40	-121	-1.5	+0.5	taza
Personal	26	-87	-1.3	+0.9	dueño
Experiencia	41	-21	-1.2	+0.1	huésped
Servicio	24	-34	-1.0	+0.6	servicio
Recepción	10	-49	-0.9	+0.5	entrada
Limpieza	17	-74	-0.6	+1.2	sucio
Salud y Cuestiones médicas	33	+29	-0.5	-0.5	virus
Ubicación	7	-27	-0.5	-0.3	transporte
Áreas comunes	8	-3	-0.4	-0.3	hall
Sostenibilidad	2	-4	-0.3	-0.3	plástico
Mantenimiento	7	-41	-0.3	+0.8	roto

Fuente: Base de datos software Review Pro Blau Porto Petro & Spa

En el esquema número 5 se puede observar en la categoría que nos requiere este trabajo: **sostenibilidad**; la palabra clave negativa es “plástico” con dos menciones dentro de las valoraciones. Una vez detectada la palabra clave se debe tomar en cuenta ésta para analizar en primer lugar el contexto en la que se utiliza en la valoración y después estudiar posibles mejoras. En este caso la categoría **sostenibilidad** es la que menos menciones tiene por lo que podemos concluir que es muy bajo el grado de incidencia de disconformidad del cliente dentro de esta categoría.

4.10 Certificaciones covid-19

Sobre las certificaciones EMAS que requieren una auditoría anual, el Hotel Blau, en 2020, debido a la pandemia, ha realizado una ampliación de la acreditación del año pasado. En 2021 durante unos meses, cuando finalice la ampliación se debe auditar para el mismo 2021 y se determinará si ha sido suficiente la ampliación o se deberá de auditar para ambos años y pagar doble certificación.

Conclusión

En este trabajo se ha intentado destacar la importancia de implantar Sistemas de Gestión Medioambiental, específicamente en los diferentes servicios que forman parte del sector turístico, dado que la principal atracción son los bienes públicos y de libre acceso, que conlleva que la responsabilidad caiga más en aquellos que desarrollen su actividad en este sector.

Con el estudio de caso, datos obtenidos, respuestas facilitadas por el director del Hotel Blau Porto Petro & Spa, Ignacio Villar, y el material consultado es posible comparar y destacar dos conclusiones objetivas:

En primer lugar, a pesar de que es evidente que Baleares es un lugar en el que debería de existir un mayor control respecto a las externalidades generadas por el sector principal de la economía, existe una falta de Incentivos por parte de las autoridades, principalmente en el sector del alojamiento, que representa el 36,9% en la categoría de servicios turísticos. Además, el coste que supone la implantación no sólo en términos monetarios, sino respecto al tiempo de preparación antes de auditar (EMAS) y el tiempo que se requiere para formar al personal, son unas de las barreras más repetitivas que se han contrastado con el caso.

Se puede llegar a cuestionar si es posible que pequeños y medianos establecimientos de alojamiento puedan enfrentar todo lo que supone la adaptación debido a los pocos registros en las Islas Baleares de SGM y el nivel de oferta de alojamiento. Es difícil considerar que en Baleares puedan contribuir las certificaciones a un valor añadido o que puedan funcionar como estrategia de marketing, si bien es cierto que varios hoteles apuestan por ofrecer servicios diferentes al “sol y playa”, con temáticas de spa, relajación o específicamente un producto dirigido a ciclistas y escaladores. Estas estrategias no ponen como primer objetivo la optimización de recursos o la disminución del turismo en masa que poco a poco va destruyendo el medioambiente, se trata de estrategias para evitar la estacionalidad, que en Baleares es más que evidente que existe, se pretende prolongar las aperturas de hoteles.

En segundo lugar, y siguiendo la línea de la primera conclusión, la perspectiva correcta de visualizar la adopción de sistemas de gestión medioambiental no debería ser ahorrar o maximizar beneficios, el objetivo fundamental debería ser la optimización de los recursos ambientales, este término es aplicable en todas las diferentes industrias.

La intención de adaptación debe continuar la línea de la reinversión constante, no estancarse, buscar mejorar los procesos.

En el caso de Blau se puede concluir, teniendo en cuenta los comentarios del Señor Villar, que todas las mejoras que se llevan a cabo paralelamente aportan una mejora medioambiental, pero para obtener estas mejoras es necesaria una inversión considerable, el presupuesto del 2021 de inversión ha sido de 714 mil euros.

Por lo tanto, solo es posible conseguir lo planteado anteriormente, si se incluye como variable constante la sostenibilidad ambiental dentro de la estructura de las empresas, además deben de existir incentivos y apoyo por parte de las autoridades. En caso de Baleares, incentivos que ayuden a cuidar, mantener los bienes públicos y sobre todo a optimizar la materia prima. Además de proyectos que incentiven el turismo en otras estaciones del año, para contrarrestar la estacionalidad.

Bibliografía

Díaz, M. M. L. (2002). Marketing ecológico y sistemas de gestión ambiental: conceptos y estrategias empresariales. *Revista Galega de economía*, 11(2), 0.

Heinz, E. (2008). Beneficios empresariales y gestión ECO en la región mediterránea. EMAS 2000. La herramienta dinámica para la protección medioambiental y para el desarrollo sostenible., 1-11. 24 de abril 2020, De INEM 2000 Base de datos.

Heras Saizarbitoria, I., Arana Landín, G., & Molina-Azorín, J. F. (2008). EMAS versus ISO 14001: un análisis de su incidencia en la UE y España.

Institut d'Estadística de les Illes Balears. IBESTAT. (2019) Viajeros entrados por período, isla y país de residencia. Recuperado el 25 de abril de https://www.caib.es/ibestat/estadistiques/614884d6-737a-401d-a8c3-a35519b8fec9/032d8a83-de9f-4344-8137-9fa84a5e3ff4/es/l208013_i030.px

Instituto Nacional de Estadística. INE. (2019) Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE). Revisión estadística 2019. Recuperado el 25 de abril de https://www.ine.es/prensa/cst_2019.pdf

Institut d'Estadística de les Illes Balears. IBESTAT. (2018). Número de ocupados y su distribución por sector de actividad y período. Recuperado el 24 de abril de https://www.caib.es/ibestat/estadistiques/ff5e9b1a-f739-410b-9244-0e47232ef3a6/aafabdb5-b9b6-4fce-a147-3c8d617da27f/es/l302033_tu21.px

Marimon, F., Llach, J., & Bernardo, M. (2011). Comparative analysis of diffusion of the ISO 14001 standard by sector of activity. *Journal of Cleaner Production*, 19(15), 1734-1744.

Ministerio de Hacienda. (17 de marzo de 2001). Real Decreto 283/2001, de 16 de marzo, por el que se modifican determinados artículos del Reglamento del Impuesto sobre Sociedades en materia de deducción por inversiones destinadas a la protección del medio ambiente. 24 DE ABRIL 2021, de BOE Sitio web: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2001/03/16/283>

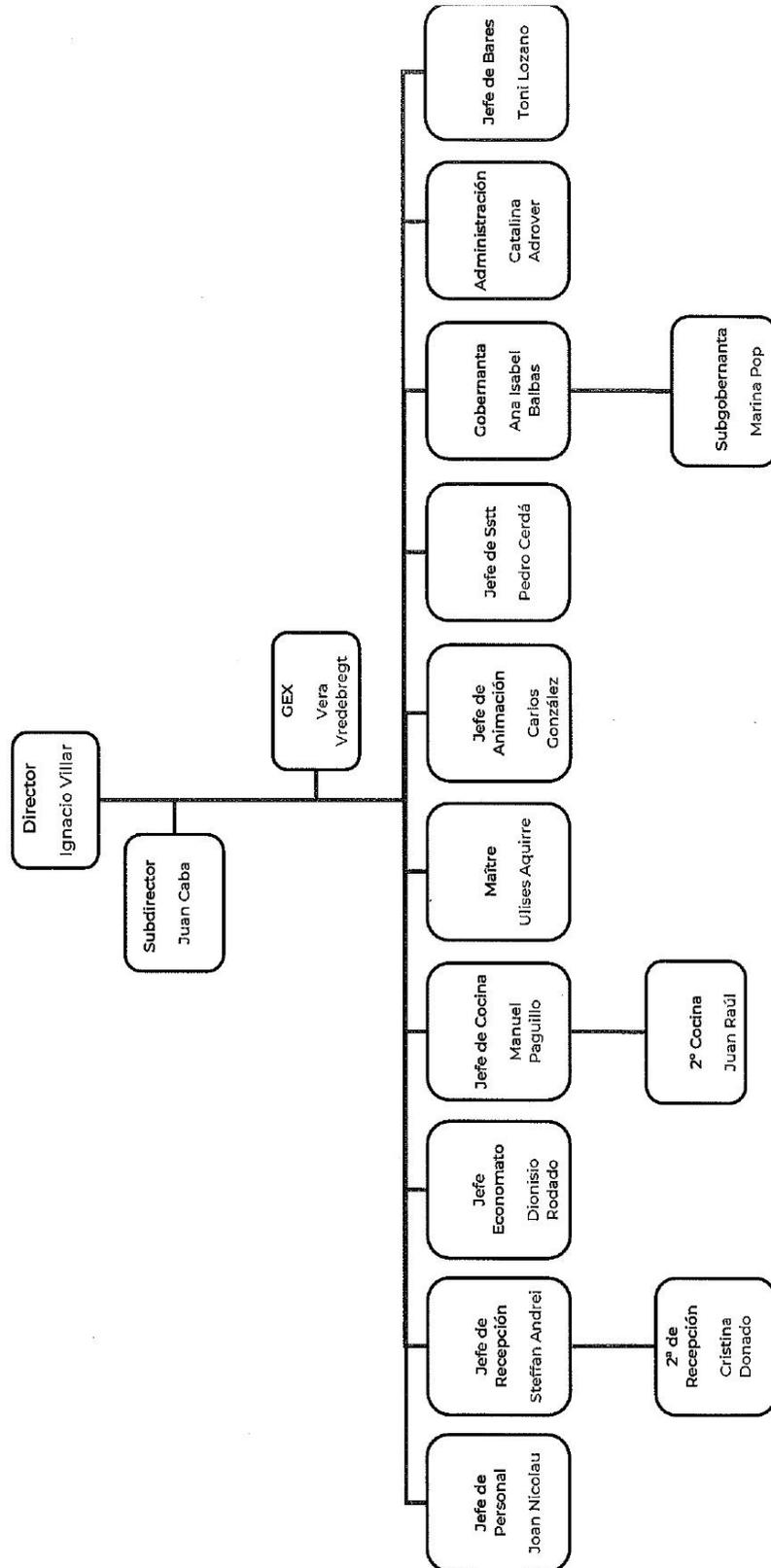
Morrow, D., & Rondinelli, D. (2002). Adopting corporate environmental management systems:: Motivations and results of ISO 14001 and EMAS certification. *European management journal*, 20(2), 159-171.

Vernon, J., Peacock, M., Belin, A., Ganzleben, C., & Candell, M. (2009). Study on the Costs and Benefits of EMAS to Registered Organisations. Milieu Ltd.: Brussels, Belgium.

Anexos

Anexo 1: Organigrama de los diferentes puestos de trabajo

ORGANIGRAMA
Temporada 2020



blau

Fuente: Datos Blau Porto Petro & Spa

Anexo 2: Guión y audio de la entrevista

Entrevista Blau Porto Petro Resort & Spa

1- ¿Cómo definiría el servicio que ofrece el Hotel Blau Porto Petro?

2- ¿Qué estrategias implementa Blau Porto Petro para destacar en un mercado tan competitivo (Sector hotelero en Mallorca)? ¿Cuáles son las características que distinguen al Blau Porto Petro?

3- ¿Cuál es el tipo de público al que destina su servicio? ¿Estadística de clientes repetidores? En este punto es necesario datos.

4- ¿Qué compromiso de calidad ofrece Hotel Blau a sus clientes? Detalles

5- ¿Con cuánto personal cuenta el hotel en temporada alta? Categorizar cada puesto.

6- ¿Porcentaje de ocupación temporada alta? ¿Número de habitaciones disponibles? En este punto es necesario datos, preferiblemente mensuales.

7- ¿En qué año se obtuvieron los certificados de gestiones medioambientales?

8- Los estudios indican que en su mayoría la adopción de certificaciones medioambientales se debe a presiones externas por ejemplo el mercado, sociedad, requerimientos legales o técnicos y como iniciativa para mejoras en la productividad, reducción de costes y rentabilidad.

¿Cuál fue el principal incentivo para adoptar sistemas de gestión medioambiental del Hotel Blau?

¿Cuáles son los pros y contras a los que se enfrenta un Hotel que decide adoptar sistemas de gestión medioambiental? Opinión.

9- ¿El cambio supuso una modificación en la estructura de los puestos de trabajo?

10- Una de las barreras que se presenta antes de adoptar Sistemas de gestión medioambiental es el coste económico, pero también el tiempo y la capacitación al personal. ¿Cuáles fueron los principales cambios necesarios para obtener el certificado ISO 14001 y EMAS? ¿Cuál fue el coste?

¿Cuánto tiempo fue necesario para poder cumplir con todos los requisitos?

¿Cuál fue el coste económico para poder cumplir con todos los requisitos?

¿Respecto a la formación del personal? ¿Tuvieron que adquirir formación específica o se contrató personal especializado?

¿Podría indicarnos alguna barrera interna que tuvo que superar el Hotel Blau? En este punto son necesarios datos

11- Los indicadores básicos del rendimiento medioambiental de EMAS son:

- Eficiencia energética, eficiencia material, agua, residuos, biodiversidad y emisiones. ¿Podría indicar brevemente cuáles son las medidas que se toman en cada indicador para cumplirlos?

12- ¿El adoptar sistemas de gestión medioambiental aportó un valor añadido al servicio ofrecido? ¿Los ingresos totales de explotación incrementaron? En este punto sería de mucha ayuda los resultados de los últimos 5 años de los ingresos de explotación, porcentaje de ocupación, número de habitaciones ocupadas, días abiertos en el caso que el hotel no abra todo el año.

13- Respecto a los beneficios, ¿Podría detallar los cambios dentro del Hotel en las siguientes categorías en sus propias palabras? Beneficios de productividad, beneficios financieros, beneficios de mercado (posición en el sector), beneficios sociales.

14- Respecto a la satisfacción del cliente después de obtener los certificados de gestión medioambiental ¿Aumentaron los niveles de satisfacción? En este punto sería de mucha ayuda tener resultados reales de encuestas de los clientes respecto a la satisfacción general del servicio, relación precio y calidad.

15- ¿Qué resultado se obtuvo en los niveles de productividad en los diferentes puestos de trabajo? Resultados numéricos (Diferencia entre antes y después)

16- Un requisito importante de EMAS es la implicación de los empleados en todos los niveles y su participación en el proceso de mejora medioambiental continua. ¿De qué forma cumplimenta este requisito el Hotel Blau de Porto Petro?

17- ¿Por qué cree que son pocos los hoteles que deciden adoptar los sistemas de gestión medioambiental en Mallorca? ¿Falta de incentivos?

18- ¿Cómo afectaría la pandemia si continúan o no, con las certificaciones

Audio de la entrevista:

https://uibes-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/gzr785_id_uib_cat/ERt2c3L4PtVMtrrTfqvxIYgBWqkglAYxkmcua3vA8TRzQA