

# IMPACTO SOCIAL EN HOSPITALITY

*Una mirada práctica desde la teoría del cambio*

por Rebeca Ávila



Con la colaboración de **gteQual**

# Objetivos de la masterclass

- ▶ Entender qué es la Teoría del Cambio y por qué es una herramienta estratégica para generar impacto social en el sector hospitality.
- ▶ Aprender a construir una TdC paso a paso.
- ▶ Conocer un caso real: **Greet Alicante**, un hotel que integra impacto social y ambiental en su modelo operativo.
- ▶ Inspirar a los profesionales del sector a adoptar modelos de impacto medibles y transformadores.

# Rebeca Ávila

Soy Rebeca Ávila, experta en **sostenibilidad e impacto social**, y llevo **más de dos décadas** trabajando en el sector **hospitality**, convencida de que nuestra industria tiene un enorme potencial para transformar vidas y comunidades. Desde mi firma **GT Equal** acompaño a organizaciones que desean ir más allá de la responsabilidad corporativa tradicional y construir modelos de impacto social sostenibles, auténticos y alineados con su propósito.



01

# Qué es una Tª del cambio y cómo elaborarla

# Qué es una Teoría del Cambio y cómo elaborarla

Una Teoría del Cambio es una metodología de medición de impacto social que nos ayuda a construir un mapa que explica cómo se espera que ocurran los cambios deseados: qué problema queremos resolver, qué hacemos, qué resultados esperamos y bajo qué condiciones.

## ¿Para qué sirve?

- **Claridad y enfoque:** alinea a todos en el “para qué” y el “cómo”.
- **Planificación:** conecta actividades con resultados e impacto.
- **Medición:** define indicadores desde el inicio.
- **Comunicación:** permite explicar de forma clara el propósito y el impacto.

# CÓMO ELABORAR UNA TEORÍA DEL CAMBIO PASO A PASO

## PASO 1

### Definir el problema y el contexto

- ❖ ¿Qué está pasando y por qué es relevante?
- ❖ ¿Qué necesidades, brechas o impactos negativos existen?
- ❖ ¿Para quién es un problema (personas, comunidad, planeta, negocio)?

## PASO 2

### Identificar a quién queremos beneficiar

- ❖ Definir **públicos clave**: equipos internos, colectivos vulnerables, comunidad local, clientes, proveedores, entorno natural...
- ❖ Cuanto más concreto, mejor será el diseño del cambio.

## PASO 3

### Formular el cambio deseado (visión de impacto)

- ❖ Responder a:
  - ¿Qué queremos que sea diferente en 3–5 años?
  - ¿Cómo se verá ese cambio en las personas, en la comunidad, en el negocio y en el entorno?
- ❖ Aquí se formula una **visión de impacto** clara y aspiracional.

# CÓMO ELABORAR UNA TEORÍA DEL CAMBIO PASO A PASO

## PASO 4

### Definir resultados intermedios

- ❖ Traducir la visión en **resultados más cercanos y alcanzables**:
  - cambios en conocimientos, actitudes, comportamientos, condiciones de vida, procesos internos, etc.
- ❖ Son los “peldaños” que nos acercan al impacto final.

## PASO 5

### Diseñar actividades y productos: el plan de acción

- ❖ ¿Qué vamos a hacer concretamente para lograr esos resultados?
  - programas, servicios, formaciones, alianzas, políticas internas, campañas, etc.
- ❖ Aquí se construye el **plan de acción**: actividades, responsables, recursos, plazos.

## PASO 6

### Establecer indicadores y cómo medir

- ❖ Definir **indicadores de actividad, resultado e impacto**.
- ❖ Decidir **cómo y cuándo** se van a medir (frecuencia, fuentes de datos, herramientas).
- ❖ La clave: que sean **realistas, relevantes y comprensibles** para el equipo.

# CÓMO ELABORAR UNA TEORÍA DEL CAMBIO PASO A PASO

## PASO 7

### Identificar supuestos y riesgos

- ❖ ¿Qué estamos dando por hecho para que la Teoría del Cambio funcione?
  - EJ: compromiso de la dirección, participación de clientes, apoyo de aliados, marco regulatorio, recursos financieros...
- ❖ También: ¿qué podría salir mal y qué planes de mitigación tenemos?

## PASO 8

### Representar la Teoría del Cambio

- ❖ Convertir todo lo anterior en un **esquema visual**:
  - problema → actividades → resultados → impacto con indicadores y supuestos clave.
- ❖ Esta representación es muy útil para comunicar a equipos, partners, inversores, etc.

# CÓMO ELABORAR UNA TEORÍA DEL CAMBIO PASO A PASO

## PASO 9

### Reformular la visión del impacto final

Este es el corazón de la TdC.

Aquí respondemos a la gran pregunta:

**¿Qué cambio profundo y sostenible queremos ver en 5–10 años gracias a nuestra intervención?**

La visión de impacto debe ser:

- ❖ Ambiciosa pero alcanzable
- ❖ Inspiradora
- ❖ Orientada a transformación, no solo a mejoras operativas
- ❖ Centrada en las personas, el planeta y/o el negocio

Esta visión es el **norte** que guía toda la Teoría del Cambio.

# Caso práctico: Greet Alicante

**Cómo un hotel aplica la Teoría del Cambio  
para generar impacto social y ambiental**

## Caso práctico: Greet Alicante

# 1. PUNTO DE PARTIDA: EL PROBLEMA A RESOLVER

Greet Alicante parte de un diagnóstico claro del sector hotelero:

Los hoteles son percibidos como **grandes consumidores de recursos y generadores de impactos negativos**.

Existen **causas estructurales** como:

- alto consumo de recursos
- huella de carbono elevada
- generación de residuos
- uso ineficiente de materiales
- comportamiento irresponsable de algunos clientes

Esto genera **consecuencias** como:

- Altos costes
- Turismofobia
- Desconfianza del público
- Presión regulatoria

## Punto de partida: el problema a resolver

Pero el análisis 360º también identifica oportunidades: economía circular, educación, empleo inclusivo, estilo de vida responsable e innovación en servicios .

## Caso práctico: Greet Alicante

# 2. VISIÓN DE IMPACTO DE GREET ALICANTE

La visión es clara, ambiciosa y profundamente alineada con la Teoría del Cambio:

*“Ofrecer una experiencia hotelera responsable y transformadora que demuestre el poder e impacto de un hotel para hacer del mundo un lugar mejor.”*

*“Defender segundas oportunidades para personas, productos y lugares; adoptar la economía circular; promover un estilo de vida responsable; y garantizar una estancia 100% comprometida con la sostenibilidad.”*

Esta visión es el impacto final al que aspira el proyecto.

## Caso práctico: Greet Alicante

# 3. PILARES DE ESTRATÉGICOS DE INTERVENCIÓN

La Teoría del Cambio de Greet Alicante se articula en dos grandes pilares:

### **Pilar Medioambiental**

Causas específicas:

- Huella de carbono alta
- Uso ineficiente de recursos
- Alimentación no sostenible

### **Pilar Social:**

Causas específicas:

- Inclusión laboral de personas vulnerables
- Sensibilización y estilo de vida responsable
- Compromiso con la comunidad local

## Caso práctico: Greet Alicante

# 4. ACTIVIDADES Y PLAN DE ACCIÓN

Aquí es donde la Teoría del Cambio se vuelve operativa. Greet Alicante despliega acciones concretas en cada pilar.



### Pilar medioambiental

#### 1. Disminución de la huella de carbono

- Sistemas de eficiencia energética
- Programas de ahorro de agua
- Paneles solares
- Compensación de carbono
- Auditorías energéticas periódicas

#### 2. Gestión de residuos y economía circular

- Política integral de reducción, reutilización y reciclaje
- Colaboración con proveedores para reducir embalajes
- Programa de reciclaje en todas las áreas del hotel

#### 3. Alimentación sostenible

- Colaboración con productores locales
- Desayuno local y de temporada
- Gestión eficiente del inventario para evitar desperdicio

## Caso práctico: Greet Alicante

# 4. ACTIVIDADES Y PLAN DE ACCIÓN

Aquí es donde la Teoría del Cambio se vuelve operativa. Greet Alicante despliega acciones concretas en cada pilar.



### Pilar social

#### 1. Empleo inclusivo

- Programa de empleo para personas vulnerables
- Mentoring y capacitación
- Outsourcing responsable con criterios sociales y ambientales

#### 2. Educación y sensibilización

- Formación en sostenibilidad para el equipo
- Talleres trimestrales para huéspedes
- Materiales educativos y kit formativo (con apoyo de GT Equal)

#### 3. Compromiso con la comunidad local

- Colaboración con productores, artesanos y comercios de Alicante
- Contratación local
- Campaña de posicionamiento Greet x GT Equal
- Actividades culturales y de visibilidad del destino

## Caso práctico: Greet Alicante

# 5. RESULTADOS ESPERADOS: Pilar Medioambiental

Aquí es donde la Teoría del Cambio se vuelve operativa. Greet Alicante despliega acciones concretas en cada pilar.

### Corto plazo (1 año)

- Reducción inicial de consumos de energía y agua
- Sistema de gestión de residuos
- Desayuno saludable y local



### Medio plazo (2-3 año)

- Reducción significativa de huella de carbono e hídrica
- Disminución notable de residuos
- Desayuno 100% local y mínimo desperdicio



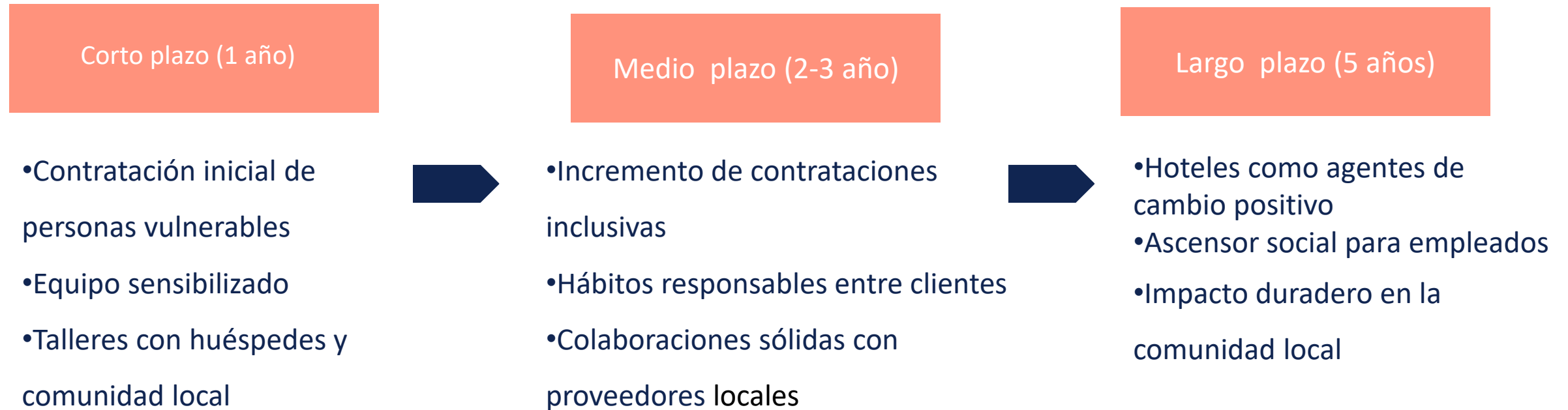
### Largo plazo (5 años)

- Operación hotelera con impacto ambiental mínimo
- Nuevo estándar hotelero responsable en la industria

## Caso práctico: Greet Alicante

### 5. RESULTADOS ESPERADOS: Pilar Social

Aquí es donde la Teoría del Cambio se vuelve operativa. Greet Alicante despliega acciones concretas en cada pilar.



## 6.INDICADORES DE IMPACTO

La TdC incluye **22 indicadores**, entre ellos:

### Medioambientales

Reducción del 25% de CO<sub>2</sub>  
en 5 años

Reducción del 20% de  
consumo de agua y  
energía

70% de residuos reciclados  
o reutilizados

50% de alimentos locales y  
de temporada en 2 años

### Sociales

3 personas vulnerables  
contratadas en 2 años







Inclusión de cláusulas  
sociales en el tender

Número de talleres y  
empleados formados

Número de colaboraciones  
locales y cifra de negocio  
asociada

## 7. SUPUESTOS CLAVE

La Teoría del Cambio reconoce condiciones necesarias para que el modelo funcione:

-  Compromiso de la dirección y del equipo
-  Receptividad de los clientes
-  Interés de proveedores locales
-  Recursos financieros disponibles
-  Marco regulatorio favorable
-  Impacto positivo en la comunidad local

Greet Alicante demuestra que un hotel puede convertirse en un **agente de impacto social y ambiental**, aplicando la Teoría del Cambio como metodología estructural.

Es un ejemplo replicable, medible y alineado con estándares internacionales.

El impacto social en hospitality no ocurre por casualidad.  
Se diseña. Se planifica. Se mide.  
Y, sobre todo, se lidera.

La Teoría del Cambio nos demuestra que cualquier hotel —grande o pequeño— puede convertirse en un agente de transformación real si se atreve a mirar más allá del día a día y a preguntarse: *¿qué cambio quiero generar en las personas, en la comunidad y en el planeta?*

Greet Alicante es la prueba de que es posible. Pero también es una invitación.

Una invitación a repensar vuestros modelos, a cuestionar inercias, a activar alianzas y a poner el impacto en el centro de la estrategia.

Porque cuando el sector hospitality se compromete, no solo mejora su reputación: mejora vidas.

Empezad hoy. Elegid un problema, definid vuestra visión de impacto y dad el primer paso.  
El cambio empieza con una decisión.



¡Gracias  
por asistir!



HOSTELTUR  
Academy

[hosteltur.com](http://hosteltur.com)