

PRÁCTICAS SOSTENIBLES: COMPARACIÓN ENTRE HOTELES EN BOGOTÁ Y EL MUNDO

Daniel Echavarría Gómez

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá

2020

PRÁCTICAS SOSTENIBLES: COMPARACIÓN ENTRE HOTELES EN BOGOTÁ Y EL MUNDO

Daniel Echavarría Gómez

Director:

Maria Victoria Rubiano Ramírez

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá

2020

Tabla de Contenido

Índice

1.	Introducción	1
1.1	Planteamiento del Problema	3
1.2	Justificación	9
1.3	Formulación del Problema.....	11
1.3.1	Sistematización del Problema.....	11
1.4	Objetivos.....	13
1.4.1	Objetivo General.....	13
1.4.2	Objetivos Específicos.....	13
2.	Marco Teórico.....	14
2.1	Sostenibilidad.....	17
2.2	Valor Compartido	23
2.3	Sostenibilidad Corporativa e Indicadores	24
2.4	Turismo Sostenible	28
2.5	Buenas Prácticas	30
2.6	Buenas Prácticas en Turismo Sostenible	32
2.7	Buenas Prácticas en Hoteles	33
3.	Estado del Arte.....	34
4.	Metodología	47
4.1	Tipo de Investigación.....	47
4.2	Diseño Metodológico.....	48
5.	Resultados	54
5.1	Hoteles Casos de Éxito a Nivel Mundial en Sostenibilidad	54
5.1.1	Parkroyal Collection Pickering.....	56
5.1.2	Fairmont Royal York	62
5.1.3	The Park	69
5.1.4	URBN Boutique.....	75
5.1.5	Sandymount Hotel	84
5.1.6	Corinthia Hotel.....	91
5.2	Generalidades Entre los Hoteles Casos De Éxito	97
5.3	Dimensiones de Sostenibilidad.....	99
5.4	Grupos de Interés	100
5.5	Recursos.....	100
5.6	Prácticas en Gestión.....	101
5.7	Buenas Prácticas en Sostenibilidad de Hoteles en Bogotá	103
5.8	Caracterización de los Hoteles Sostenibles.....	103
5.9	Caracterización y Descripción de los Hoteles Seleccionados.....	108

5.9.1	Hotel Tryp by Wyndham Embajada	108
5.9.2	La Colina Hotel Cottage	112
5.9.3	Best Western Plus 93	117
5.9.4	Biohotel Organic Suites	121
5.9.5	Generalidades Hoteles Bogotá	125
5.10	Comparaciones	129
5.10.1	Dimensiones de Sostenibilidad	129
5.10.2	Grupos de Interés	130
5.10.3	Recursos	130
5.10.4	Prácticas en Gestión	132
6.	Certificaciones/Criterios en Turismo Sostenible	134
6.1	Global Sustainable Tourism Council (GSTC)	134
6.2	NTS-TS 002 (Norma Técnica Sectorial Colombiana de Turismo Sostenible)	139
6.3	Comparación Hoteles Caso de Éxito y Hoteles Bogotá con NTS-TS 002 y la GSTC	145
6.3.1	Dimensiones de la Sostenibilidad	145
6.3.2	Grupos de Interés	147
6.3.3	Recursos	147
6.3.4	Gestión	148
6.3.5	Comparación Temática	149
7.	Lineamientos de Sostenibilidad en Hoteles	153
7.1	Indicadores de Gestión Sostenible	156
7.2	Dimensión Ambiental	156
7.3	Dimensión Social	157
7.4	Dimensión Económica	158
8.	Discusión	160
9.	Conclusiones	169
10.	Referencias	173
11.	Anexos	178

Lista de Figuras

Figura 1. Perspectivas de sostenibilidad de la gestión de sostenibilidad corporativa.....	27
Figura 2. Relación de los porcentajes de prácticas dirigido a cada dimensión.....	99
Figura 3. Relación de los porcentajes de prácticas dirigido a cada Grupo de Interés.....	100
Figura 4. Relación de los porcentajes de prácticas dirigido a cada recurso.....	101
Figura 5. Relación de los porcentajes de prácticas dirigido a cada dimensión.....	129
Figura 6. Relación de los porcentajes de prácticas relacionadas con el Grupo de Interés.....	130
Figura 7. Relación de los porcentajes de prácticas dirigido con los recursos.....	131

Lista de Tablas

Tabla 1. Categorización de los hoteles sostenibles que son casos de éxito a nivel mundial.	50
Tabla 2. Categorización de los hoteles sostenibles de Bogotá.....	51
Tabla 3. Resumen metodología.....	53
Tabla 4. Caracterización Hotel Parkroyal Collection Pickering.....	56
Tabla 5. Resumen de las prácticas hotel Parkroyal Collection.	61
Tabla 6. Caracterización Fairmont Royal York.....	62
Tabla 7. Resumen de las prácticas hotel Fairmont Royal York.....	68
Tabla 8. Caracterización The Park Hotel.....	69
Tabla 9. Resumen de las prácticas hotel The Park.....	74
Tabla 10. Caracterización URBN Boutique Hotel.....	75
Tabla 11. Resumen de las prácticas hotel URBN Boutique.	82
Tabla 12. Caracterización Sandymount Hotel.	84
Tabla 13. Resumen de las prácticas hotel Sandymount.	89
Tabla 14. Caracterización Corinthia Hotel.	91
Tabla 15. Resumen de las prácticas hotel Corinthia.	96
Tabla 16. Caracterización de los hoteles considerados sostenibles en Bogotá.	106
Tabla 17. Caracterización Hotel Tryp by Wyndham Embajada.	108
Tabla 18. Resumen de las prácticas hotel Tryp by Wyndham.....	111
Tabla 19. Caracterización La Colina Hotel Cottage.	112
Tabla 20. Resumen de las prácticas La Colin Hotel Cottage.....	116
Tabla 21. Caracterización Hotel Best Western Plus 93.	117
Tabla 22. Resumen de las prácticas en el hotel Best Western 93.	120
Tabla 23. Caracterización Biohotel Organic Suites.....	121
Tabla 24. Resumen de las prácticas en el Biohotel Organic Suites.....	124
Tabla 25. Frecuencia palabras NTS-TS 002 y Criterios GSTC.....	149
Tabla 26. Frecuencia palabras hoteles Bogotá y hoteles casos de éxito a nivel mundial.	151

Lista de Anexos

Anexo A. Encuesta Prácticas Sostenibilidad (A).....	178
Anexo B. Entrevista Sostenibilidad (B).....	179
Anexo C. Criterios GSTC.....	179
Anexo D. NTS – TS 002.....	189

1. Introducción

El presente trabajo busca explorar la forma en que los hoteles perciben e implementan la sostenibilidad con base en las prácticas sostenibles. Lo anterior, con el fin de medir, identificar y gestionar las prácticas que pueden ser adoptadas por los hoteles y facilitar la transformación hacia un modelo más sostenible. Para aproximarse a esto, se hizo una comparación de los hoteles que tienen estas prácticas en Bogotá con las prácticas sostenibles de hoteles en el mundo, y luego, generar la comparación entre los Criterios GSTC y la NTS – TS 002.

Debido a la falta de información acerca de cuáles y cómo son implementadas las prácticas de sostenibilidad en los hoteles, para muchos de estos, no es clara la forma en la que las pueden aplicar en sus propias organizaciones. En este caso, hoteles urbanos de 3 a 5 estrellas. Partiendo de prácticas desarrolladas por hoteles que son referentes en sostenibilidad, se puede tener un mejor entendimiento de cómo son estas prácticas y cómo aplicarlas de forma eficiente, siguiendo unas áreas específicas de aplicación.

En el sector turístico, es cada vez más importante generar diferenciación entre cada uno de los hoteles y la sostenibilidad es clave para tener una mejor reputación. Así mismo la sostenibilidad se ha convertido en un mínimo para las empresas y poder evidenciar no solo ganancias en términos económicos sino también sociales y ambientales. Por último, la sostenibilidad en el turismo en Colombia se ha vuelto un requisito desde el Gobierno. Es por esta razón que es importante generar mecanismos de implementación de la sostenibilidad para que todos los hoteles puedan implementar eficientemente este tipo de prácticas, y que se aprecie la relación entre los diferentes hoteles y las certificaciones/normas con el fin de generar lineamientos y un sistema inicial de indicadores.

Para este trabajo se plantea un objetivo general que es relacionar las prácticas sostenibles entre los hoteles de 3 a 5 estrellas en Bogotá y los hoteles que son caso de éxito a nivel mundial con el fin de establecer criterios mínimos de aplicación sostenibles en los hoteles. En este sentido, los objetivos específicos que se plantean son identificar las prácticas de sostenibilidad en los hoteles en Bogotá y los que son casos de éxito a nivel mundial. Por otra parte, tener en cuenta la normativa y criterios para poder determinar hasta qué punto ésta se aplica dentro de los hoteles. Finalmente poder generar una aproximación y establecer lineamientos generales para la aplicación de las prácticas sostenibles en hoteles en Bogotá.

La metodología se dividió en cuatro fases, para la primera, se elaboró una revisión de información secundaria para tener una mayor claridad sobre los hoteles que serán parte de esta investigación. En segundo lugar, se hizo una identificación y comparación de las prácticas en sostenibilidad de los hoteles seleccionados a través de la metodología caso de estudio, y se desarrolló a mayor profundidad dos casos, uno mundial y otro de Bogotá por medio de entrevistas con informantes clave. En tercer lugar, se hizo un análisis y comparación de los Criterios GSTC y la NTS-TS 002 a través de análisis de contenido y comparación documental.

Los resultados que se obtuvieron son las prácticas sostenibles en los hoteles caso de éxito en el mundo y los hoteles en Bogotá para generar una síntesis agrupada en las categorías de energía, agua, emisiones, residuos, gestión, sociocultural y construcción/diseño en la infraestructura. Estas categorías se organizaron de acuerdo con los grupos identificados en los datos, así como en la normativa. Finalmente, con lo que se encuentra se identificaron lineamientos generales para la aplicación de estas prácticas, así como posibles indicadores para medir el progreso con base en unos objetivos estratégicos propuestos.

Para concluir, el documento está estructurado en siete apartados. Comienza con una introducción en la que se encuentra el planteamiento del problema, la justificación de estudio del tema, la formulación del problema y los objetivos del trabajo. Continúa el marco teórico en el que se abordan temas tales como la sostenibilidad, valor compartido, turismo sostenible y buenas prácticas. Después del marco teórico se elabora el estado del arte en el que se evidencian las diferentes investigaciones referentes a los mismos temas. El siguiente apartado es la metodología, donde se encuentran las fases desarrolladas en la investigación, así como las herramientas utilizadas para responder a cada objetivo. Más adelante, en los resultados se encuentran las prácticas sostenibles de los hoteles casos de éxito, las prácticas sostenibles de los hoteles en Bogotá, la comparación y revisión de los certificados y normativas, para terminar con los lineamientos generales. Por último, se encuentra la discusión y conclusión donde se analizan los resultados y se concluye la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

El turismo representa una fuente para el desarrollo, prosperidad y bienestar de un país o una región, busca mejorar las condiciones laborales de un destino y ser la base de un desarrollo económico alternativo. (Engelhardt, 2000; Organización Mundial del Turismo, 2018; Peña Miranda, Guevara Plaza, Fraiz Brea, & Botero, 2018). En países donde hay alta biodiversidad se ha promovido el turismo como herramienta de conservación desde los años 90 (Cong, Wu, Morrison, Shu, & Wang, 2014). De lo anterior surgen varios interrogantes, donde es importante reconocer que a pesar de que el turismo genera crecimiento económico, los beneficios pueden ser para unos pocos, así como la presencia de ofertas sin calidad o empleados no calificados, pueden generar el desgaste social y ambiental de un destino (Engelhardt, 2000).

El turismo depende del contexto local, de la cultura y la biodiversidad, siendo estos dos aspectos los más afectados si no existe una planificación de la actividad (Engelhardt, 2000; Peña Miranda et al., 2018; Vaughan, 2000). Si esta actividad presenta un crecimiento rápido y no cuenta con una planeación adecuada, los impactos ambientales negativos pueden ser muy elevados (Altés, 2007) no solo perjudicando al destino sino a la actividad misma (Engelhardt, 2000). Según como lo afirma Altés (2007) esto sucede frecuentemente si el destino receptor presenta a su vez debilidades en las instituciones públicas así como poca calidad en la infraestructura básica. Para garantizar que el turismo contribuya a la conservación y al desarrollo sostenible se debe buscar maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos. Es así como el turismo sostenible surge como respuesta a estos aspectos.

Desde hace ya varios años se ha evidenciado la relación de la diversidad cultural y ambiental con el atractivo de una región (Benur & Bramwell, 2015; Forsyth, 1997). Teniendo los recursos y el atractivo turístico una relación tan cercana, varias compañías turísticas perciben una necesidad de generar una regulación ambiental para la protección de los destinos, donde adicional a esto, teniendo acciones responsables dentro de la compañía, los lleva a tener una ventaja comercial (Forsyth, 1997).

Alrededor del mundo existe una preocupación por el desarrollo de actividades que generen beneficios y garanticen los recursos para las generaciones futuras, especialmente en turismo ya que se depende directamente de estos recursos (Nunkoo, 2017). Para lograr este tipo de desarrollo toda la cadena de valor del turismo deberá fortalecerse, promoviendo el comercio local y prestando servicios de muy alta calidad (Euromonitor International, 2018b). Los hoteles

entran en esta cadena de valor, siendo uno de los actores clave que pueden generar mayores cambios.

El turismo es bien recibido en los destinos debido a la posibilidad de crecimiento económico, sin embargo, en pocas ocasiones se consideran los impactos negativos que pueden generar tales actividades como el consumo excesivo de agua o energía y la producción de desechos (Ghaderi, Mirzapour, Henderson, & Richardson, 2019). En el sector de alojamiento, los clientes buscan siempre estar atendidos, tener disponibilidad de una amplia diversidad y abundancia de comida y bebidas, entendiéndose esto como una norma social. Ésta se ha establecido en el turismo a partir de una cultura materialista, donde siempre hay abundancia y un consumo ilimitado (Gössling, 2018).

Sin embargo, estas tendencias están cambiando con las nuevas generaciones en donde el consumo está siendo reinventado. Según lo expone el World Travel & Tourism Council & Bloomberg (2019) la conciencia del consumidor se ha traducido en estilos de vida más éticos y eficientes en cuanto a recursos, lo que ha impulsado la toma de decisiones de las generaciones más jóvenes frente a estos incrementos en los riesgos ambientales. En este contexto, la protección de los destinos, el liderazgo ambiental y el bienestar de las comunidades están comenzando a ser parte integral de la experiencia del cliente.

En la actualidad la sostenibilidad en los hoteles no es sólo para disminuir los impactos negativos, sino también satisfacer a los clientes que cada vez son más exigentes, demandan acciones de mitigación de impactos ambientales y sociales, y en la mayoría de casos los hoteles evidencian una reducción en sus costos de operación (Dos Santos, Méxas, & Meiriño, 2017; Kularatne, Wilson, Månsson, Hoang, & Lee, 2019). En este sentido implementar medidas de

sostenibilidad pueden garantizar una ventaja competitiva en el sector hotelero (Dos Santos et al., 2017).

A pesar de las ventajas que genera la implementación de estas medidas, en la práctica la sostenibilidad turística en los hoteles muchas veces se limita a los temas ambientales en un contexto restringido (Dos Santos et al., 2017; Gössling, 2018). Específicamente, como lo menciona Kularatne et al. (2019), en muchos hoteles las actividades en sostenibilidad se encuentran enfocadas en la reducción de consumo de agua y energía. La reducción en el consumo de estos dos recursos es importante ya que se estima que alrededor del 75% de los impactos ambientales causados por estos, son del consumo de estos dos recursos. Sin embargo, la sostenibilidad y los compromisos de los hoteles frente a esta, debe ir más allá que la reducción en los consumos.

Por más que esta visión se ha difundido en el mundo, en Colombia los retos importantes que enfrentamos como destino, son; la falta de calidad en el servicio, falta de bilingüismo, rezago en tecnología y conectividad digital, deficiencia en la infraestructura, inseguridad, y sobre todo la no contemplación de la sostenibilidad (Euromonitor International, 2018b). En muchos casos los hoteles se quedan cortos de visión y es posible que el tema de turismo sostenible y la sostenibilidad en sus empresas no sean relevantes, donde al final lo más importante sea la parte económica o financiera.

Según Euromonitor International (2018b) a raíz de la firma de los tratados de paz en el país y la nueva imagen que se está proyectando a nivel internacional, el turismo se ha vuelto el segundo generador de divisas en el país por encima de las flores, el café y el banano. Esto puede traer grandes beneficios y por eso desde el gobierno se promueve el desarrollo turístico como el

“nuevo petróleo”. Sin embargo, esta coyuntura presenta grandes retos para Colombia, ya que el incremento del turismo sin planeación y sin calidad lo amenaza como destino. Por ende, el desarrollo de un turismo sostenible puede garantizar los recursos y generar beneficios a futuro.

En cuanto a los retos, Cotelco (2018) manifiesta que la industria presenta tanto avances como carencias respecto a la sostenibilidad económica así como de la responsabilidad social y ambiental. En el aspecto social hay un gran camino por recorrer debido a la poca implementación de herramientas para mejorar la accesibilidad de los clientes. En términos ambientales, Cotelco (2018) identificó que el 95% de los hoteles hacen uso de por lo menos un mecanismo para mitigar su huella ambiental. De los encuestados en el Informe Operación Hotelera de 2018 de Cotelco se evidenciaron los planes que mayor implementación tuvieron como; la iluminación, cisternas de bajo consumo, y duchas o grifos de flujo reducido, y las opciones menos empleadas como; reutilización de agua y urinarios secos.

Así pues, el gran desafío para el turismo sostenible se encuentra en la formalización y la responsabilidad social y ambiental. El país ha vivido una curva de crecimiento en la demanda durante los últimos ocho años en términos de mercado y flujo de pasajeros, pero el gran reto debe ser incrementar la calidad. A pesar de que las nuevas condiciones de seguridad han impulsado la industria turística y la infraestructura ha mejorado en la última década, los nuevos destinos requieren desarrollo formal y entrenamiento para las empresas de modo que puedan tener un turismo sostenible y que lo desarrollen al promoverlo a través de una oferta orientada hacia la sostenibilidad (Euromonitor International, 2018a).

Según Cotelco (2018) los hoteles en Colombia han avanzado en términos de sostenibilidad pensado desde una perspectiva económica, social y ambiental, sin embargo, las

dinámicas del sector han generado una competencia basada en el precio, no solo con los hoteles formales sino también con los informales (ej. *Airbnb*). Desde este punto de vista, la sostenibilidad puede generar una ventaja competitiva en los hoteles que lo apliquen (Dos Santos et al., 2017). Para esto el Gobierno Nacional ha elaborado una Norma Técnica Sectorial (NTS) en Turismo Sostenible para los hoteles (NTS-TS 002), siendo ésta un requisito para obtener el RNT. Es claro que en muchas ocasiones la sostenibilidad es vista únicamente como un requisito ambiental o gubernamental sin tener en cuenta las demás dimensiones que la componen.

En respuesta a estas tendencias de sostenibilidad en el mundo y en el país es importante medir hasta qué punto los hoteles son realmente sostenibles, si se están generando impactos positivos o al menos reduciendo los impactos negativos. En este sentido, Rainforest Alliance (2005) expone que las prácticas surgen como una herramienta facilitadora para que los hoteles puedan adoptar acciones específicas que les permitan llevar a cabo los pasos necesarios para gestionar la sostenibilidad. Por esto, es que hacer realidad un turismo sostenible conlleva la adopción de buenas prácticas, ya sea de medidas correctivas o mejoradas que sean implementadas en cada área del negocio. Por lo tanto, estas acciones se deben enfocar en asegurar que se cause el menor impacto pero que a la vez se mejore la calidad e imagen del producto turístico, que el desarrollo del negocio se convierta más eficiente, y que se genere un desarrollo económico, social y ambiental positivo.

En cuanto a las investigaciones que se han desarrollado en este tema, la mayoría se han enfocado en destinos (o multi-destinos) y en prácticas ambientales, pero muy pocos enfocados al desarrollo y la aplicación de prácticas de turismo sostenible de manera holística en empresas turísticas como lo son los hoteles (Mikulic, Kožic, & Krešić, 2015; World Tourism Organization,

2004) en el país y en específico en la ciudad de Bogotá. De este modo se plantea una situación de cómo se puede llevar a la realidad y adoptar prácticas en turismo sostenible en este sector que se ajusten a los diferentes hoteles con sus propias características internas, así como al contexto externo en donde éstos se encuentran. Pero, que a la vez permitan adaptarse a los constantes cambios, den vía libre a futuras innovaciones o a las realidades propias de cada hotel y se genere una adecuada gestión de éstas con base en criterios y normativas vigentes.

1.2 Justificación

Para poder crear una diferenciación real y garantizar una buena percepción de los clientes con respecto a los esfuerzos en sostenibilidad en los hoteles, se debe tener un modelo o lineamientos generales en donde los hoteles tanto de grandes cadenas, como pequeños hoteles independientes cuenten con la información necesaria para tener una actividad sostenible en sus propios negocios. Proponer un modelo así, requiere identificar cómo se está implementando la sostenibilidad tanto en los hoteles sostenibles que son casos de éxito a nivel mundial, como en los hoteles en Bogotá que son referentes en sostenibilidad, para que exista una oferta orientada bajo este enfoque y poder incrementar así las prácticas sostenibles. Al considerar las políticas de sostenibilidad y aplicarlas en una actividad económica, como en este caso en el sector hotelero, es posible que se generen tensiones fundamentales entre la rentabilidad y la promoción del bienestar social y ambiental (Ghaderi et al., 2019). Así mismo, es importante poder saber el efecto de la aplicación de estas prácticas y como se pueden medir en el desarrollo empresarial hotelero para que se puedan gestionar de manera adecuada, y que en realidad generen valor.

Es por esta razón que se evidencia un vacío de información de las formas en cómo el sector hotelero puede adoptar un modelo exitoso de turismo sostenible y al mismo tiempo

identificar, gestionar y medir el mejor modelo posible en sus diferentes dimensiones de la sostenibilidad, para que de esa forma se puedan establecer rutas específicas de acción con base en la sostenibilidad turística. Esto con el fin de moldear estrategias, para implementar las prácticas y que haya una mejor toma de decisiones para así aumentar la efectividad y eficiencia en términos de sostenibilidad. De este modo también se busca que se generen las mejores estrategias y prácticas para optimizar la productividad de modo que se logre un balance óptimo entre la dimensión ambiental, social y económica.

Lo anterior puede lograrse mediante la identificación y el desarrollo de prácticas que logren darle valor a la sostenibilidad de tal forma que el turismo sostenible dentro de los hoteles sea cada vez más aplicable a la realidad, y que teniendo esas prácticas los hoteles puedan administrarlas de manera efectiva. Esto permitirá establecer una serie de recomendaciones que mejoren las actividades de sostenibilidad dentro de los hoteles. Por lo tanto, la correcta identificación y análisis de estas prácticas va a permitir llevar a cabo actividades concretas de éxito y así prevenir áreas propensas a errores o ineficiencias, y a estandarizar procesos en la cadena de valor (Lundin, 2019) en donde sea posible y más conveniente. Y por el otro lado, resaltar las prácticas que se puedan adaptar a los constantes cambios que experimenten tanto el mercado como los diferentes grupos de interés, así como a las realidades propias de cada hotel.

Por otra parte, es importante mencionar que el estudio de investigación se enfocará en los hoteles sostenibles que son casos de éxito a nivel mundial y en los hoteles de Bogotá debido a la facilidad y viabilidad, además de la gran importancia de la capital en el sector hotelero como se mencionó anteriormente. Se escogieron los hoteles como objeto de investigación debido a que la mayoría de los estudios se centran en destinos y además la investigación puede aportar a una

mejor planificación empresarial en términos de sostenibilidad en organizaciones clave que se encuentran dentro de la cadena de valor del turismo. Se investigaron casos en hoteles de entre 3 y 5 estrellas ya que en los otros segmentos es difícil encontrar este tipo de prácticas por lo cual se debe en un principio establecer en este tipo de hoteles para garantizar la efectividad de la mayoría de las dimensiones de la sostenibilidad. De esta manera se puede abarcar los segmentos más importantes y es en donde se concentra la mayor oferta de la ciudad de Bogotá, para así, generar una comparación, de manera que en el futuro se pueda trasladarlo y ajustarlo a otros teniendo esa línea base.

La sostenibilidad en el sector hotelero en la práctica es un tema que hasta ahora se está desarrollando y faltan aún muchos elementos por conocer y descubrir, incluso es más la falta de información acerca de esta relación en un contexto latinoamericano y es por esto por lo que se deben generar estudios de este tipo para enriquecer en el ámbito académico, y así generar lineamientos en los hoteles. Con base en lo anterior, se definieron las siguientes preguntas de investigación.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo se relacionan las prácticas en sostenibilidad de los hoteles de 3 a 5 estrellas de Bogotá y de los hoteles sostenibles a nivel mundial?

Para contestar esta pregunta se deben resolver los siguientes interrogantes.

1.3.1 Sistematización del Problema

1. ¿Cuáles son las prácticas en términos de sostenibilidad de los hoteles que son casos de éxito en sostenibilidad a nivel mundial?

2. ¿Cuáles son las prácticas en términos de sostenibilidad de los hoteles seleccionados en Bogotá?
3. ¿Cuál es la relación entre las normas/criterios en sostenibilidad y las prácticas de los hoteles seleccionados?
4. ¿Cuáles son los pasos por seguir para implementar las prácticas sostenibles en los hoteles en Bogotá?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Relacionar las prácticas sostenibles entre los hoteles de 3 a 5 estrellas en Bogotá y los hoteles que son caso de éxito a nivel mundial con el fin de establecer criterios mínimos de aplicación sostenibles en los hoteles.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las prácticas sostenibles en los hoteles que son casos de éxito a nivel mundial.
- Identificar las prácticas sostenibles en los hoteles de 3 a 5 estrellas de Bogotá.
- Determinar hasta qué punto la NTS-TS 002 y los Criterios GSTC están siendo aplicados dentro de los hoteles.
- Establecer lineamientos generales para la aplicación de las prácticas sostenibles en los hoteles de Bogotá.

2. Marco Teórico

Usualmente las personas viajan por diferentes propósitos como negocios, descanso u otros (UNWTO World Tourism Organization, 2005), en búsqueda de nuevas experiencias, conocer y convertir el viaje en una experiencia de vida (Engelhardt, 2000). Es una actividad que cada año crece, donde en el 2012 se superó la cifra de mil millones de turistas internacionales, y las proyecciones muestran que para el 2031 esta cifra se va a doblar (Organización Mundial del Turismo, 2018). En el 2018 el crecimiento de la industria turística en Colombia fue del 5.3% representando un valor económico de \$24.7 mil millones (MarketLine, 2018b).

MarketLine (2018a) da a conocer que el sector de hotelería en Colombia creció un 4.9% en el 2018 llegando a un valor de \$2,760 millones con un pronóstico de incremento del 38.2% para el 2023 lo que significa un valor de \$3,815.4 millones. En cuanto al volumen de mercado, la industria creció un 3.2% en el 2018 alcanzando 6,262 establecimientos y se espera que crezca un 14.4% para el 2023 con un volumen de 7,163 establecimientos. Se prevé que tanto la tasa de crecimiento anual compuesta de la industria para el periodo 2018-23 sea del 6.7% en términos de valor de mercado, mientras que en volumen sea del 2.7% para el mismo periodo.

Igualmente, MarketLine (2018a) afirma que la industria colombiana de hoteles se encuentra fragmentada pero dominada por grandes jugadores internacionales que compiten intensamente por una participación del mercado entre ellos mismos y numerosas compañías pequeñas independientes. Durante los últimos cinco años el crecimiento de la industria superó la demanda hasta llegar al punto de que los diferentes actores tuvieron que enfrentarse en una guerra de precios para mejorar la tasa de ocupación lo que terminó afectando los ingresos. Sin

embargo, un fuerte crecimiento en los próximos años va a aliviar el grado de competitividad y por lo tanto reducirá la probabilidad de un juego de suma cero¹.

Por otra parte, el gobierno ha venido buscando inversiones internacionales para el desarrollo hotelero en Colombia. En relación con Bogotá, la ciudad representa el 29.1% de la industria turística total del país y es donde la mayoría de la concentración de hoteles internacionales se encuentra (Fitch Solutions Group Limited, 2019). Según Cotelco (2018) entre el 2003 y el 2017 Bogotá tuvo la mayor inversión en habitaciones a nivel país con una participación del 25.9% en cuanto a construcción de habitaciones nuevas y un 2.2% en términos de remodelación. Junto con el departamento de Antioquia, la capital posee el mayor número de proyectos hoteleros entre 2018 y 2019 con 12 proyectos, lo que se traduce a 1784 habitaciones. Mientras que Fitch Solutions Group Limited (2019) afirma que el mercado de hoteles en Bogotá se encuentra altamente desarrollado con alrededor de 600 propiedades, y aunque la mayoría de la oferta se concentra en hoteles de 3 estrellas existe desarrollo adicional para el sector de lujo el cual ésta atrayendo visitantes de alto gasto.

En cuanto al desarrollo sostenible, se evidencia según varios autores que al adoptar este tipo de modelo de desarrollo el desempeño y rendimiento empresarial debe incrementar, ya que va a reducir costos a largo plazo, los problemas de negocio van a disminuir, se identificarán nuevas oportunidades y como resultado el flujo de turistas aumentará (Ghaderi et al., 2019; Kim, Barber, & Kim, 2018). En la mayoría de las investigaciones se evidencia que al implementar y mejorar el modelo de sostenibilidad se va a generar mayor diferenciación de valor en el mercado

¹ Situación donde las ganancias acumuladas de los participantes son iguales a la sumatoria de las pérdidas de los otros participantes.

lo que hará que se produzcan beneficios económicos y en general aumente la ventaja competitiva (Ghaderi et al., 2019; Kim et al., 2018). La identificación e implementación de actividades sostenibles llevará a establecer mejores estrategias para el beneficio de la actividad turística tanto interna como externamente para los diferentes grupos de interés. Una de estas formas es mediante las prácticas enfocadas en la sostenibilidad las cuales deberán medirse y gestionarse adecuadamente.

Es por esto, que para poder tener una aproximación a este tipo de prácticas sostenibles es importante tener en cuenta el contexto en el que éstas se desarrollan y los conceptos a partir de los cuales se basará toda la investigación. En este sentido se desarrollarán los términos de sostenibilidad, valor compartido, luego más específicamente la sostenibilidad corporativa y el uso de indicadores para así identificar las tendencias que llevan al turismo sostenible, y entender lo que son las buenas prácticas y como son éstas en términos de los hoteles.

La sostenibilidad, a partir de los conceptos de desarrollo, se evidencia como un concepto que ha venido tomando fuerza desde el desarrollo empresarial, así como la presión cada vez más alta de unos consumidores más conscientes. Incluso su importancia es mayor ya que además de darle ventajas empresariales a las organizaciones también permite una mejor relación de éstas con su entorno, generando beneficios económicos, ambientales y sociales. Las amenazas constantes a los ecosistemas, ambientes, economías y al planeta en general han hecho que tanto los individuos como los grupos cambien la forma en que funcionan (Hutchins, Sinha, & Nandan, 2019). De esta manera, la sostenibilidad se ha vuelto necesaria para transformar y crear valor compartido, y las compañías han descubierto que se puede lograr “hacerlo bien haciendo el bien”

(Hutchins et al., 2019). Es por esto por lo que es importante entender desde qué puntos de vista se desarrolla este concepto.

Para poder llegar a esas conclusiones se deberá primero entender la sostenibilidad como un todo, y cómo ésta guía la implementación del concepto de valor compartido para permitir que las empresas sean rentables y sostenibles al mismo tiempo. Igualmente, se referencia el concepto de sostenibilidad corporativa con el fin de dar luz sobre la importancia que debe de tener la gestión de la sostenibilidad y, por ende, se plantean cómo los indicadores de gestión son un aspecto clave para que las empresas logren sus estrategias y objetivos sostenibles. Luego, se establece el concepto de turismo sostenible el cual sigue los principios de sostenibilidad en la industria turística y por lo tanto en los hoteles.

La segunda parte se enfoca en los conceptos de buenas prácticas en general y luego se enmarcan las buenas prácticas en el sector hotelero. Para finalmente establecer la referencia en las buenas prácticas de los hoteles en términos de sostenibilidad, ya que el turismo sostenible aparte de asegurar un adecuado uso de los recursos naturales y respetar la diversidad sociocultural, asegura prácticas empresariales adecuadas.

2.1 Sostenibilidad

La sostenibilidad es tanto una mentalidad como una mega tendencia, ya que, por un lado, el planeta tiene recursos limitados (especialmente los no renovables) los cuales se están agotando exponencialmente y, por otro lado, el mundo también presenta problemas sociales los cuales han sido causados por las compañías mismas (obesidad, violación de derechos humanos, pobreza, entre otros), en este sentido la sostenibilidad tiene una aproximación de tres dimensiones o aspectos que son; el social, el económico y el ambiental (Gbededo, Liyanage, & Garza-Reyes,

2018; He, He, & Xu, 2018a; Pérez, Guerrero, González, Pérez, & Caballero, 2013; Sinakou, Boeve-de Pauw, Goossens, & Van Petegem, 2018). Por ende, consumidores y comunidades han despertado a las compañías para que cambien su foco de sólo ganancias (a cualquier costo, en muchas ocasiones) para crear el llamado valor compartido (Hutchins et al., 2019; Gbededo et al., 2018).

La sostenibilidad se basa en la idea de que todo lo necesario para que exista armonía productiva entre humanos y la naturaleza se relaciona con el entorno natural (Hutchins et al., 2019). Su alcance se extiende a todo lo que las generaciones presentes y futuras requieren para solventar los impactos sociales, económicos y ambientales, que el rápido crecimiento y nivel de consumo de los recursos naturales ha tenido en nuestro mundo (Gbededo et al, 2018; Sinakou, 2018).

El concepto de sostenibilidad como visión que guía a la sociedad y como idea reguladora se da hace unos 30 años (Heinrichs, Wiek, Martens, & Michelsen, 2016). Aunque al día de hoy todavía existe una necesidad de operacionalizar y llevarla a la práctica (Heinrichs et al., 2016). De aquí el desafío que aún enmarca este concepto sobre el cómo llevar a la realidad y ejecutar la sostenibilidad de manera sistemática en distintos medios.

La necesidad y el debate del desarrollo sostenible surge y se documenta en un principio a comienzos del siglo XVIII en la silvicultura y las ciencias forestales (Heinrichs et al., 2016; Michelsen, Adomßent, Martens, & von Hauff, 2016). Según Michelsen et al. (2016) por más de 150 años la teoría y la práctica neoclásica de la economía ignoraba en gran medida la naturaleza como un factor de análisis en los procesos de producción. Fue hasta la década de los años 60 que diferentes economistas comenzaron a situar la naturaleza y el ambiente en la agenda económica

debido a una serie de catástrofes, en donde la protección ambiental se convirtió en un tema de creciente preocupación. A pesar de que en los subsiguientes años se empieza por abarcar cada vez más áreas, la sostenibilidad, su desarrollo y su amplia disseminación como principio revive después de la publicación del reporte Brundtland en 1987 (*Brundtland Commission Report – Our Common Future*) y de la Conferencia Ambiental y de Desarrollo de las Naciones Unidas en Rio de Janeiro (*United Nations Conference on Environment and Development*) en 1992 (Heinrichs et al., 2016; Michelsen et al., 2016).

En el anterior reporte se dio a conocer lo que luego llegó a ser la definición mejor conocida del concepto de desarrollo sostenible; que el ambiente, la economía y la sociedad son mutuamente dependientes y están interrelacionados entre sí (Michelsen et al., 2016). De aquí nace la idea que el desarrollo sostenible se basa en garantizar que se satisfagan las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de que generaciones futuras satisfagan sus propias necesidades (Michelsen et al., 2016; Lane, 2018; Sinakou, Boeve-de Pauw, Goossens, & Van Petegem, 2018a). Por lo tanto, el desarrollo sostenible es un proceso que busca lograr un estado de sostenibilidad, abarcando prácticas en diferentes ámbitos incluido el turismo (Heinrichs et al., 2016; Michelsen et al., 2016).

La sostenibilidad es un punto de referencia para salvaguardar el futuro de la sociedad a nivel mundial y a pesar de que se ha alcanzado progreso en todos estos años, el mundo continúa con un modelo que no es sostenible (Hedstrom, 2018; Heinrichs et al., 2016). Falta mucho camino por recorrer para que exista un desarrollo que equilibre las necesidades ambientales, sociales y económicas. Se necesita cambiar la forma en que se toman las decisiones y las

acciones para asegurar un futuro mejor tanto para la humanidad como para el planeta (Heinrichs et al., 2016).

El desarrollo sostenible según Michelsen et al. (2016) debe ser entendido como un proceso de búsqueda, pensamiento y diseño que se centra en la idea de una sociedad justa y sostenible. Es igualmente importante tener en cuenta que, para obtener un desarrollo sostenible, éste consta de tres condiciones, las cuales son: salvaguardar la vida humana, mantener el potencial productivo de la sociedad y preservar el alcance para el desarrollo.

Especificar el concepto de sostenibilidad y las estrategias de desarrollo para su implementación es una tarea aún muy desafiante. Hay un gran número de diferentes enfoques que pueden ser encontrados en la literatura acerca de los objetivos, las estrategias y los instrumentos del desarrollo sostenible. Existe una falta de precisión en lo concerniente al concepto, su definición e implementación, debido a un uso inflacionario del término por parte de la influencia de los grupos de interés y de los diferentes puntos de vista (Michelsen et al., 2016). No obstante, la sostenibilidad siempre va a buscar crear una organización más ética, resiliente, sostenible y rentable (Hedstrom, 2018).

Es importante mencionar que el concepto de desarrollo sostenible no es el resultado de la investigación científica, sino que es un concepto fundado en la ética. Las normas éticas que componen este concepto vienen del principio de justicia. La sostenibilidad no describe un hecho científicamente observable, en cambio, es un concepto ético que comunica la idea de cómo debería ser el mundo y de cómo las personas les gustaría vivir hoy y mañana, a la vez de qué tipo de futuro es el más deseable (Michelsen et al., 2016).

En la literatura el concepto de sostenibilidad se pone de acuerdo en que ésta solo puede ser alcanzada al integrar las diferentes dimensiones. Sin embargo, hay diferentes puntos de vista en cuanto a la importancia relativa de cada una de éstas. En este trabajo se enfatiza la importancia de las tres dimensiones de manera igualitaria, ya que el objetivo principal de la sostenibilidad es el mantenimiento y el mejoramiento de las capacidades ambientales, económicas y sociales. En donde estas son mutuamente interdependientes y no pueden ser optimizadas por separado sin poner en riesgo los procesos de desarrollo como un todo (Michelsen et al., 2016). Aunque en la práctica eso es difícil de alcanzar debido a que en muchas ocasiones se requiere hacer compensaciones (*trade-offs*) entre las dimensiones, siendo el objetivo poder superarlas.

Como resultado de lo anterior, Michelsen et al. (2016) explica que por un lado el desarrollo económico y el bienestar social son solamente posibles en la medida que la naturaleza como base de la vida no sea puesta en peligro. Pero por el otro lado, las metas ecológicas son difíciles de alcanzar si los problemas socioeconómicos predominan en la sociedad o para el individuo. De manera que la totalidad de las tres dimensiones proveen la base para satisfacer las necesidades humanas, y éstas deben ser entendidas de manera independientes, pero como sistemas interrelacionados en donde el objetivo debe ser evitar los daños irreversibles en todas las tres dimensiones.

Aparte de las dimensiones especificadas en el reporte Brundtland, existen otras adicionales que normalmente también son discutidas en la literatura tales como la cultural, la institucional y la política (en el caso de países en vía de desarrollo). A pesar de que en la literatura se resalta la importancia del rol de la cultura para alcanzar la sostenibilidad y que debe

ser vista como una dimensión por separada, en este trabajo se incluye dentro de la dimensión social debido a la simplicidad que provee tener las tres dimensiones, pero teniendo en cuenta la importancia de este aspecto en todo momento.

En general, según Hutchins et al. (2019) los negocios han estado centrados en los clientes y en los inversionistas teniendo un enfoque y una meta de maximización de ganancias. Sin embargo, esto ha resultado en una pérdida de fe de las comunidades, y los grupos de interés (*stakeholders*) han comenzado a ejercer presión en las compañías para que éstas reexaminen sus roles y sus impactos en la sociedad en general. La sostenibilidad cada vez más está siendo inmersa en el mundo corporativo y es por esto por lo que asociaciones como la *Business Roundtable* han redefinido el propósito que deben de tener todas las compañías.

La Business Roundtable (2019) afirma que cada organización individual debe servir su propio propósito corporativo, pero todas deben de compartir un compromiso fundamental para todos sus grupos de interés. Dentro de éstos se encuentran; la entrega de valor a los clientes, la inversión en los empleados, el trato justo y ético con los proveedores, el apoyo a las comunidades y la generación de valor a largo plazo a los accionistas. En el punto de apoyo a las comunidades se encuentra que las empresas deben de adoptar prácticas sostenibles a través de todo su negocio, por lo que cada uno de los grupos de interés es esencial y se deberá de entregar valor a cada uno de ellos para el futuro éxito de las mismas compañías, las comunidades y el país (Business Roundtable, 2019; He et al., 2018).

Según lo anterior la sostenibilidad además de generar una ventaja para las empresas, también está garantizando el bienestar y desarrollo local. Las empresas más allá de tener solo como objetivo generar rentabilidad se transforman en un motor para permitir el progreso de

comunidades locales y en general de todos los grupos de interés. Es por esto por lo que a partir de la sostenibilidad se puede pensar en la creación de valor compartido.

2.2 Valor Compartido

Continuando desde la sostenibilidad, es importante tener en cuenta como los hoteles pueden generar el valor compartido desde sus actividades. El valor compartido, cuyo concepto es mucho más reciente, aparece como resultado de la forma en que las organizaciones crean valor. De este modo, el valor compartido parte del desarrollo sostenible anteriormente mencionado, con el enfoque de hacer que las prácticas empresariales sean más rentables, pero al mismo tiempo mejorando las condiciones sociales, económicas y ambientales. Ya que las acciones de las empresas deben de estar encaminadas a crear impactos positivos y de largo plazo. Por lo tanto, el valor compartido permite que las organizaciones piensen en el desarrollo de su negocio al mismo tiempo que sean consecuentes con la sostenibilidad social y ambiental.

Los negocios son vistos como los mayores causantes de los problemas sociales, ambientales y económicos, aprovechándose a expensas de la comunidad donde operan (Gbededo et al., 2018; Porter & Kramer, 2011). De esta manera si no hay ganancias ni beneficios a la comunidad, no hay valor compartido. Es por esto, que el valor compartido se origina para enfocarse en las conexiones que hay entre lo económico y lo social, creando políticas y prácticas que mejoren la competitividad de la empresa pero al mismo tiempo generando progreso en estos dos aspectos (Muñoz-Martín, 2013).

En su artículo seminal, Porter & Kramer (2011) explican que el valor compartido involucra la creación de valor para la sociedad de manera que tome en cuenta sus necesidades y desafíos, originado desde el centro del negocio (*core business*). Se busca por lo tanto un conjunto

de mejores prácticas que formen parte integral de la estrategia el cual se centren en crear el tipo correcto de ganancias las cuales generen beneficios a la sociedad en vez de disminuirlos.

Así como las empresas se enfocan en acciones para maximizar su valor, hay muchas maneras en que, al enfocarse en las necesidades de la sociedad, se crean ganancias productivas (Muñoz-Martín, 2013). De modo que el aumento de la productividad se encuentra estrechamente ligado en temas de; impacto ambiental, habilidades de los empleados, viabilidad y acceso a los proveedores, seguridad y salud de los empleados, uso del agua y uso de la energía (Porter & Kramer, 2011). Así, el valor compartido une el negocio con las necesidades de la sociedad y el ambiente. Y por medio de este enfoque/filosofía se puede lograr que la sostenibilidad logre alcanzar el éxito económico y financiero de las organizaciones.

Por lo tanto, la noción de que las acciones de las empresas permitan crear valor para las comunidades, el ambiente y la sociedad como un todo, mientras que tienen una gestión sostenible, se denomina crear valor compartido (Schaltegger, Hansen, & Spitzack, 2016). Esa gestión sostenible hace que se reduzcan los riesgos, que se creen oportunidades y por ende que se creen ventajas competitivas (Schaltegger et al., 2016).

El valor compartido por ende genera desarrollo sostenible vinculando de manera efectiva los criterios de crecimiento, rendimiento y rentabilidad. Es por esto por lo que es importante tener claro cómo se llegó a lo que observamos actualmente en las diferentes prácticas.

2.3 Sostenibilidad Corporativa e Indicadores

De forma similar, la sostenibilidad corporativa integra los mismos elementos económicos, ecológicos y sociales en la planeación a corto y largo plazo de una organización, y en la gestión corporativa (Johnson & Schaltegger, 2016; Schaltegger et al., 2016). La definen

como la integración contextual de los aspectos económicos, ambientales y sociales, e incluyendo la gestión social y ambiental en la gestión económica de los negocios (Johnson & Schaltegger, 2016). Teniendo como propósito una estrategia de crecimiento en la cual se construya valor a largo plazo para los grupos de interés, aprovechando oportunidades y manejando los riesgos relacionados con los impactos sociales y ambientales (Hedstrom, 2018). De este modo, lograr desempeño en sostenibilidad significa reducir los impactos negativos y crear impactos positivos sociales y ambientales de una forma que soporte el éxito económico de la compañía (Schaltegger et al., 2016).

Asimismo, se puede evidenciar que el tema de sostenibilidad es universal y enmarca todo tipo de organización. La gestión de sostenibilidad conlleva a tomar medidas de desarrollo internas tanto sociales como ambientales, y la contribución a la sostenibilidad de forma externa a la sociedad y la economía (Johnson & Schaltegger, 2016; Sinakou et al., 2018). Por tal razón, la gestión de sostenibilidad requiere que sea medida y supervisada en su desarrollo interno al igual que debe existir un diálogo con los grupos de interés externos (Gbededo et al., 2018). Para su implementación, igualmente es necesario que haya colaboración entre los diferentes actores involucrados (Schaltegger et al., 2016).

Aparte de las anteriores dimensiones, las empresas deben de tener un sistema de gobernanza (gobierno corporativo) que les permita saber “cómo manejar el lugar”, la estructura, la cultura, los objetivos y métricas, el *engagement* con grupos de interés externos e internos, la divulgación y los reportes para gestionar la sostenibilidad (Hedstrom, 2018). Al igual que la estrategia y la ejecución, en la sostenibilidad corporativa la compañía puede crecer y ser rentable

a la vez que pueda reducir sus impactos negativos, ayudando a los clientes a hacer lo mismo, creando valor para la sociedad y para sus accionistas (Hedstrom, 2018).

La introducción de sistemas sociales y ambientales de gestión (p. ej. ISO 14000) se introducen en los años 90, así como los sellos para la certificación de productos y servicios. Estos sistemas de gestión y desempeño por lo tanto pueden ser certificados y comunicados de una forma estandarizada. Los esfuerzos en sostenibilidad para las compañías se soportan inclusive aún más con premios, rankings y coberturas en medios de información (Schaltegger et al., 2016).

De acuerdo con esto, se generan los lineamientos como los de la Iniciativa Global de Informes (*Global Reporting Initiative, o GRI*), en donde estos incluyen una colección de más de 100 indicadores de desempeño que cubren todo tipo de temas. Es importante mencionar que los indicadores clave de desempeño (*Key Performance Indicators, o KPI*) permiten tomar medidas “clave” de éxito para cada uno de los objetivos de la estrategia donde por un lado se deben de medir unos pocos elementos críticos (*key*), por otro, medir los elementos que indican el rendimiento para alcanzar el objetivo (*performance*) y por último medir los elementos que indican el desempeño del sistema (*indicators*). El objetivo entonces es ser selectivo y monitorear los indicadores más significativos para medir. Una vez se establezcan los objetivos, los KPI y el propietario (o propietarios) de cada indicador, se necesita de un sistema para monitorear y administrar los resultados (Mohin, 2019).

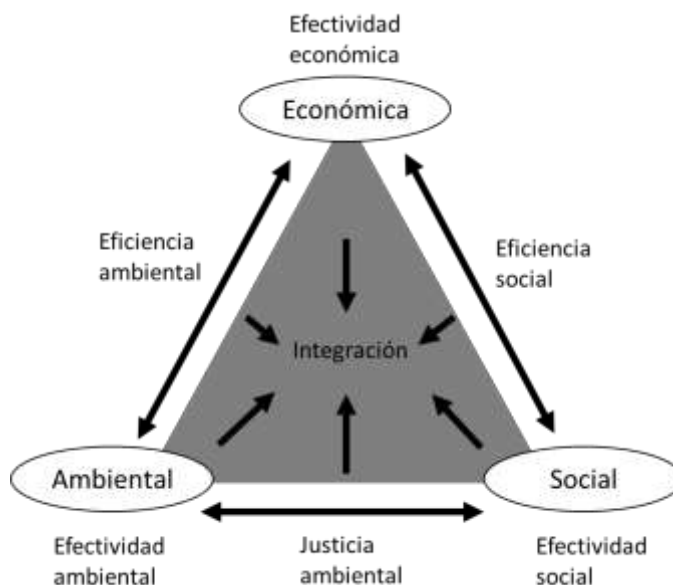
De lo anterior, uno de estos instrumentos mayormente utilizado es un sistema de indicadores en sostenibilidad los cuales son definidos como un conjunto de medidas que proveen la información necesaria para entender mejor los vínculos entre el impacto del turismo en el

escenario cultural y ambiental, en los lugares que tienen incidencia (Blancas, Lozano-Oyola, González, Guerrero, & Caballero, 2011). La información que provee un sistema de indicadores ayuda a entender la situación para luego detectar y prevenir problemas desde el principio, así como tomar las medidas correctivas (Blancas et al., 2011).

En general, la gestión corporativa puede estar motivada por varias razones, incluidas razones intrínsecas y personales (como es el caso entre los pioneros del emprendimiento sostenible), buscando la aceptación y legitimidad social, reduciendo riesgos y costos en los procesos de producción, o luchando por el éxito en el mercado donde operan (Schaltegger et al., 2016).

Como resultado del desarrollo sostenible y de la sostenibilidad corporativa, el concepto de la gestión sostenible puede ser representada mediante la Fig. 1.

Figura 1. Perspectivas de sostenibilidad de la gestión de sostenibilidad corporativa.



Fuente: *Elaboración propia a partir de Schaltegger et al., (2016)*

2.4 Turismo Sostenible

Desde todas las industrias se han desarrollado diferentes esfuerzos para garantizar la sostenibilidad de las actividades económicas y el turismo no se ha quedado atrás. En general los diferentes actores han propuesto lineamientos en los que el turismo puede ser regulado para reducir los impactos negativos que produce. El término de turismo sostenible desde la comunidad académica se ha trabajado desde los años 70 y 80, siendo originado en Europa central en reacción al crecimiento descontrolado del turismo y los efectos que causaba en los destinos después de la guerra (Lane, 2018). A pesar de que ha sido en el mundo académico donde se fue desarrollando el concepto, es hasta muy poco que se habla del turismo sostenible y que se puede investigar en la práctica.

La primera generación de investigaciones acerca del turismo sostenible fue analizada por Lu y Nepal (2009) y discutida por Lane (2009). En ésta última década la investigación entro a una segunda etapa de generación y con ello se adentró a un territorio de investigación más sofisticado y demandante, no solo exponiendo las debilidades sino también sugiriendo soluciones a los problemas turísticos (Lane, 2018).

El desarrollo del turismo sostenible es generalmente centrado en el producto o con una mirada hacia adentro debido a; la complejidad, la multisectorialidad, la fragmentación y la naturaleza orientada a los beneficios de la propia industria (Chen, 2019). Es por esto que el turismo convencional se encuentra todavía rezagado en la implementación de un desarrollo sostenible, y hasta ahora, existen pocas investigaciones que hayan explorado los mecanismos de incentivos que puedan motivar a los diferentes grupos de interés en el turismo que implementen innovaciones “verdes” (He, He, & Xu, 2018b).

El turismo sostenible se enfoca en el uso racional de los recursos naturales y el potencial económico, la protección de la biodiversidad y el patrimonio cultural, pero igualmente se centra en la minimización de los efectos negativos que pueden ser causados por los viajes de los turistas, por el consumo excesivo y las prácticas de los turistas en los ecosistemas naturales, hábitats humanos y patrimonios culturales, entre otros (Moldoveanu & Neacsu, 2018; He et al., 2018). De aquí se toman los principios básicos del desarrollo sostenible, lo cuales se refieren a: la necesidad de un enfoque holístico hacia la planeación y la estrategia; la protección de la biodiversidad y la cultura; la preservación de los procesos ecológicos esenciales; la estimulación de un compromiso público/civil (He et al., 2018, Sinakou et al., 2018); el aseguramiento de una productividad sostenible a largo plazo y la promoción de la equidad para todos los países y comunidades locales en términos de la oferta turística (Moldoveanu & Neacsu, 2018). Lo que muestra la amplitud de interrelaciones y dimensiones que abarca este tipo de desarrollo en específico.

Según Manuel-Navarrete (2016) son varios los desafíos que son clave para lograr un turismo sostenible, ya que esta industria presenta una distribución injusta de beneficios entre los actores locales, las actividades turísticas son de carácter intensivas en energía y hay una falta de datos sistemáticos de los impactos sociales y ambientales. Las respuestas basadas en promover las buenas prácticas son útiles e implementadas ampliamente por las empresas turísticas, sin embargo, hay enfoques que buscan ir más allá de las prácticas y de redefinir el turismo como una red dinámica basada en actividades/procesos sociales donde se promueva activamente transiciones de sostenibilidad más amplias.

La Organización Mundial del Turismo (*WTO*) ha notado la necesidad de gestionar los destinos para así obtener una actividad turística sostenible en el largo plazo (Blancas et al., 2011). Las acciones y necesidades desarrolladas en esos destinos deben ser formuladas desde el territorio mismo de modo que las mejoras puedan ser implementadas en relación a la sostenibilidad de la actividad turística por parte de agentes locales privados y públicos (Blancas et al., 2011; He et al., 2018). A pesar de esto, estas acciones no presentan cambios significativos en la productividad turística y de consumo ya que no existe la información suficiente ni hay incentivos para crear mejores prácticas sostenibles. Por tal razón, se necesitan herramientas analíticas para diagnosticar el estado del destino y así identificar y evaluar los aspectos que determinen el grado de sostenibilidad turística para la acción que sea requerida (Blancas et al., 2011).

El turismo sostenible por lo tanto busca balancear los objetivos económicos, sociales y ambientales en el desarrollo local y de las operaciones en el turismo. En un principio para poder llegar a la sostenibilidad de los hoteles, pueden aplicarse buenas prácticas con este objetivo. Ya que tal balance se ha buscado principalmente a través de la definición e implementación de modelos de buenas prácticas (Manuel-Navarrete, 2016). Para poder llegar a eso se debe entender qué son las buenas prácticas y como se puede aplicar en el contexto del turismo.

2.5 Buenas Prácticas

En este sentido, las buenas o mejores prácticas se refieren a un conjunto de métodos con un historial comprobado de éxito para lograr ciertas tareas (Lundin, 2019). Éstas se pueden aplicar a una gran variedad de áreas y lo que se busca es aplicar lecciones clave de los éxitos de otros y así evitar acciones o actividades propensas a errores, o que se produzcan ineficiencias,

para así estandarizar procesos (Rendón, 2015). Estas prácticas se han utilizado en una variedad de casos a lo largo de la historia, surgiendo cuando alguien observa una técnica que mejora un proceso en un área y la aplica a un proceso en otra área igual o similar, convirtiendo la técnica en un procedimiento estandarizado (Lundin, 2019).

De lo anterior, según García Revilla & Kahale Carrillo (2014), se desprende que las mejores prácticas es como se le conoce a la actividad o la serie de actividades que tienen un objetivo en particular. De esta manera, éstas prácticas definen un modo específico de hacer las cosas, las cuales son implementadas por una organización y que son notables por la calidad o la naturaleza innovadora de las tareas que realizan (García Revilla & Kahale Carrillo, 2014; Rendón, 2015).

Cuando se habla de mejores prácticas se debe tener en cuenta qué es lo mejor en un punto particular en el tiempo o momento dado, basado en el conocimiento, la experiencia e investigaciones actuales y dentro de un contexto y escenario de lo que se puede considerar como “mejor” (Buttigieg, Rathert, & Eiff, 2015). Asimismo, asumimos que existe un “mejor”: Un punto de referencia estático y definitivo por el cual se juzgan todas las demás prácticas (Buttigieg et al., 2015). Lo que es realmente mejor, o incluso mejor que lo que hemos estado haciendo cambia constantemente como una función de las investigaciones, del repensar y del reaccionar a las nuevas realidades, ideas, procesos, tecnologías, pensando desde el contexto la mejor forma de innovar (Rendón, 2015).

La noción de mejor práctica puede llegar a ser limitante y limitada en el tiempo ya que estas pueden cambiar y pueden existir muchas “mejores prácticas” (Bessant, Lamminh, Noke & Phillips, 2005; Buttigieg et al., 2015). Es por esto que el establecimiento de un estándar de

referencia de mejores prácticas puede ir en contra de la innovación continua y si todos adoptan y siguen mejores prácticas, la innovación se marchita y la práctica retrocede a un promedio (Bessant et al., 2005; Buttigieg et al., 2015). Es por esta razón que en esta investigación se habla de buenas prácticas y no de mejores prácticas.

Para efectos de esta investigación se tendrán en cuenta las buenas prácticas que tengan como objetivo, mejorar la sostenibilidad de los hoteles. Es por esto por lo que se debe identificar cómo y cuales son estas prácticas para lograr un turismo sostenible.

2.6 Buenas Prácticas en Turismo Sostenible

Las buenas prácticas en turismo se relacionan con las prácticas de manejo. De acuerdo con los diferentes autores, hay algunos que sugieren que son un conjunto de pautas o recomendaciones que pueden ser replicables o adaptables según el contexto con el objetivo de mejorar la calidad de vida en el entorno (Silveira, Rodriguez, Ibar, & Garcia, 2012). Sin embargo, en muchos casos se enfocan sólo en la parte ambiental, buscando reducir los riesgos e impactos en esta dimensión, dejando de lado la parte social y económica.

Por otro lado, desde el Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID), en una publicación de buenas prácticas para un turismo sostenible expresa que, “son técnicas social y ambientalmente responsables, así como económicamente viables” (Rainforest Alliance, 2006, pg. 3). En este sentido las buenas prácticas tienen en cuenta todos los aspectos de la sostenibilidad, siendo procesos u operaciones dentro de una empresa u organización. Así mismo, hace parte de todo el desarrollo de las diferentes actividades siendo particulares para cada empresa permitiendo crecimiento y cambio, adaptándose a las diferentes situaciones (VVAA, 2006).

Por último, al revisar cómo se entienden las buenas prácticas en el turismo sostenible se acota un poco más el tema al reducirlo a las prácticas en sostenibilidad que se llevan a cabo en los hoteles.

2.7 Buenas Prácticas en Hoteles

Con relación a las buenas prácticas en turismo, Escobar & BR (2018) menciona que para el caso específico de los hoteles, son prácticas o actividades desarrolladas y aplicadas demostrando un beneficio tanto para el hotel, la comunidad y sus clientes. Estas actividades a su vez permiten mejorar la calidad y prestación de servicio de los hoteles influyendo así mismo en la percepción de los huéspedes.

Para los hoteles en Colombia, MinCIT (2014) expone que las buenas prácticas son las acciones que contribuyen a la conservación del patrimonio, desarrollo social y económico de las comunidades, resaltando que es un proceso voluntario y que en varios casos, para potenciar los beneficios, debe estar alineado con estrategias de certificación y normativa colombiana. Se resalta la certificación en Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible (NTS-TS 002), la exención de renta, la adquisición del sello ambiental colombiano y el sello de calidad.

Por último, teniendo en cuenta todo lo anterior, Schwab (2019) (Fundador del Foro Económico Mundial) afirma que las empresas deben de gestionar con responsabilidad la creación de valor tanto a corto como a mediano plazo en favor de la obtención de beneficios sostenibles para sus grupos de interés, sin sacrificar el futuro en beneficio del presente. Expone que las organizaciones son más que una unidad económica generadora de riqueza, y por lo tanto el rendimiento no debe sólo medirse como los beneficios a los accionistas, sino también en relación con el cumplimiento de los objetivos sociales y ambientales.

3. Estado del Arte

Debido a la creciente preocupación por los temas de sostenibilidad en especial en la industria turística, hay varias publicaciones de este tema tanto en destinos consolidados como en aquellos en desarrollo, así como en hoteles en este tipo de destinos. Por lo tanto, sobre las prácticas en sostenibilidad en los hoteles la investigación reciente ha explorado los siguientes aspectos.

Kim, Barber & Kim (2018) desarrollaron un trabajo de investigación acerca de la sostenibilidad en la industria, ya que ésta sigue siendo un tema tratado desde una perspectiva académica y querían evidenciar el estado de la investigación con relación al sector hotelero.

En esta revisión se destaca, así como en varios estudios anteriores, la importancia de involucrar la dimensión ambiental, sociocultural y económica en los estudios de sostenibilidad, así como poder establecer las relaciones positivas entre la sostenibilidad y las operaciones de la industria. Se establece que en el sector hotelero y en la industria turística se consume de forma desmedida pero también es muy orientada a los gustos y necesidades de los clientes, presentando una oportunidad de turistas más conscientes donde están dispuestos a pagar más por ser más sostenibles (Kim et al., 2018; Kularatne et al., 2019).

En total se evalúan 128 investigaciones que por regiones se dividen en; 43 de Europa, 42 de Asia y 33 de Norte América, donde 99 de ellos son acerca de la gestión de la sostenibilidad, 16 de conservación de la energía, 7 de la educación de la sostenibilidad y por último 5 acerca del comportamiento de los clientes. Dentro de la gestión de la sostenibilidad la mayoría de los estudios son de las prácticas “verdes” y su eficiencia. A pesar de no hacer parte del estudio de Kim et al. (2018), la investigación de Kularatne et al. (2019) se realiza con el fin de determinar si

las prácticas sostenibles hacen a los hoteles más eficientes, y para esto usan los datos de los hoteles ubicados en Sri Lanka.

En la investigación de Kularatne et al. (2019) los autores muestran que las prácticas sostenibles a nivel ambiental están comenzando a popularizarse en la industria hotelera, ya que el impacto en la eficiencia es un tema importante. Los resultados de tal estudio revelan que el promedio técnico de eficiencia es de 61%, con un máximo de 71.5% y un mínimo de 46.8%. Concluyendo que el ser ambientalmente responsable aumenta la eficiencia de los hoteles, específicamente en términos de eficiencia energética y la gestión de desechos.

Igualmente, investigan los determinantes de la eficiencia y revelan que el tamaño tiene un impacto negativo, sugiriendo que la expansión de las operaciones de los grandes hoteles puede conllevar a deseconomías de escala. Investigan la noción que “volverse verde” tiene en gran medida un impacto positivo en el mejoramiento de las eficiencias técnicas de los hoteles, especialmente en cuanto a la eficiencia energética y la gestión de residuos.

Los criterios usados para medir las prácticas “verdes” incluyen el consumo de energía y agua, el manejo de desechos y otras prácticas operacionales. Los resultados revelan que a pesar de que las medidas en eficiencia energética y la gestión de desechos mejoran la eficiencia técnica de los hoteles, la reducción del consumo de agua causa ineficiencias.

Por el otro lado, las iniciativas ambientales de los hoteles en relación con la energía y la administración del agua ayudan a mejorar la competitividad, ahorrar dinero y atraer turistas conscientes con el ambiente. Identificaron que el agua es un componente crítico del confort de los clientes y por lo tanto impacta la percepción de los turistas y por ende de la demanda.

En este estudio hacen una revisión de la eficiencia en cuanto al ahorro de agua y energía en estos hoteles. Resaltan la importancia de garantizarle a los dueños que la inversión es costo-eficiente. Con los datos muestran que es una inversión a largo plazo y se evidencia la eficiencia en la reducción de consumo y costos tanto de energía como de agua. Finalmente, lo que resaltan es precisamente el ahorro para los hoteles en los costos operacionales y el beneficio que tienen sobre la percepción que tienen sus clientes sobre sus prácticas de ahorro (Kularatne et al., 2019).

Sin embargo, se limita a evidenciar y medir acciones en un contexto limitado como es el uso de los recursos. Para Kim et al. (2018) el reducir los costos operacionales y financieros, y mejorar la eficiencia interna es significativo, pero resaltan que para obtener un mayor balance, las políticas de sostenibilidad del hotel deben estar bajo constante evaluación. Precisamente como resultado evidencian la importancia de conocer el costo real de los productos sostenibles y cuánto están dispuestos a pagar los clientes por ellos.

Por otra parte, Dos Santos et al. (2017) establecieron criterios para poder medir la sostenibilidad en el sector hotelero. Para lograr ese objetivo el artículo desarrolla dos aspectos de forma analítica. El primero, es que en muchas ocasiones se evidencia que en los estudios de sostenibilidad se prioriza la dimensión ambiental, por lo tanto, se analiza si faltan modelos que tengan una visión más holística y participativa donde se tomen en cuenta todas las dimensiones de la sostenibilidad, y esto se hizo por medio de un análisis bibliométrico de *Scopus*. Por otro lado, se busca consolidar criterios que puedan alinearse a los diferentes aspectos dentro de la sostenibilidad, basados y midiendo los discursos de diferentes organizaciones internacionales.

En el desarrollo de la investigación se presenta el concepto de '*Triple Bottom Line*' (Elkington, 1998) como una aproximación para tener en cuenta en la mayoría de procesos y

actividades desde las tres dimensiones (económico, social y ambiental) algo que debe tomarse en cuenta en el desarrollo de la sostenibilidad del sector hotelero. Por último, realiza un análisis de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) con relación a la sostenibilidad, siendo este un instrumento para el desarrollo de una cultura organizacional, pero si la sostenibilidad se queda sólo en este instrumento queda muy limitado. La sostenibilidad debe ser una parte integral del desarrollo de la actividad hotelera y transversal a todos los departamentos (Dos Santos et al., 2017).

Con respecto a RSC, Ghaderi et al. (2019) evidencian la relación entre ésta y el desempeño de los hoteles de 4 o 5 estrellas en Teherán, Irán. En este estudio establecen las diferentes dimensiones de la RSC en diferentes ámbitos como lo son el ambiental, legal, ético, social, cultural y económico, buscando conocer si existe una relación positiva entre estas dimensiones y el desempeño hotelero. En este sentido la RSC no está tan limitada y tiene una aproximación holística a la sostenibilidad. Tras evaluar los diferentes aspectos en estos hoteles se concluye que, si existe una relación positiva entre estas dimensiones de la RSC y el desempeño del hotel, e igualmente se resalta que la RSC debe ser incluida dentro de todo el modelo de negocio para poder generar un mayor impacto.

En Colombia, Serra Cantallops & Peña Miranda (2012) realizan una aproximación a la RSC en el sector turístico y usan como caso de estudio un hotel llamado Park Hotel en la ciudad de Santa Marta. Evalúan la RSC desde varias dimensiones y establecen que en Colombia esta herramienta se ha utilizado en el sector turístico a partir del desarrollo del turismo sostenible. Es importante aclarar que el término de RSC aún es un poco ambiguo, sin embargo, tras analizarlo en el hotel en específico proponen unas actividades de mejora. Tras analizar el contexto se

evidencia una correlación entre la dependencia del hotel en la calidad social y ambiental de la zona y las actividades o metas que busca por medio de la RSC.

En la investigación de Reid, Johnston, & Patiar (2017), dan a conocer que la industria hotelera está comenzando a ser más activa en la adopción y operacionalización de prácticas sostenibles, a pesar de que existe una carencia en datos empíricos que describan y organicen este tipo de prácticas. El estudio muestra las prácticas sostenibles en los hoteles en la región de Asia-Pacífico que utilizan certificaciones verdes en términos de infraestructura.

Pero más allá el objetivo del estudio se centraba en identificar el rango de prácticas sostenibles que los hoteles implementaron y así determinar que diferenciaba estas prácticas en diferentes puntos de la geografía. El resultado de la investigación muestra que los hoteles urbanos reportaron el mayor número de prácticas sostenibles (a un nivel de operaciones y de instalaciones), seguido de hoteles costeros y otro tipo de hoteles.

Sin embargo, los hoteles costeros promediaron alrededor de dos veces más prácticas sostenibles por aplicación en comparación con los otros hoteles. La investigación demuestra que el rol de adoptar este tipo de prácticas es una consideración importante para los hoteles costeros y *resorts*, y concluye exponiendo que se necesita una mayor integración entre tener un enfoque de cuadro de mando (*scorecard*), las certificaciones y los mecanismos de reporte para las aplicaciones (*hotel award applications*) (Reid et al., 2017).

Los anteriores autores exponen que las categorías ambientales y de infraestructura incluía sistemas y prácticas que redujeran la huella operacional ambiental de los hoteles mientras que los hoteles costeros son más sensibles al contexto en donde operan y por ende son más innovadores y holísticos en sus enfoques de prácticas sostenibles, lo que se traducía a prácticas operacionales

que resaltaban los resultados sostenibles para la comunidad, los turistas, empleados y el ambiente. Lo anterior debido a que este tipo de hoteles se encuentran situados en contextos con mayor prevalencia natural y ambiental.

Por otro lado, la investigación realizada por Chandran & Bhattacharya (2019) en la India revelan que los operadores hoteleros son conscientes de los beneficios de la sostenibilidad y muchos de ellos promueven de manera pública sus mejores prácticas como una estrategia de mercadeo. Están adoptando el “mercadeo verde” como una oportunidad para diferenciarse de sus competidores, y recortar costos asociados con los desechos y el material usado.

El objetivo de este estudio se centra en entender la importancia del “mercadeo verde” con respecto a la implementación de “prácticas verdes” en la industria hotelera, de manera que se pudiera determinar los beneficios y desafíos de llevar a cabo mejores prácticas ambientales y como integrarlas en sus estrategias de mercadeo. El estudio concluyó que los hoteles en la India que implementaron “prácticas verdes” en sus operaciones se han beneficiado en áreas como el incremento de la reputación y tener un mayor valor entre los clientes en comparación con otros hoteles.

Muchos de los hoteles implementaron las iniciativas ambientales sin tener un enfoque sistémico. Por lo tanto, los autores recomiendan que los hoteles desarrollen “políticas de gestión verdes” con el fin de mejorar la calidad del ambiente y minimizar el impacto de sus operaciones. Estas políticas van a proveer reglas, guías y una ruta de que es lo que se puede hacer para mitigar los impactos ambientales que irradian de las operaciones del hotel.

También, dentro de sus recomendaciones establecen que el mercadeo de las “prácticas verdes” no es fácil en el corto plazo, sin embargo, a largo plazo si tienen un buen impacto en el

hotel y en los clientes. Los autores muestran que el ejecutar las “prácticas verdes” apropiadas en las operaciones va a llevar a que se reduzca el consumo de recursos y va a mejorar la calidad del ambiente.

A pesar de eso, existen desafíos como lo es el de la rentabilidad a corto plazo y los altos costos de inversión. Dos componentes que normalmente son los que más generan tensión para desarrollar una actividad sostenible. Los autores dan a conocer áreas clave comunes donde este tipo de iniciativas fueron implementadas como lo son: ahorro de energía, política de no impresión, ahorro de agua, el respeto a la cultura local, conservación de la naturaleza, entre otros.

Los autores Alonso-Almeida (2017) en su investigación sobre las “prácticas verdes” en la industria hotelera compara los destinos emergentes (Chile) con los destinos ya maduros (España). En este estudio los resultados muestran que las prácticas ambientales son implementadas en ambos destinos y demuestran los diversos impactos de esta implementación principalmente en las áreas financieras y operacionales. Las diferencias entre ambos destinos son en cuanto a las barreras de implementar las prácticas ambientales (carencia de conocimiento), los productos usados y los procesos relacionados a los clientes y las responsabilidades de los proveedores. Mostrando que los hoteles deben de tener en cuenta la gestión apropiada de sus diferentes grupos de interés.

Por lo tanto, el estudio expone que los hoteles analizados están adoptando un enfoque de gestión ambiental, pero de diferentes maneras. Por consiguiente, los autores recomiendan que, en primer lugar, esas barreras pueden ser mitigadas al proveer cursos de entrenamiento. En segundo lugar, que la gerencia considere el establecimiento de políticas y que haya prácticas y métodos formales, o que exista información de soporte. De este modo se puede medir y contribuir a un

mayor control a estas prácticas. En tercer lugar, la gerencia debe de comunicar a sus clientes sus buenas acciones.

Igualmente, se deberá reconocer los esfuerzos de los empleados de modo que se fortalezca su compromiso con la sostenibilidad. En el caso de España los hoteles deben de implementar una estrategia global de sostenibilidad, incluir el desarrollo de prácticas más avanzadas y procurar mayor colaboración con los proveedores. Mientras que, en Chile, los hoteles deben mejorar el entendimiento de los temas ambientales, elaborar estrategias de mercadeo, y que los hoteles con categoría baja de estrellas empiecen con entrenamiento y la adquisición gradual de prácticas que requieran inversiones bajas para luego si ir incrementando a prácticas más avanzadas.

Por su parte, en el artículo de Musavengane (2019) la investigación trata de establecer la comprensión del turismo responsable entre los dueños de pequeños hoteles de bajo costo en la región Este de Johannesburgo, Sur África. La conclusión a la que se llega es que una apreciación general del turismo responsable no se traduce en ser responsables en las operaciones diarias de los hoteles.

Por lo tanto, Musavengane (2019) propone un “*Best Responsible Tourism Model*” (mejor modelo de turismo responsable) en donde se identifican cuatro formas en las que los pequeños hoteles pueden ser alentados por el sector público a participar en un turismo responsable, incluyendo educación/consciencia, motivadores económicos, motivadores de mercadeo y motivadores de redes sociales. De esta manera debe de adoptarse una democracia participativa por parte de los hoteleros y otros actores clave del turismo para aumentar el entendimiento y la práctica de un turismo responsable en los pequeños hoteles.

En el estudio realizado en España por Heras-Saizarbitoria, Boiral, García, & Allur (2020) muestran que los estándares voluntarios certificables de gestión ambiental como el ISO 14001 y el EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) han sido adoptados y diseminados mundialmente, pero la evaluación rigurosa de la real efectividad de aquellas herramientas ha mostrado ser desafiante.

Consecuentemente, se requiere de mayor investigación enfocada en las implicaciones operacionales de tales organizaciones certificadoras. El análisis de las mejores prácticas de estas organizaciones ha pasado por alto. De esta manera el estudio evalúa el uso de las mejores prácticas ambientales y de diferentes puntos de referencia en cuanto al rendimiento.

Los hallazgos muestran un uso pobre de mejores prácticas y de rendimiento entre las organizaciones que se encuentran certificadas. De tal modo el estudio expone que las certificaciones de gestión ambiental no es una garantía de la capacidad de las organizaciones certificadoras que contribuyan a un buen rendimiento ambiental teniendo las mejores prácticas y tecnologías disponibles.

La adopción voluntaria de tales estándares de certificación tiende a ser impulsados por presiones externas en vez de una búsqueda de mejoras reales que vengan de prácticas internas. De este modo si la gerencia y los empleados no están convencidos y alineados con un enfoque sostenible, las certificaciones y estándares no van a ayudar de a mucho. Es importante anotar que los autores hacen hincapié que los anteriores hallazgos no son generalizables a otros países y sectores (Heras-Saizarbitoria et al., 2020).

Por otro lado, en la investigación de Batle, Orfila-Sintes, & Moon (2018) se exploraron las iniciativas ambientales en compañías de turismo (pequeñas y medianas empresas, y una

cadena grande de un hotel) de la región de Mallorca durante cinco años con el fin de examinar los enfoques en cuanto a la innovación social dentro de esta industria.

Los autores Batle et al. (2018) plantean el esquema de la importancia creciente de la sostenibilidad dentro del turismo y su relación inherente con la innovación social, en donde todos los casos incorporaron prácticas de este tipo tales como; alianzas, sinergias, procesos circulares, enfoque sistémico, entre otros. El estudio indica que al adoptar principios ambientales a la par con temas sociales y económicos conlleva a tener un enfoque sistémico y estos compromisos pueden ser considerados como un modelo más sólido de sostenibilidad.

El estudio da a conocer que las herramientas de innovación social para la gestión ambiental reconocen la necesidad de la protección ambiental en una forma más sistemática, más allá de los EMS (*Environmental Management Systems*). Por lo tanto, la investigación provee un esquema teórico, con una colección de indicadores y su impacto en clientes y organizaciones que muestran una visión más holística (social y de co-creación) a la gestión ambiental. Tomar en cuenta los principios ambientales al igual que las preocupaciones sociales y económicas pueden llevar a un enfoque más sistemático, y, por lo tanto, los compromisos (que no están impulsados por ganancias en eficiencia a corto plazo) pueden ser consideradas como un modelo de sostenibilidad más fuerte e integral.

Así mismo, Batle et al. (2018) manifiestan que la implementación de dimensiones como la sinergia, la comunidad, el conocimiento y la asimilación en el diseño de los servicios de las empresas conllevan a que tengan un impacto más significativo y sostenible en la dimensión ambiental. Bajo estas dimensiones, los autores revelan que las organizaciones que tienen un propósito (más allá de una propuesta de valor) pueden funcionar mejor debido a los valores

intrínsecos y a las motivaciones que estas empresas (y los agentes externos) adoptan, creando así nuevas sinergias.

Por otro lado, en el trabajo de Cerviño & Bonache (2005) los autores analizan los desafíos de gestión que se enfrentan los operadores internacionales de hoteles cuando aplican principios de gestión universalmente aceptados al mercado cubano. De este modo los resultados analizan tanto los pros como los contras de diferentes buenas prácticas en gestión, enfatizando aquellas que proveen resultados significativos en el contexto cubano.

Los autores dan a conocer que indudablemente la globalización y la transformación económica están sujetas a las influencias restrictivas del estado, el cual determina las buenas prácticas “aceptables” del sector. Por lo cual, las prácticas de gestión hotelera en Cuba están restringidas por el contexto político debido al fuerte rol que se impone por parte del estado. Sin embargo, los autores exponen que la implementación de algunas buenas prácticas puede producir resultados significativos en ese contexto en particular, mientras que otras pueden producir resultados negativos (ej. Compartir información, igualitarismo, entre otras). Por lo tanto, estas últimas no se deben de implementar hasta que el contexto institucional cambie.

Igualmente, los autores manifiestan que las empresas hoteleras deben de establecer un énfasis mayor en el entrenamiento de sus empleados. Ya que esto es esencial para mejorar la calidad del servicio y también para mejorar la motivación de las personas. Este entrenamiento debe ser basado en cursos cortos pero intensivos en las premisas del hotel.

En conclusión, luego de revisar algunas de las investigaciones recientes sobre la sostenibilidad en el sector hotelero, se evidencia que en su mayoría se concentra en las prácticas verdes (priorización de prácticas en relación con la dimensión ambiental), la relación entre la

sostenibilidad y las operaciones/eficiencia, análisis de la RSC y el desempeño, criterios de sostenibilidad, certificaciones verdes y su rendimiento, mercadeo verde, apreciación del turismo responsable, y el impacto en los clientes.

Pero, no exploran las prácticas sostenibles (de manera integral) conectando hoteles urbanos que son casos de éxito a nivel mundial y hoteles urbanos en Colombia (en este caso, en Bogotá) con los Criterios GSTC, la NTS – TS 002 (en el caso de Colombia) y la gestión de tales prácticas. Con el propósito de poder llegar a establecer unos lineamientos o criterios para la aplicación de las prácticas y la gestión de estas. De tal manera que este trabajo es importante ya que por un lado establece la relación entre los criterios y normas (GSTC y la NTS – TS 002) en los hoteles analizados (el “¿qué?”) y por el otro lado, la relación de las prácticas y la gestión de éstas en los hoteles urbanos en Colombia (en este caso, en Bogotá) con los hoteles urbanos que son referentes en sostenibilidad a nivel mundial (el “¿cómo?”).

En cuanto a los caminos infructuosos resaltados en las investigaciones, se encuentra que la sostenibilidad en la práctica es un tema que hasta hace relativamente poco se está comenzando a desarrollar, por lo tanto, todavía falta mucho por descubrir y más aún en el contexto de países en vía de desarrollo. Por lo tanto, se necesita generar lineamientos más sistemáticos que permita la adopción de un turismo sostenible en los hoteles y la medición del uso de recursos. El problema con tratar de alcanzar lo anterior se debe a la complejidad que enmarca la sostenibilidad. Por lo cual, en las investigaciones resaltan que faltan modelos que provean una visión integral y participativa (teniendo en cuenta todos los grupos de interés) en donde se tomen en cuenta las tres dimensiones. La RSC queda muy limitada como herramienta (área periférica de las operaciones del hotel) y de aquí la importancia de crear valor compartido. Otra de las

limitantes son las tensiones que se generan con la visión sostenible a largo plazo respecto a la rentabilidad a corto plazo y los altos costos iniciales de inversión.

Debido a lo anterior, este trabajo pretende aportar, aparte de discusión teórica de lo analizado, unos lineamientos de la aplicación de tales prácticas con el fin de que se implemente un turismo sostenible de manera exitosa en los hoteles urbanos.

4. Metodología

4.1 Tipo de Investigación

Para lograr los objetivos propuestos, la investigación se desarrolló mediante un análisis cualitativo, en el cual, por medio de diferentes herramientas poder delinear parámetros (Bonilla & Castro, 1997), que expliquen la aplicación y desarrollo de las prácticas sostenibles en los hoteles. La investigación se basó tanto en información primaria como secundaria. La información secundaria se utilizó con el fin de buscar las diferentes acciones tomadas en términos de sostenibilidad, para luego analizar cómo estas pueden ser el insumo para generar lineamientos para aplicar la sostenibilidad en los hoteles.

Según Bryman y Bell (2015), las dos teorías que son prácticas en la investigación académica es la teoría inductiva o la teoría deductiva. Estas dos teorías ilustran la naturaleza de la relación entre teoría e investigación. Esta investigación utilizó teoría inductiva para realizar la recolección y posterior análisis. Como afirma Bernard en 2011 (p.7), el método inductivo "implica la búsqueda de patrones a partir de la observación y el desarrollo de explicaciones – teorías o casos." Además, la investigación inductiva significa que los investigadores han desarrollado una nueva teoría basada en la recopilación de datos (Bryman y Bell, 2015). En este estudio se ejecutó el método inductivo, debido a que puede responder mejor a la pregunta de investigación.

La investigación cualitativa generalmente requiere un enfoque inductivo para la extensión de la teoría, pero el método deductivo puede usarse para estudios cuantitativos y cualitativos. Se eligieron métodos cualitativos para esta investigación debido a que es adecuado para obtener información de las personas y de documentos textuales (Bryman y Bell, 2015).

4.2 Diseño Metodológico

El muestreo no probabilístico es el método por el cual se tomó las muestras basadas en el juicio subjetivo del investigador, el muestreo intencional es un tipo de muestreo no probabilístico (Bryman y Bell, 2015). Según Tongco (2007) el muestreo intencional se refiere al método de muestreo que selecciona las unidades que se consideran más representativas de la población de la muestra general en función de la experiencia subjetiva del investigador. Cuando los investigadores están familiarizados con su campo de estudio, este método de muestreo se puede utilizar para obtener una muestra representativa. Juzgando la simplicidad del método de muestreo, este se alinea con el propósito de la investigación y las necesidades especiales. Los datos conocidos de la muestra de la encuesta se pueden utilizar por completo, y los participantes tienen una mejor cooperación y una alta tasa de recuperación de datos.

El diseño metodológico se elabora a partir de investigaciones desarrolladas previamente y adaptada a la especificidad de esta investigación. Este método de muestreo es muy adecuado para la investigación en este documento, por lo que este estudio utilizó un muestreo intencional.

Esta investigación se dividió en 4 fases que pretendieron cada una dar respuesta a los objetivos planteados:

Fase 1. En primer lugar, se hace una revisión de información secundaria para tener una mayor claridad sobre los hoteles que serán parte de esta investigación.

Fase 2. Identificación y comparación² (Oxford Advanced Learner's Dictionary, n.d.) de las prácticas en sostenibilidad de los hoteles seleccionados a través de la metodología caso de

² Examinar personas o cosas para ver cómo son similares y cómo son diferentes.

estudio (Martínez Carazo, 2006; Baxter & Jack, 2008) y desarrollo a profundidad de dos casos, uno mundial y otro de Bogotá por medio de entrevistas con informantes clave (Geilfus, 2002). (el ¿cómo?)

Fase 3. Análisis y comparación (Oxford Advanced Learner's Dictionary, n.d.) de los Criterios GSTC y la NTS-TS 002 a través de análisis de contenido y comparación documental (el ¿qué?) (Pinto Molina, 1991).

Fase 4. Desarrollo de lineamientos generales a partir de lo encontrado en las fases anteriores.

En primer lugar, con el fin de comparar las prácticas sostenibles de los hoteles del mundo y de Bogotá, se estableció como parámetro que fueran referentes en sostenibilidad. Para el primer objetivo, estos hoteles referentes a nivel mundial se escogieron con base en los *World Travel Awards* (WTA)³. Estos premios se establecieron en 1993 para reconocer, premiar y celebrar la excelencia en todos los sectores de la industria de viajes, turismo y hotelería. Los premios son reconocidos a nivel mundial como el sello distintivo final de excelencia en la industria. Este certamen es realizado anualmente por un jurado de expertos en alojamientos y asociados, sobre todo del Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (*World Travel and Tourism Council*). Los premios se otorgan tanto a nivel mundial como en ocho niveles regionales internacionales, y asimismo en cada país, en una amplia gama de categorías que incluyen hoteles/alojamientos turísticos, atracciones turísticas y aerolíneas/transporte. Han sido descritos como los "*Oscars*" de la industria del turismo.

³ <https://www.worldtravelawards.com/>

Para el objetivo de esta investigación se tomaron las siguientes categorías del año 2019 de los WTA: *World's Leading Green City Hotel 2019 (WLGCH)* y *World's Leading Green Hotel 2019 (WLGH)*.

Una vez identificados los hoteles, se caracterizaron y se describieron de acuerdo con las siguientes variables (ver Tabla 1):

1. Categorías WTA
2. Número de estrellas
3. Tipo de propiedad
4. Número de habitaciones
5. Certificaciones/Sellos en sostenibilidad
6. Ubicación hotel
7. Rango de precios⁴

Tabla 1. Categorización de los hoteles sostenibles que son casos de éxito a nivel mundial.

Categorización Hoteles (Casos de éxito)	
Variables (X)	Resultados (Y)
Categorías WTA	WLGCH, WLGH, ELGH, ALGH, NALGH
Número de estrellas	1, 2, 3, 4, 5
Tipo de propiedad	Independiente, Cadena
Número de habitaciones	<50, 50-100, 101-200, 201-300, >300
Certificaciones/Sellos	
Ubicación	Ciudad, País
Rango precios	COP \$X – COP \$Y

Fuente: *Elaboración propia.*

Para el segundo objetivo, se identificaron los hoteles en Bogotá con base en una investigación en plataformas digitales como TripAdvisor y Booking, y en artículos digitales

⁴ Basado en tarifas promedio para una habitación estándar. Precios tomados de TripAdvisor (2020).

sobre hoteles sostenibles tanto en Colombia como en Bogotá. Los hoteles se categorizaron de acuerdo con las siguientes variables (ver Tabla 2):

1. Número de estrellas
2. Tipo de propiedad
3. Número de habitaciones
4. Política de sostenibilidad publicada
5. Certificaciones en sostenibilidad
6. Ubicación hotel (Bogotá; Usaquén, Suba, Chapinero, ..., etc.) (cada localidad es representada por un número)
7. Dirección
8. Rango de Precios⁵

Tabla 2. Categorización de los hoteles sostenibles de Bogotá.

Categorización Hoteles (Bogotá)	
VARIABLES (X)	RESULTADOS (Y)
Número de estrellas	1, 2, 3, 4, 5
Tipo de propiedad	Independiente, Cadena
Número de habitaciones	<50, 50-100, 101-200, 201-300, >300
Política de sostenibilidad	Si, No
Certificaciones/Criterios/Sellos (a nivel Colombia)	
Certificaciones/Criterios/Sellos (a nivel mundial)	
Ubicación (Localidad)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
Dirección	
Rango precios	COP \$X – COP \$Y

Fuente: *Elaboración propia.*

Tanto para el primer objetivo como para el segundo, en cada una de las prácticas identificadas se establecieron los siguientes criterios para su categorización: (Dimensión de

⁵ Basado en tarifas promedio para una habitación estándar. Precios tomados de TripAdvisor (2020).

Sostenibilidad), (Grupos de interés - GI), (Recursos), (Gestión):

Dimensión de Sostenibilidad: Económico, Social, Ambiental.

Grupos de Interés (GI):

Internos: Empleados, Accionistas/Propietarios, Hotel (Grupos Funcionales)⁶.

Externos: Clientes, Comunidad, Proveedores, Reguladores, Competencia, Industria.

Recursos: Agua, Energía, Residuos, Emisiones, Otros Recursos (tiempo, dinero, humanos, etc.).

Gestión: Gestión⁷.

Para el tercer objetivo se seleccionaron dos certificaciones, una referente a nivel nacional y la otra internacional. Para Colombia la NTS-TS 002 es la norma obligatoria de sostenibilidad para hoteles mientras que los Criterios Globales de Turismo Sostenible (GSTC) presentan una guía mundial para la certificación de sostenibilidad en el mundo. Al recolectar los elementos y características que componen cada documento se hace un análisis de contenido y luego una comparación documental entre ellos y las prácticas de sostenibilidad de los hoteles investigados.

Para el cuarto objetivo, con los resultados obtenidos anteriormente, se establecieron unos lineamientos generales para la aplicación de estas prácticas en hoteles de Bogotá.

⁶ Se integró al hotel mismo como grupo de interés en el caso de que no existieran grupos de interés relevantes más que el beneficio y desempeño propio del hotel. Es decir, de los diferentes grupos funcionales.

⁷ Se refiere a si la práctica está enfocada a la gestión propia de la sostenibilidad (gestión sostenible).

Tabla 3. Resumen metodología.

Objetivo Especifico	Actividad(es)	Instrumento(s)
Identificar las prácticas sostenibles en los hoteles que son casos de éxito a nivel mundial.	<p>Seleccionar los hoteles que son referentes en sostenibilidad a nivel mundial.</p> <p>Caracterización y descripción de cada hotel.</p> <p>Establecer las prácticas sostenibles de cada hotel.</p>	<p>Revisión documental (internet).</p> <p>Bases de datos.</p> <p>Caso de estudio.</p> <p>Entrevista informante clave.</p>
Identificar las prácticas sostenibles en los hoteles de 3 a 5 estrellas de Bogotá.	<p>Seleccionar los hoteles que son referentes en sostenibilidad a nivel mundial.</p> <p>Caracterización y descripción de cada hotel.</p> <p>Establecer las prácticas sostenibles de cada hotel.</p>	<p>Revisión documental (internet).</p> <p>Bases de datos.</p> <p>Caso de estudio.</p> <p>Entrevistas informantes claves (ver Anexo A y Anexo B).</p>
Determinar hasta qué punto la NTS-TS 002 y los Criterios GSTC están siendo aplicados dentro de los hoteles.	Identificar la estructura y las prácticas de los elementos a evaluar.	<p>Análisis y comparación documental (Ver Anexo C y Anexo D).</p> <p>ATLAS.ti⁸</p>
Establecer lineamientos generales para la aplicación de las prácticas sostenibles en los hoteles de Bogotá.	Realizar unas pautas a tener en cuenta para la aplicación de estas prácticas.	Análisis de los resultados.

Fuente: *Elaboración propia.*

⁸ Programa de análisis cualitativo asistido por computadora (*QDA*) para datos textuales.

5. Resultados

5.1 Hoteles Casos de Éxito a Nivel Mundial en Sostenibilidad

Con base en los *WTA* y las respectivas categorías, se seleccionaron los siguientes hoteles.

1. World's Leading Green City Hotel 2019 (WLGCH)

Hoteles ubicados en ciudades que son líderes a nivel mundial en sostenibilidad.

- Parkroyal Collection Pickering, Singapur (Ganador)
- The Park, Hyderabad, India (Nominado)
- URBN Boutique, Shanghai, China (Nominado)
- Fairmont Royal York, Toronto, Canada (Nominado)

2. World's Leading Green Hotel 2019 (WLGH)

Hoteles en general que son líderes a nivel mundial en sostenibilidad.

- Parkroyal Collection Pickering, Singapur (Nominado)
- Fairmont Royal York, Toronto, Canada (Nominado)
- Sandymount Hotel, Dublin, Irlanda (Nominado)
- Corinthia Hotel, Lisboa, Portugal (Nominado)

En la primera categoría se escogieron todos los cuatro hoteles que fueron seleccionados por los *WTA*. En la segunda categoría se escogieron los hoteles que estuvieran situados en ciudades (urbanos) y que no fueran *resorts* o *eco-lodges*. Por lo tanto, de la totalidad de hoteles nominados (diez hoteles) en esta categoría, se seleccionaron el Sandymount Hotel (Irlanda) y el Corinthia Hotel (Portugal). Mientras que los otros, el Parkroyal Collection Pickering (Singapur) y el Fairmont Royal York (Canadá) también estuvieron nominados en esta categoría.

Es importante anotar que, así como hay hoteles de la primera categoría que también estuvieron nominados en la segunda categoría, hay hoteles que igualmente fueron seleccionados y nominados en otras categorías como las siguientes:

3. Asia's Leading Green Hotel 2019 (ALGH)

Hoteles que son líderes en sostenibilidad en la región de Asia.

- Parkroyal Collection Pickering, Singapur (Ganador)

4. North America's Leading Green Hotel 2019 (NALGH)

Hoteles que son líderes en sostenibilidad en la región de Norte América.

- Fairmont Royal York, Canada (Ganador)

5. Europe's Leading Green Hotel 2019 (ELGH)

Hoteles que son líderes en sostenibilidad en la región de Europa.

- Sandymount Hotel, Irlanda (Ganador)
- Corinthia Hotel Lisboa, Portugal (Nominado)

En la tercera categoría (*Asia's Leading Green Hotel 2019*) se nominaron en total diez hoteles, en la cuarta categoría (*North America's Leading Green Hotel 2019*) se nominaron en total cinco hoteles, y en la quinta categoría (*Europe's Leading Green Hotel 2019*) se nominaron en total quince hoteles. Dentro de estas tres categorías tanto el Parkroyal Collection como el Fairmont Royal York y el Sandymount resultaron ganadores de sus respectivas regiones.

Cabe aclarar que no se seleccionó para este estudio ningún hotel de la región de Sur América (categoría: *South America's Leading Green Hotel 2019*) debido a que de los nueve nominados ninguno es similar en cuanto a las características de los otros seleccionados, ya que todos son *resorts* (complejos turísticos y/o *resorts* de playa) o *lodges/eco-lodges*, y no cumplen con el requisito de ser hoteles situados en ciudades con características similares a las de Bogotá.

Lo anterior con el objetivo de poder realizar comparaciones y relaciones semejantes entre sí. Sin embargo, es importante anotar que el ganador en la categoría *World's Leading Green Hotel 2019* fue el Finch Bay Galapagos Hotel (*eco-lodge*), de Ecuador, situado en las Islas Galápagos.

Mientras que el ganador en la categoría *South America's Leading Green Hotel 2019* fue el hotel Tierra Atacama (*eco-lodge*) situado en Chile, el cual también logro ser nominado en la categoría *World's Leading Green Hotel 2019*.

Las otras categorías dentro de las categorías de sostenibilidad en los hoteles son:

Resorts/Eco-Resorts y Eco-Lodges.

Entre las categorías anteriores, el hotel Merecumbé situado en Santa Marta, Colombia, fue nominado en la categoría *South America's Leading Eco-Lodge 2019*. En las distinciones realizadas por países, vemos que en la categoría *Colombia's Leading Green Hotel 2019* se seleccionó como ganador al Hotel On Vacation (Leticia, Amazonas) y los otros nominados fueron La Sirena Eco-Hotel (Palomino, La Guajira), NH Collection Bogotá Terra 100 Royal (Bogotá) y Playa La Roca Eco-Hotel (Santa Marta, Magdalena).

5.1.1 Parkroyal Collection Pickering

Tabla 4. Caracterización Hotel Parkroyal Collection Pickering

Caracterización	
Variables (X)	Resultados (Y)
Categorías WTA	WLGCH (Ganador), WLGH (Nominado), ALGH (Ganador)
Número de estrellas	5
Tipo de propiedad	Cadena
Número de habitaciones	>300 (367)
Certificaciones/Sellos	BCA Green Mark Platinum
Ubicación	Singapur
Rango precios	COP \$745,174 – COP \$1,471,042

Fuente: *Elaboración propia.*

Descripción:

Es un hotel de lujo que abrió sus puertas en el 2013, ubicado en el área central de Singapur. El diseño del "hotel-en-un-jardín" del edificio ha sido elogiado por su arquitectura única que incorpora 15,000 m² (160,000 pies cuadrados) de jardines en terrazas elevadas.

El hotel fue diseñado por WOHA, una firma de arquitectura con sede en Singapur conocida por incorporar una extensa vegetación en sus edificios. Diseñado para ser un "hotel en un jardín", Parkroyal Collection Pickering presenta una extensa vegetación, que incluye paredes verdes, fuentes de agua y 15,000 metros cuadrados de "jardines de cielo" escalonados.

Los jardines del cielo del hotel están diseñados para ser autosuficientes y consumir energía mínima mediante el uso de células solares, sensores de movimiento, recolección de agua de lluvia y agua recuperada.

Parkroyal en Pickering tiene 367 habitaciones y suites. El quinto piso del hotel es un piso de bienestar dedicado que cuenta con un *spa* de día, gimnasio, piscina infinita y jardín. El hotel ofrece un restaurante y un bar llamado *Lime*.

Prácticas Sostenibles:

- Acceso a capacitación y oportunidades de empleados a jóvenes de familias desfavorecidas. (Social, Económico) (GI: Comunidad) (Otros Recursos)
- Inclusión de personas con discapacidad. (Social, Económico) (GI: Comunidad) (Otros Recursos)
- Formación de comités ecológicos (comités verdes) integrados por representantes de las diferentes áreas del hotel para mejorar los esfuerzos de sostenibilidad. (Social, Ambiental, Económico) (GI: Empleados) (Otros Recursos) (Gestión)
- Participación con la comunidad (filantropía corporativa, recaudación de fondos, voluntariado). (Social, Económico) (GI: Comunidad) (Otros Recursos)

- Concepto abierto de edificio en donde se creó el máximo perímetro para que entre luz natural y se tenga la mayor cantidad de vista posible. (Ambiental) (GI: Empleados, Clientes) (Energía)
- El 51% de los pasillos de las habitaciones tienen luz natural y aire fresco (jardines). (Ambiental) (GI: Empleados, Clientes) (Energía)
- Los espacios como los corredores externos del hotel están diseñados para ser ventilados naturalmente para reducir los requisitos de refrigeración del edificio. (Ambiental) (GI: Empleados, Clientes) (Energía)
- El edificio está diseñado para maximizar la recolección de luz natural en áreas como los pasillos y vestíbulos del hotel. (Ambiental) (GI: Empleados, Clientes) (Energía)
- Política de cero-impacto. Ofrece a los huéspedes la opción de estadías neutrales en carbono mediante la compra de créditos para la generación de energía eólica limpia. El hotel iguala, dólar por dólar, todas las donaciones de huéspedes para créditos de energía renovable, con un 10% de los ingresos totales destinados a los beneficiarios de Food Lifeline, una organización local sin fines de lucro para el alivio del hambre. (Ambiental, Social, Económico) (GI: Clientes, Comunidad) (Energía, Emisiones)
- Construcción de áreas verdes, fomentando la biodiversidad. Alto uso de plantas y vegetación en todo el hotel. Mas del doble del área total del hotel. La vasta vegetación absorbe el calor, da sombra y permite la transpiración del aire que se evapora, mejorando así la calidad del aire. (Ambiental, Social) (GI: Empleados, Clientes) (Emisiones)
- Construcción de jardines que son autosuficientes. Consumen mínima energía. Dependen mínimamente de recursos. Minimizar el uso del agua gracias a la recolección de lluvia y el uso de NEWater (marca dada al agua recuperada producida por la Junta de Servicios Públicos de Singapur. Más específicamente, se trata de aguas residuales tratadas que se han purificado utilizando tecnologías de doble membrana (mediante microfiltración y ósmosis inversa) y tecnología ultravioleta, además de los procesos convencionales de tratamiento de agua). Se usan células solares, sensores de movimiento, recolección de agua lluvia y agua recuperada. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Agua, Residuos, Energía)

- El sistema de riego automático y fertiirrigación (técnica que permite la aplicación simultánea de agua y fertilizantes a través del sistema de riego) instalado para todas las áreas de macetas asegura que, a través de boquillas de goteo controladas por temporizador, se proporcionen cantidades lentas, constantes y precisas de agua y nutrientes a los árboles, arbustos, cubiertas de suelo, vides y plantas en macetas. (Ambiental) (GI: Empleados) (Agua)
- Construcción de vegetación en cascada. Mantiene las paredes orientadas al oeste frescas y reduce el consumo de energía para enfriar las habitaciones. Utilización de dos tipos de especie de plantas. (Ambiental) (GI: Empleados, Clientes) (Energía)
- El uso extensivo de helechos y palmeras a lo largo de los edificios asegura un concepto de plantación de xeriscape (estilo de paisajismo en este caso xeropaisajismo, que en cierto modo no requiere de riegos suplementarios) con poca agua para la mayoría de las áreas de plantación. (Ambiental) (GI: Empleados, Clientes) (Agua)
- Diferentes tipos de árboles y arbustos que actúan como anclas y agregan calor al esquema general del jardín. (Ambiental) (GI: Empleados, Clientes) (Emisiones)
- Las terrazas de los techos sirven como áreas recreativas que ofrecen un exuberante paisaje (vegetación) para los huéspedes, además de aislar el piso superior del edificio del aumento de calor directo. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía)
- El parqueadero sobre el suelo elimina la necesidad de excavación, ventilación mecánica extensa e iluminación artificial. (Ambiental) (GI: Empleados, Clientes) (Energía)
- El sistema de agua caliente está diseñado para usar bombas de calor aire-agua (aprovechan la energía del aire ambiente para convertirla en frío, calor y agua caliente sanitaria) con un coeficiente de rendimiento de al menos 4.5 (o mejor). Requieren mínimo mantenimiento y ofrecen gran eficiencia energética. (Ambiental) (GI: Empleados, Clientes) (Energía, Agua)
- El sistema de enfriamiento central está diseñado para maximizar su eficiencia operativa al incorporar diversas estrategias de control a través del Sistema de Gestión de Edificios. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía) (Gestión)
- El uso de energía se reduce mediante un aire acondicionado eficiente y el uso de luz natural y vidrio tratado con UV. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía)

- Las escaleras de incendios están equipadas con sensores de movimiento para ahorrar energía. (Ambiental) (Energía)
- Las habitaciones están equipadas con filtros de agua para desalentar el uso de botellas de agua de plástico de un sólo uso. (Ambiental) (GI: Clientes) (Agua, Residuos)
- Los artículos de tocador (cosméticos/higiene personal) están hechos con ingredientes orgánicos y utilizan envases biodegradables. (Ambiental) (GI: Clientes) (Residuos)
- Los sensores de monóxido de carbono y dióxido de carbono se utilizan para controlar los ventiladores del estacionamiento y la ventilación del espacio con aire acondicionado. (Ambiental) (GI: Clientes) (Energía, Emisiones)
- Primer desarrollo en Singapur construido con la tecnología CobiAx, un sistema que reduce el uso de concreto al colocar 'formadores de huecos' hechos de plástico reciclado ecológico. CobiAx es un tipo de losa de hormigón armado que incorpora huecos llenos de aire para reducir el volumen de hormigón requerido. Estos huecos permiten una construcción más barata y con menos impacto ambiental. Otro beneficio importante del sistema es su reducción en el peso de la losa en comparación con las cubiertas sólidas regulares. Hasta el 50% del volumen de la losa puede eliminarse en huecos, lo que resulta en una menor carga en los miembros estructurales. Esto también permite un mayor peso y/o espacio, ya que el peso propio de la losa contribuye menos a la carga general. (Ambiental, Económico) (Otros Recursos)
- Regular el uso de recursos utilizando sensores de luz, movimiento y lluvia. (Ambiental) (Energía, Agua)
- Elección de plantas que minimicen los posibles ataques de plagas y así reducir los esfuerzos de mantenimiento. (Ambiental) (GI: Empleados) (Otros Recursos)
- Se incorporan controles basados en la demanda para sistemas de ventilación para minimizar el uso de energía. (Ambiental) (Energía)
- Se utilizan lámparas de bajo consumo (lámparas fluorescentes de tipo LED y T5) y accesorios de uso eficiente del agua en todo el edificio. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía, Agua)

- Sensores de lluvia. Apagan el riego cuando se detecta un nivel mínimo de lluvia. (Ambiental) (Agua)
- Tener contenedores de reciclaje separados para plástico, vidrio, papel en todas las habitaciones, así como en todo el hotel. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Residuos)
- Tener fotosensores los cuales están ubicados estratégicamente para monitorear los niveles de luz. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía)
- Utilización de vidrios de alto rendimiento el cual corta el calor solar y proporciona abundante luz natural. Utilización de vidrios (verde y azul) el cual se usa en toda la propiedad para mejorar el rendimiento solar. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía)

Debido a su concepto “*hotel-in-a-garden*” la construcción misma fue diseñada para que existiera un sistema de vegetación ejemplar en todo el hotel. Por lo tanto, la estrategia general va encaminado hacia el aprovechamiento de este concepto y de los efectos positivos que esto trae. Lo anterior se hace posible gracias a todas las acciones encaminadas a reducir los recursos pero que al mismo tiempo generen impactos positivos.

Por consiguiente, cerca del 91% de las prácticas están dirigidas hacia la dimensión ambiental y en promedio el 65% tienen un impacto directo tanto en los empleados como en los clientes. El 58% de estas acciones tienen un efecto en la reducción de la energía, seguido del agua con un 24%. Es igualmente importante la creación de los comités verdes/ecológicos los cuales se integran de personas de diferentes departamentos. Lo anterior con el fin de mejorar la gestión sostenible de todo el hotel y que la sostenibilidad se encuentre siempre presente en todas las áreas y por ende en los objetivos y las estrategias de cada una de éstas.

Tabla 5. Resumen de las prácticas hotel Parkroyal Collection.

Área	Prácticas
Energía	Sensores luz, luz natural, reducción refrigeración, vidrio tratado con uv, sensores movimiento, reducción energía, fotosensores, monitoreo niveles luz, lámparas bajo consumo (LED y T5), vidrio alto rendimiento, A/C eficiente,

	sistema de ventilación basado en control de la demanda, jardines autosuficientes
Agua	Recolección agua lluvia, filtro de agua en habitaciones (desalentar uso botellas de un solo uso), accesorios de uso eficiente del agua, bombas de calor aire-agua, sistema de agua caliente, aguas residuales tratadas, xeropaisajismo, tecnología NEWater, sensor lluvia (riego), sensores movimiento, riego automático, fertiirrigación, jardines autosuficientes (utilización mínima recursos)
Emisiones	Aire fresco (sistema de A/C), mejora de la calidad del aire (sistema de A/C), estadias neutrales en carbono, vegetación en cascada,
Residuos	Desalentar uso de botellas de un solo uso, contenedores reciclaje (plástico, vidrio, papel) en todo el hotel y habitaciones, envases biodegradables, ingredientes orgánicos, elección plantas que minimicen plagas y que tengan reducción de mantenimiento
Gestión	Estrategias de control – maximizar eficiencia, política cero-impacto, comités ecológicos
Sociocultural/Grupos de Interés (clientes, empleados, comunidad, proveedores)	Comités ecológicos, oportunidad y capacitación comunidad desfavorecida – personas en discapacidad, participación con la comunidad (filantropía, recaudación fondos, voluntariado), participación y apoyo a ONG
Diseño y construcción edificio	Diseñado y construido de manera sostenible (sistema de gestión de edificios, tecnología cobiax, parqueadero nivel piso, maximización vista)

Fuente: *Elaboración propia.*

5.1.2 Fairmont Royal York

Tabla 6. Caracterización Fairmont Royal York.

Caracterización	
Variables (X)	Resultados (Y)
Categorías WTA	WLGCH (Nominado), NALGH (Ganador)
Número de estrellas	4
Tipo de propiedad	Cadena
Número de habitaciones	>300 (1365)
Certificaciones/Sellos	EcoLideres Nivel Bronce
Ubicación	Toronto, Canadá
Rango precios	COP \$741,313 – COP \$1,922,780

Fuente: *Elaboración propia.*

Descripción:

El Fairmont Royal York, antiguamente Royal York, es un gran hotel histórico situado en el centro de Toronto, Canadá, en 100 Front Street West. Inaugurado el 11 de junio de 1929, el Royal York fue diseñado por Ross and Macdonald junto con Sproatt and Rolph y construido por el *Canadian Pacific Railway* frente a la *Union Station* de Toronto. Con 28 plantas, este edificio de estilo *château* fue el más alto de Toronto cuando se construyó, y el más alto del Imperio Británico hasta la construcción de la *Canadian Bank of Commerce Tower* en *King Street* el año siguiente. Las pasarelas subterráneas que conectan el hotel con la *Royal Bank Plaza* y *Union Station* forman parte del sistema de pasadizos peatonales PATH.

Prácticas Sostenibles:

- Creación de "equipos de sostenibilidad" a nivel de áreas que son responsables de ejecutar localmente el Programa de Asociación de Sostenibilidad que busca crear conciencia e incorporar la sostenibilidad en todas las operaciones de los diferentes departamentos y garantizar que los diversos programas de sostenibilidad de la compañía estén en su lugar. (Ambiental) (GI: Empleados) (Otros Recursos)
- Reducción del uso de energía, agua y desechos producidos y consumidos a través de programas formales. Monitoreo, registro, evaluación comparativa y establecimiento de objetivos del desempeño ambiental. (Ambiental) (GI: Empleados) (Energía, Residuos)
- Proveer capacitación y los recursos/materiales necesarios a las partes interesadas (grupos de interés) para cumplir con los objetivos ambientales. (Ambiental, Social) (GI: Empleados, Clientes, Proveedores, Accionistas, Comunidad) (Otros Recursos)
- Incorporar los compromisos ambientales en las decisiones clave de gestión. (Ambiental) (GI: Empleados) (Gestión)
- Energía y CO₂ - Calcular la huella de carbono y establecer un fuerte objetivo de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Establecimiento de un Programa de Administración de Energía y Carbono, que brinda las herramientas necesarias para

monitorear, medir e informar las emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI). El programa es un marco para garantizar que la información asociada con las actividades de emisión de GEI se pueda rastrear y monitorear de manera consistente y medible. (Ambiental) (GI: Empleados) (Energía, Emisiones) (Gestión)

- Agua - El Programa de Gestión del Agua es parte del Programa de Asociación de Sostenibilidad, a través del cual se puede monitorear y minimizar el impacto de las actividades en relación con el uso del agua. El Programa de Gestión del Agua proporciona las herramientas necesarias para monitorear, medir e informar el consumo de agua, la reutilización, la calidad y la descarga de aguas residuales. Los objetivos del programa son: Reducir el consumo total de agua, reducir los contaminantes en las aguas residuales, mejorar la calidad del agua dentro de la propiedad y comunidades locales, la instalación de duchas de bajo flujo, inodoros de baja descarga y aireadores de grifo son estándares de las habitaciones corporativas. Además, hay programas de cambio de sábanas y toallas para conservar los recursos hídricos al reducir la frecuencia de lavado de ropa de cama de los huéspedes. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados, Comunidad) (Agua) (Gestión)
- Residuos - El Programa de Gestión de Residuos brinda las herramientas necesarias para monitorear, medir e informar la generación y el desvío de residuos. Los objetivos generales del programa incluyen: Aumentar el desvío de residuos del vertedero, reducir el desperdicio general generado y aumentar el uso de iniciativas de reutilización y devolución de productos. (Ambiental) (GI: Empleados, Proveedores) (Residuos) (Gestión)
- Utilización de prácticas sostenibles para la compra de comida de mar. (Ambiental) (GI: Clientes, Proveedores)
- Desarrollo de un Programa de Adquisiciones Ambientales para minimizar los impactos ecológicos a través de la selección de los proveedores y productos. Se creó herramientas de gestión de proveedores (Formulario de perfil de proveedor y un Formulario de declaración de proveedor), para recopilar y evaluar los esfuerzos de sostenibilidad de los proveedores de manera uniforme y consistente. Estas herramientas ayudan al hotel comprender mejor las prácticas de sostenibilidad de los proveedores y proporcionan una base para calificar, clasificar y monitorear las mejoras de su amplia gama de proveedores. (Ambiental) (GI: Proveedores) (Gestión)

- Diseño y construcción sostenibles - Apoyar y alentar la construcción y el diseño ecológicos dentro de la industria, antes de que se convierta en un requisito legislativo, y garantizar la sostenibilidad no sólo desde un punto de vista económico, sino también desde un enfoque ecológico y ético. Con estándares de diseño, construcción y diseño para todos los muebles, accesorios y equipos (FF&E -Furniture, Fixtures and Equipment). (Ambiental) (GI: Comunidad, Empleados, Clientes) (Energía, Agua, Emisiones, Residuos, Otros Recursos)
- Reuniones verdes - El programa Eco-Meet ayuda a los planificadores de reuniones al proporcionar una estructura de reunión verde que fomenta la desviación máxima de desechos y la conciencia ambiental para los delegados de la conferencia. Eco-Meet consta de opciones que se pueden adaptar a las necesidades individuales del cliente; pueden cumplir sus objetivos ambientales mientras eligen qué tan "ecológicos" quieren ser. Hay cuatro componentes principales de Eco-Meet: alojamiento ecológico, cocina ecológica, servicio y programación ecológicos. Eco-service ofrece servicios de alimentos y bebidas "sin/no desechables" y estaciones de reciclaje en las salas de reuniones. Este servicio es un elemento importante para una reunión sostenible y, por ejemplo, incluye porcelana y cubertería utilizada en lugar de artículos de desecho, servilletas de lino en lugar de papel y centros de mesa comestibles / orgánicos o hechos de artículos reutilizables como flores de seda. Se utilizan pizarras blancas en lugar de rotafolios de papel. El alojamiento ecológico ofrece información en la habitación, contenedores de reciclaje, reemplazo opcional de sábanas y toallas en propiedades selectas, iluminación de bajo consumo y cabezales de ducha, inodoros y aireadores de grifo que ahorran agua. Los menús de cocina ecológica incorporan alimentos locales, de temporada y cultivados orgánicamente siempre que sea posible. Los menús especiales para Eco-Meet también pueden incluir una reducción del 50 por ciento en proteínas animales, complementada con proteínas vegetales en las funciones de comida. Ya que tienen sus propios jardines de hierbas y disponibilidad de los condimentos a nivel local cuentan con platos con esos ingredientes. El énfasis está en una comida saludable, ecológica y deliciosa. La programación ecológica ofrece actividades y oradores invitados para complementar la experiencia Eco-Meet. Ya sea que se trate de un discurso de apertura, una experiencia ecológica de trabajo en equipo de día completo o algo intermedio, la programación ecológica de Fairmont educa e informa a los delegados de las reuniones, al

tiempo que brinda servicios innovadores y excepcionales para reuniones ecológicas. También hay servicios sin papel disponibles para eventos que incluyen un canal de televisión dedicado para proporcionar información y actualizaciones a los delegados, registros electrónicos de entrada/salida electrónicos y contratos por correo electrónico e información utilizada cuando sea posible. Fairmont también ayuda a los planificadores de reuniones a compensar las emisiones de gases de efecto invernadero de su evento mediante la compra de etiquetas verdes/certificados de energía. (Ambiental) (GI: Clientes) (Energía, Agua, Emisiones, Residuos, Otros Recursos)

- Participación de la comunidad – Programa de caridad. Asociarse con organizaciones benéficas locales que son innovadoras. Apoyo financiero, actividades de voluntariado. Programas de donación de hoteles con días de limpieza ambiental, encabezando campañas de alimentos, educando a los niños en nutrición y jardinería orgánica, y trabajando en centros juveniles del vecindario. El programa de caridad se enfoca en: Agua - incluyendo acceso a agua dulce, conservación de agua y protección de cuencas. Desarrollo y apoyo comunitario - incluyendo el crecimiento del empleo, la salud, la educación, el apoyo a las empresas locales y el alivio de la pobreza y el hambre para las comunidades en riesgo. La iniciativa Fairmont CARE (Asistencia comunitaria y responsabilidad con el medio ambiente) se creó para representar una fuente sólida de donaciones. CARE brinda apoyo financiero en forma de subvenciones de uno o varios años que permiten a la marca en su conjunto responder a una gama más amplia de actividades, proporcionando el capital inicial necesario para estimular el crecimiento local y demostrar la "ciudadanía" a través del liderazgo y la participación en la comunidad. Compromisos filantrópicos – Les piden a los nuevos trabajadores que identifiquen una organización local o una organización benéfica que sea significativa para ellos, el cual el hotel apoya con una donación. (Ambiental, Social, Económica) (GI: Comunidad, Empleados) (Agua, Otros Recursos) (Gestión)
- Son socios y tienen membresías con las siguientes empresas/asociaciones/redes: Programa WWF Climate Savers, La Asociación Internacional de Turismo, la red de liderazgo de viajes sostenibles. (Social) (GI: Empleados) (Otros Recursos)
- Política de sostenibilidad y Programa de Asociación de Sostenibilidad. (Ambiental, Social, Económico) (GI: Empleados) (Otros Recursos) (Gestión)

El 93% de las prácticas del hotel tienen incidencia en la dimensión ambiental, seguido de la dimensión social con un 29% de ocurrencias. En cuanto a los grupos de interés, los más afectados de manera positiva son los empleados con un 79% de las acciones las cuales inciden directamente o tienen alguna relación. Mientras que los factores con mayor recurrencia en cuanto a los recursos impactados son otros recursos (57%) seguido del agua y la energía con un 29%, y residuos y emisiones ambos con un 21%.

Después de la entrevista con un informante clave, Megan Van Der Baars (*Social Media Manager*) del hotel Fairmont Royal York, se resalta la importancia del trabajo en equipo y el compromiso de todas las áreas del hotel en la aplicación de las prácticas de sostenibilidad. Son unos de los más grandes donantes de *amenities* para *Clean The World* (organización que recicla *amenities* de hoteles para refugios en todo Canadá).

El hotel hace parte del grupo Accor, el cual cuenta con una plataforma de desarrollo sostenible (*Planet 21*) la cual integra a empleados, huéspedes y aliados con el fin de impulsar el crecimiento económico. De igual forma cuentan con comités especiales (equipos de sostenibilidad) en cada área para generar sinergias en todo el hotel, trabajando hacia lo mismo en temas de sostenibilidad.

Lo que más resaltan de sus prácticas es el jardín donde plantan alimentos los cuales son usados para suplir la demanda del hotel, así como también que es el único hotel que cuenta con un apiario. Por último, resalta que uno de los mayores retos del hotel es su tamaño ya que cuenta con más de 1300 habitaciones y lleva 90 años de construido, así que adaptar la infraestructura para cumplir con metas sostenibles ha sido difícil, pero es algo que han podido sortear. El equipo de ingeniería ha cambiado miles de bombillas a luces LED y ha reconfigurado miles de duchas e

inodoros para que sean de bajo flujo. Incluso, el hecho de estar en una ciudad como Toronto, lo ven como un beneficio ya que cuentan con muchos posibles proveedores y una oferta muy amplia, siempre realizando compras locales y creando alianzas que creen valor.

Tabla 7. Resumen de las prácticas hotel Fairmont Royal York.

Área	Prácticas
Energía	Reducción consumo energía, iluminación bajo consumo
Agua	Aireadores de grifo, duchas de bajo flujo, inodoros baja descarga, monitorear, medir e informar consumo agua – reutilización, calidad y descarga aguas residuales, reducir: consumo agua, contaminantes aguas residuales, mejorar calidad agua y comunidades locales, reducción consumo agua, reducir frecuencia lavado
Emisiones	Reducción CO2, monitorear, medir e informar GEI
Residuos	Reducción residuos, monitorear, medir e informar generación y desvío residuos, aumentar el desvío de residuos, reducir desperdicio general, aumentar uso de reutilización y devolución productos
Gestión	Política de sostenibilidad, programa de Amin de energía y carbono, programa de gestión del agua, programas formales, Programa de adquisiciones ambientales, programa eco-meet, programas cambio de sabanas y toallas – recurso hídrico, programa de gestión de residuos, programa de asociación de sostenibilidad, decisiones clave de gestión, monitoreo, registro, evaluación, objetivos desempeño ambiental, herramientas de gestión de proveedores (formulario de perfil y formulario de declaración), recopilar y evaluar sostenibilidad proveedores de manera uniforme, equipos de sostenibilidad, incorporar compromisos ambientales
Sociocultural/Grupos de Interés (clientes, empleados, comunidad, proveedores)	Participación comunidad, asociación con organizaciones benéficas locales – apoyo financiero, voluntariado, programas donación, campañas de alimentos, educación, jardinería orgánica, centros juveniles, programa enfocado en agua, desarrollo y apoyo comunitario, 68 Fairmont CARE (asistencia comunitaria y responsabilidad con el ambiente), compromisos filantrópicos, asociación y membresías con empresas/asociaciones/redes/ongs, capacitación y recursos/materiales a grupos de interés, proveedores – compras sostenibles (comida mar), selección proveedores y productos, recopilar y evaluar sostenibilidad proveedores de manera uniforme, equipos de sostenibilidad, incorporar compromisos ambientales
Diseño y construcción edificio	Diseño y construcción sostenible, estándares de diseño, construcción y diseño muebles accesorios y equipos

Fuente: *Elaboración propia.*

5.1.3 The Park

Tabla 8. Caracterización The Park Hotel.

Caracterización	
Variables (X)	Resultados (Y)
Categorías WTA	WLGCH (Nominado)
Número de estrellas	5
Tipo de propiedad	Cadena
Número de habitaciones	201-300 (263)
Certificaciones/Sellos	LEED Gold
Ubicación	Hyderabad, India
Rango precios	COP \$200,772 – COP \$1,899,614

Fuente: *Elaboración propia.*

Descripción:

The Park Hotels es una colección de hoteles boutique de lujo de cinco estrellas en la India pertenecientes al Grupo Apeejay Surrendra, con sede en Kolkata, Bengala Occidental, India. Estos hoteles se encuentran en Bangalore, Chennai, Hyderabad, Kolkata, Navi Mumbai, Nueva Delhi, Visakhapatnam y Goa.

Entre estos, The Park Kolkata fue galardonado con el "Premio Nacional de Turismo" (2003–04) por su excelente desempeño como el Mejor Hotel Boutique en el país por el Departamento de Turismo, Gobierno de la India. The Park Bangalore ha sido diseñado por Terence Conran. The Park Kolkata bajo el buque insignia de Park Hotels ganó el premio The Best Business Hotel en *Travel + Lesiure* India, el evento de viajes de lujo del sur de Asia 'India's Best Awards 2018' en Nueva Delhi.

El Park Hotel está situado en la zona de negocios y ocio, y ofrece un alojamiento espacioso con bañera y vistas al lago Hussain Sagar. El hotel se encuentra a 28 km de la fortaleza de Golconda, a 10 km de la estación de tren de Secunderabad y a 37 km del aeropuerto internacional Rajiv Gandhi.

Prácticas Sostenibles:

- Fusionar la cultura local con el diseño internacional. (Social) (GI: Clientes, Comunidad) (Otros Recursos)
- El hotel mantiene una baja absorción de calor exterior, altos niveles acústicos, niveles mínimos de emisión, iluminación de bajo consumo y utiliza la iluminación natural al máximo. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía, Emisiones, Otros Recursos)
- Además de las plantas de tratamiento de aguas residuales y la recolección de agua de lluvia para mejorar la eficiencia del agua, los materiales utilizados en la construcción e interiores también constituyen una cantidad significativa de material reciclado, como vidrio, papel, metal, etc. (Ambiental) (Hotel) (Agua, Residuos, Otros Recursos)
- Su diseño y construcción amigables con el medio ambiente aseguran que el consumo de energía sea menor en un 30 por ciento y que el consumo de agua potable se haya reducido en un 40 por ciento. (Ambiental) (Hotel) (Energía, Agua)
- Sostenibilidad en tecnologías de construcción, mantenimiento y operaciones. (Ambiental) (Hotel) (Agua, Energía, Residuos, Emisiones, Otros Recursos) (Gestión)
- Todo el exterior, construido principalmente con un sistema de acristalamiento de alto rendimiento, se ha envuelto con pantallas metálicas perforadas y en relieve, que forman un patrón ondulado en la fachada. Estas pantallas metálicas ofrecen una protección climática óptima a través de sus perforaciones, al tiempo que permiten que una cantidad filtrada de luz natural ingrese a todas las partes del edificio, y también evitan que se recaliente debido al calor atrapado. En colaboración con el Instituto de Tecnología Stevens en Hoboken, Nueva Jersey, el diseño de SOM reduce con éxito el consumo de energía del edificio en un 20%. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía)
- El equipo también colaboró en la incorporación de una planta de tratamiento de aguas residuales en el sitio que procesa tanto las aguas grises para su reutilización como las aguas residuales antes de que se vuelvan a liberar en el sistema de alcantarillado de la ciudad. (Ambiental) (Hotel) (Agua, Residuos)
- Las pantallas metálicas perforadas y en relieve sobre un sistema de acristalamiento de alto rendimiento brindan privacidad a las habitaciones del hotel al tiempo que permiten que la luz

diurna difusa ingrese a los espacios interiores y la doble envoltura externa también garantiza el aislamiento acústico del sonido de los trenes que pasan cerca. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía, Otros Recursos)

- El proyecto se distingue por su profunda implementación de estrategias de diseño sostenible, con especial atención a la relación del edificio con su sitio, luz natural y vista. Los estudios solares influyeron en la orientación del sitio y la concentración de edificios, con espacios de programas concentrados en las fachadas norte y sur, y la circulación de servicios en el oeste para reducir la ganancia de calor. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía)
- La fachada sur tiene más perforaciones abiertas, mientras que el oeste tiene formas en relieve más cerradas debido a la mayor exposición solar. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía)
- Muchas de las superficies interiores, incluidos los mosaicos, reflejan diseños locales, que fueron implementados por artistas y artesanos de la región. Los materiales utilizados en la construcción e interiores del hotel tienen una cantidad significativa de materiales reciclados. (Ambiental, Social) (GI: Comunidad, Clientes) (Otros Recursos)
- Mientras que la “envoltura” del edificio impacta la infraestructura energética, los sistemas del edificio impactan la infraestructura del agua. Dado que el gobierno de la India ha instituido medidas obligatorias de conservación del agua para todos los edificios nuevos, el hotel se adhirió a estas pautas al realizar una instalación de tratamiento de agua en el sitio. El equipo en el sitio trata las aguas residuales y las aguas grises generadas en el edificio y las usa para el riego. Además, los tanques de almacenamiento de agua en el edificio recolectan y distribuyen agua de lluvia para uso no potable dentro del hotel. (Ambiental) (Hotel) (Agua, Energía)
- Se seleccionó un vidrio esmaltado aislado más grueso (35 mm). Con un doble recubrimiento de baja emisividad en las superficies exteriores. Además de un mejor aislamiento térmico, se eligió el vidrio porque ofrece un mejor aislamiento acústico. Las cargas de enfriamiento generadas por la ganancia de calor solar fueron aproximadamente un 20% más bajas que el modelo estándar. (Ambiental) (GI: Empleados, Clientes) (Energía, Otros Recursos)
- El hotel se distingue por su fachada de metal perforado, que sirve como una pantalla para el sol y la lluvia que protege las ventanas de alto rendimiento del edificio. La luz del día, la

orientación, la ganancia solar y el clima local se tomaron en cuenta durante el diseño del edificio para maximizar la luz y minimizar la ganancia de calor. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía, Otros Recursos)

- Se utilizó el modelado por computadora para calcular el equilibrio óptimo entre la cobertura opaca y transparente. Las aberturas se ajustaron para maximizar la iluminación natural del día. La fachada compuesta de aluminio produce un efecto de sombreado moteado. El diseño del edificio del Park Hotel se simuló utilizando paquetes de simulación estándar, como Visual DOE. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía)
- Los consultores asesoran al hotel sobre cómo mantener una baja absorción de calor exterior, altos niveles acústicos, niveles mínimos de emisión, iluminación de bajo consumo y cómo utilizar la iluminación natural al máximo. (Ambiental) (GI: Proveedores, Clientes, Empleados) (Energía, Emisiones, Otros Recursos)
- El hotel también instaló un STP (*Sewage Treatment Plant*) para la eficiencia del agua al igual que proporciona la recolección de agua de lluvia. (Ambiental) (Hotel) (Agua)
- Los materiales utilizados en la construcción y los interiores son de baja emisión y constituyen una gran cantidad de material reciclado. (Ambiental) (Hotel) (Emisiones, Otros Recursos)
- Áreas designadas para fumadores y salones en la propiedad y más del 90 por ciento del espacio de la propiedad es para no fumadores. También hay sistemas de manejo de aire separados para las áreas de fumadores y no fumadores. (Ambiental, Social) (GI: Clientes, Empleados) (Emisiones, Otros Recursos)
- Medidas de control de erosión y sedimentación para reducir el impacto negativo en la cantidad de agua y aire. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Agua, Emisiones)
- Las medidas adoptadas se ajustan a las normas de la Agencia de Protección Ambiental (EPA, EE. UU.). (Ambiental) (Hotel) (Agua, Energía, Residuos, Emisiones) (Gestión)
- Puntos de recarga para vehículos con carga eléctrica y un parqueadero designado. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Otros Recursos)
- Estacionamiento dedicado para bicicletas. (Ambiental) (GL: Clientes, Empleados) (Emisiones)

- Techos con alto índice de reflectancia solar (SRI) (> 78) o techo verde. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía)
- Instalaciones de agua con bajo flujo. (Ambiental) (Hotel) (Agua)
- 100 por ciento de reciclaje de aguas residuales tratadas. (Ambiental) (Hotel) (Agua, Residuos)
- Compostaje en el sitio. (Ambiental) (Hotel) (Residuos)
- Medidores adicionales de energía y flujo de agua para medición y verificación. (Ambiental) (Hotel) (Energía, Agua)
- Programa de almacenamiento y recogida de residuos generados en el edificio. (Ambiental) (Hotel) (Residuos) (Gestión)
- La calidad del aire interior (IAQ) cumple con los estándares ASHRAE 62-1999 (ventilación para una calidad de aire interior aceptable) para evitar problemas de IAQ (*Indoor Air Quality*) en el edificio. El edificio tiene habitaciones dedicadas para fumadores. Todos los restaurantes son de "no fumadores. (Ambiental) (GI: Empleados, Clientes) (Emisiones)
- El diseño exterior del hotel fomenta el uso de luz natural, reduciendo su necesidad de electricidad. Maximiza la luz natural. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía)
- Existe una cultura de incentivos para el transporte ecológico. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Otros Recursos)

El 94% de todas las prácticas que el hotel realiza tienen el componente ambiental. El 59% tiene algún impacto en los clientes mientras que el 53% tienen efecto en los empleados. En cuanto a los recursos, el hotel se concentra más en la reducción de energía con la mitad de las prácticas dirigidas a la disminución de este recurso o a una combinación de éstos con otros recursos. Los otros recursos representan el 41% del total de las prácticas.

Sin embargo, hay un porcentaje significativo de los otros recursos como el agua (34%), seguido en menor medida de las emisiones y los residuos con un 28% y un 22% respectivamente. También es importante notar la gran representación de prácticas que no están dirigidas a algún o

algunos grupos de interés en particular y que solo las realizan para que el hotel mejore su propio desempeño operacional (al reducir costos e incrementar la eficiencia) y/o para mejorar su desempeño de mercado (al incrementar sus ingresos y generar mayor diferenciación).

Tabla 9. Resumen de las prácticas hotel The Park.

Área	Prácticas
Energía	Iluminación bajo consumo, utilización luz natural, puntos recarga vehículos eléctricos, medidores energía - (medición y verificación)
Agua	Planta de tratamiento aguas residuales 100%, recolección agua lluvia, mejorar eficiencia agua, tratamiento de aguas residuales para el riego, almacenamiento y distribución agua lluvia para uso no potable, reducir impacto cantidad agua, instalación agua bajo flujo, medidores agua - flujo de agua (medición y verificación)
Emisiones	Bajas emisiones, calidad de aire - 90% no fumadores - sistema de manejo de aire separados, reducir impacto cantidad aire, calidad de aire- ASHRAE 62 - 1999 (estándares). Habitaciones dedicadas para fumadores
Residuos	Control erosión y sedimentación, programa almacenamiento/recogida residuos
Gestión	Consultores que asesoran (baja absorción calor, nivel acústico, emisiones, iluminación), normas agencia de protección ambiental, puntos recarga vehículos eléctricos, estacionamiento bicicletas, cultura de transporte ecológico
Sociocultural/Grupos de Interés (clientes, empleados, comunidad, proveedores)	Apoyo a artistas y artesanos locales, estacionamiento bicis, puntos recarga vehículos eléctricos, cultura de transporte ecológico
Diseño y construcción edificio	Diseño y construcción sostenible, fusión cultural local con internacional, baja absorción calor externo, bajos niveles acústicos, bajas emisiones, iluminación bajo consumo, utilización luz natural, construcción - material reciclado, techos alto índice reflectancia, diseño y construcción - enfocado en el ambiente y consumo de energía y agua, tecnologías de construcción, mantenimiento, operaciones, exterior - sistema de acristalamiento de alto rendimiento - protección climática, luz natural, calor (evitar), aislamiento acústico, vidrio esmaltado/alto rendimiento (aislamiento térmico, acústico), modelación por computadora

Fuente: *Elaboración propia.*

5.1.4 URBN Boutique

Tabla 10. Caracterización URBN Boutique Hotel.

Caracterización	
Variables (X)	Resultados (Y)
Categorías WTA	WLGCH (Nominado)
Número de estrellas	4
Tipo de propiedad	Cadena
Número de habitaciones	<50 (26)
Certificaciones/Sellos	LEED, Green Star
Ubicación	Shanghái, China
Rango precios	COP \$351,351 – COP \$1,019,305

Fuente: *Elaboración propia.*

Descripción:

URBN Hotel Shanghái es un hotel boutique ubicado en el distrito de Jing'an en Shanghái, China. Es el primer "hotel neutral en carbono" en China y hace parte del Grupo de Hoteles Cachet.

El hotel de 26 habitaciones es un antiguo edificio de correos de la década de los 70, diseñado por *A00 Architecture*. Al renovar una estructura existente, se centró en el uso de materiales reciclados y de origen local, como maderas duras recuperadas y ladrillos antiguos de Shanghái, implementando soluciones ecológicas como paneles solares pasivos y un sistema de aire acondicionado a base de agua.

Prácticas Sostenibles:

- Utiliza materiales reciclados, de origen local y es el primer hotel neutral en carbono de China (Hotel 100 por ciento neutral en carbono). (Ambiental) (Hotel) (Emisiones)
- El interior está construido con madera 100% reciclada (materiales de madera reciclados), de origen local y ladrillos grises de la concesión francesa. Los materiales recuperados se encuentran en toda la propiedad, como una pared de maletas *vintage* en el vestíbulo y

muebles elegantes hechos de madera reciclada en las habitaciones. (Construido con residuos de construcción 100% reciclados). (Ambiental) (Hotel) (Emisiones)

- Participa en un programa de compensación de carbono que hace una donación al Proyecto *Million Tree* (elimina las huellas de carbono) para cada cliente que escribe una tarjeta de comentarios, y presenta un contenedor de reciclaje de ropa en el vestíbulo como parte de un programa de reciclaje en toda la ciudad. El hotel lo utiliza para reciclar las mantas y sábanas que ya no puede usar, en contraste con la práctica hotelera común de simplemente desecharlas. (Ambiental) (GI: Clientes, Comunidad) (Emisiones, Residuos)
- La calidad del medio ambiente dentro del hotel también es una alta prioridad, por lo cual el hotel cuenta con purificadores de aire de Mayair Technology (compañía de filtros de aire) en toda la propiedad para proteger contra la contaminación del aire. También se centra en el espacio verde, con un patio ajardinado rodeado de bambú y hiedra que crece en el costado del edificio que fue trasplantado de la concesión francesa. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Emisiones)
- Los huéspedes duermen en camas hechas enteramente de fibras naturales, como fibra de cactus, algas y fibra de coco, junto con sábanas de algodón egipcio de 600 hilos. Hay luces de estado de ahorro de energía que se encuentran en los accesorios y se pueden controlar mediante un panel de control remoto en la habitación de alta tecnología. (Ambiental) (GI: Clientes) (Energía, Otros Recursos)
- Con el fin de estar constantemente actualizado con los últimos desarrollos en sostenibilidad, *AOO Architecture* evalúa el hotel anualmente para ver qué características puede agregar. (Ambiental) (GI: Hotel, Clientes, Empleados) (Agua, Energía, Residuos, Emisiones, Otros Recursos) (Gestión)
- Todo el hotel fue construido en una fábrica abandonada y todos los materiales fueron 100% de residuos de construcción reciclados. (Ambiental) (Hotel) (Residuos, Otros Recursos)
- El sistema de aire acondicionado utiliza una nueva tecnología llamada aire acondicionado de refrigeración por agua. Esta tecnología permite que el sistema use solo una pequeña cantidad de agua para enfriar todo el edificio. Este sistema puede ahorrar un 50% de electricidad en comparación con los sistemas de aire acondicionado normales y es absolutamente más limpio

que el sistema de aire acondicionado normal. (Ambiental) (GI: Hotel, Empleados, Clientes) (Energía, Emisiones)

- Dado que todo el vestíbulo es un bosque de bambú, no hay aire acondicionado en el vestíbulo. El bosque puede crear una temperatura confortable para el vestíbulo. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía, Emisiones)
- Ofrece servicio de reciclaje de ropa y desechos electrónicos para los huéspedes. (Ambiental) (GI: Clientes) (Residuos)
- Toda la ropa recolectada se dona a la comunidad local y los desechos electrónicos son recolectados por una empresa de reciclaje en Shanghái. (Social, Ambiental) (GI: Comunidad) (Residuos)
- La innovación también existe en los procesos de gestión del hotel. En el hotel se tiene una reunión de rutina por semana que permite a los empleados intercambiar nuevas ideas sobre el desarrollo sostenible del hotel. Con sesiones de lluvia de ideas que brindan nuevas ideas a la gerencia, el hotel puede seguir mejorando el servicio sostenible tanto para los huéspedes como para las comunidades. (Social, Ambiental) (GI: Hotel, Empleados, Comunidad, Clientes) (Agua, Energía, Residuos, Emisiones, Otros Recursos) (Gestión)
- Realizan acciones para mostrarle a la industria hotelera china que los hoteles pueden ser tanto sostenibles como rentables. (Social, Económico) (GI: Competencia, Industria) (Gestión)
- Desde la perspectiva financiera, el hotel ofrece a otros pequeños hoteles *boutique* una estrategia para competir con los competidores internacionales en el negocio hotelero en China. (Social, Ambiental, Económico) (GI: Competencia) (Gestión)
- El hotel ahorra más recursos de manera efectiva mediante el uso de tecnología avanzada y el diseño sostenible. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua, Energía, Residuos, Emisiones, Otros Recursos)
- El hotel ayuda a difundir la idea de sostenibilidad a más personas. (Ambiental, Social, Económico) (GI: Clientes, Empleados, Comunidad, Proveedores, Accionistas, Competencia, Industria, Reguladores) (Gestión)

- El hotel exhibe una variedad de materiales reciclados (como maletas) y otros materiales de origen local en su diseño y decoración. (Ambiental, Social) (GI: Hotel, Clientes) (Residuos, Otros Recursos)
- Fuerte enfoque en la eficiencia energética, la neutralidad del carbono y la educación ambiental para empleados y clientes. Tiene estrategias sostenibles adicionales como la energía solar y reciclaje de aguas grises. (Ambiental, Social) (GI: Hotel, Empleados, Clientes) (Energía, Agua, Emisiones, Otros Recursos)
- Maletas viejas, materiales de origen local y otros materiales reciclados se utilizan para decorar el vestíbulo y otros espacios públicos. (Ambiental) (GI: Hotel, Clientes, Empleados) (Residuos)
- El hotel utiliza un diseño solar pasivo (uso de la energía solar para el calentamiento y refrigeración de casas/edificios) y cuenta con persianas de bambú en las ventanas orientadas al sur. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía, Emisiones)
- La madera recuperada de Shanghái se utiliza para pisos, y también se usan ladrillos viejos de la ciudad en el edificio. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- El hotel utiliza un sistema de climatización de bajo consumo, pinturas con bajo contenido de VOC (Compuesto Orgánico Volátil), iluminación de bajo consumo y productos de limpieza ecológicos. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Energía, Emisiones, Otros Recursos)
- El hotel ha sido neutral en carbono desde su apertura en 2007, y desde entonces ha reducido aún más su uso de energía a través de la educación de empleados y huéspedes. (Ambiental, Social) (GI: Empleados, Clientes) (Otros Recursos) (Gestión)
- El hotel compra compensaciones de carbono a través de *South Pole* (consultora suiza de financiación del carbono fundada en 2006 en Zúrich) y ofrece a sus huéspedes la oportunidad de compensar sus vuelos a Shanghái también, reduciendo así el impacto de sus viajes. Además, el hotel ofrece un espacio verde de 6 metros cuadrados por huésped. (Ambiental) (GI: Clientes) (Emisiones, Otros Recursos)
- El hotel incluye eficiencia energética mejorada, reciclaje y filtración de agua, neutralidad de carbono y LEED, así como certificaciones *Green Star* de China. (Ambiental) (GI: Hotel, Clientes, Empleados) (Energía, Residuos, Agua, Emisiones, Otros Recursos)

- La huella de sus operaciones y todos sus clientes está completamente compensada. (Ambiental) (GI: Clientes, Hotel) (Emisiones)
- Los interiores están hechos con materiales 100% locales, como baldosas de piedra y pizarra y madera reciclada de casas antiguas y ladrillos recuperados. Incluso ofrecen a los huéspedes la opción de compensar la huella de carbono de su vuelo comprando un árbol en su bosque URBN en el interior de Mongolia, China. (Ambiental) (GI: Clientes, Hotel) (Residuos, Emisiones)
- Utilizan elementos ecológicos, como pantallas solares y A/C a base de agua, y permitiendo a los clientes comprar créditos de carbono. (Ambiental) (GI: Clientes) (Energía, Emisiones)
- El hotel combina materiales de origen local y reciclados. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Así como las aerolíneas permiten a los pasajeros comprar créditos de carbono equivalentes a su parte del uso de carbono para el vuelo, los hoteles también se están mudando de hoteles ecológicos a hoteles completamente neutros en carbono. URBN trabaja con *South Pole*, un intermediario internacional que ofrece soluciones a medida para empresas e industrias para reducir y compensar las emisiones de gases de efecto invernadero. Se realiza un seguimiento de la cantidad total de energía que consume el hotel, incluidos los desplazamientos del personal, la entrega de alimentos y bebidas, y la energía utilizada por cada huésped para calcular la huella de carbono. URBN luego compra créditos para neutralizar su huella invirtiendo en un proyecto de desarrollo de energía "verde" y reducción de emisiones en China. Los huéspedes del hotel también pueden optar por comprar créditos de carbono del programa para compensar sus vuelos. Todos los créditos son verificados y aprobados por las Naciones Unidas. Sus proyectos de compensación hacen de URBN el primero de su tipo en China y permiten a los huéspedes disfrutar de su estadía en sus hoteles con emisiones neutras de CO₂. (Ambiental) (GI: Clientes) (Emisiones)
- Al renovar una estructura existente, enfocarse en el uso de materiales reciclados y de origen local, como maderas duras recuperadas y ladrillos viejos de Shanghái, e introducir soluciones ecológicas como pantallas solares pasivas y un sistema de A/C a base de agua, URBN espera dar un ejemplo a otras empresas chinas y a la industria. (Ambiental, Social) (GI: Competencia, Industria) (Energía, Agua, Residuos, Otros Recursos)

- El restaurante característico de URBN, "*Downstairs with David Laris*", ofrece cocina orgánica y natural, saludable y fresca, que se ajusta al concepto central de sostenibilidad del hotel. Se han incorporado materiales reutilizables, reciclables y naturales en todos los elementos del diseño del espacio del restaurante. Único en la planta baja es el sistema de purificación de reciclaje de agua que permite al restaurante limpiar el agua que usan en la cocina de todos los metales y bacterias. En la planta baja se encuentra el único restaurante de Shanghái ambiental y neutral en carbono de China. Además, los uniformes del personal están hechos por miembros marginados de la comunidad, como madres solteras desempleadas, discapacitadas, sin hogar y huérfanos con telas *vintage* procedentes de las aldeas de la ciudad de Shanghái. (Ambiental, Social, Económico) (GI: Clientes, Empleados, Proveedores, Comunidad) (Otros Recursos, Agua, Emisiones, Residuos)
- En asociación con el programa *Roots & Shoots* del Instituto Jane Goodall (una ONG internacional con oficinas en Shanghái y Beijing), se han comprometido con el proyecto *One Million Tree*. Este proyecto permite comprar árboles para la reforestación en las áreas severamente desertificadas de Mongolia Interior, para compensar las emisiones de carbono. Al alentar a amigos, socios y clientes a comprar árboles, esperan cultivar su propio bosque URBN de 2,000 árboles. (Ambiental, Social) (GI: Comunidad, Clientes, Accionistas, Empleados) (Emisiones, Otros Recursos)
- Organizan eventos en asociación con *WildAid*, una ONG de conservación de la vida silvestre (por ejemplo, para pedir la prohibición de la sopa de aleta de tiburón en China). (Ambiental, Social) (GI: Comunidad) (Otros Recursos)
- Organizan eventos con *Green Drinks China* (GDC) el cual es un evento de *networking* regular basado en la idea de que los enlaces, conexiones y proyectos reales pueden comenzar de nuevo con algo tan simple como una bebida. Los eventos de GDC cuentan con oradores sobre temas relacionados con la sostenibilidad y son foros para cualquier persona interesada en el desarrollo sostenible. URBN organiza sus eventos de proyección de películas, que están orientados a invocar el ambientalismo. (Social) (GI: Comunidad) (Otros Recursos)
- Muestran documentales sobre sostenibilidad. (Social) (GI: Clientes, Empleados, Comunidad) (Otros Recursos)

- En el sitio web www.urbnhotels.com, cada página lleva un “Consejo Verde URBN” (URBN *Green Tips*) para los visitantes del sitio web y los huéspedes del hotel. También tienen un blog que habla sobre el medio ambiente y temas relacionados en la página web. (Social) (GI: Clientes, Comunidad) (Otros Recursos)
- Creen que los huéspedes del hotel se inspiran en su enfoque de sostenibilidad y los recompensan con su lealtad. También los recomiendan a otros. Realizan prácticas operativas respetuosas con el medio ambiente, el uso de materiales reciclados y recuperados en la construcción y el apoyo del movimiento ecológico a través de eventos como la Feria anual de diseño ecológico en Shanghái. (Social, Ambiental) (GI: Clientes) (Otros Recursos)
- Además de las características ecológicas, como la eficiencia energética, el reciclaje del agua y la neutralidad del carbono, la instalación en sí mejora la biodiversidad del sitio y genera agua más limpia que el agua provista por la ciudad. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados, Comunidad) (Energía, Agua, Emisiones, Otros Recursos)
- Los pitillos de plástico nunca se utilizan en su hotel. (Ambiental) (GI: Clientes, Hotel) (Residuos)
- En todo el URBN Hotel Shanghái, el diseño aerodinámico utiliza maderas 100% recicladas de origen local y ladrillos grises recuperados de las antiguas casas de Shanghái, lo que le da un ambiente cálido y acogedor. El restaurante (enfocado en comida de mar) y bar sirve platos y bebidas (orgánico, cuando sea posible) elaborados con productos de origen local y de manera sostenible (Ambiental, Social) (GI: Clientes, Hotel, Empleados, Proveedores) (Residuos, Otros Recursos)
- Utilizando materiales reciclados y un diseño súper eficiente, su uso de energía es mucho más eficiente que los establecimientos equivalentes. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos, Energía, Otros Recursos)
- El hotel integra materiales recuperados y locales donde sea posible. Las tablas del piso de caoba, el ladrillo gris y la pizarra (que se usa con mayor serenidad en el jardín interior de bambú del hotel) fueron recuperados de los edificios de la demolición anterior. El vestíbulo está anclado por una escultura de pared hecha de maletas de cuero recicladas y las lanternas colgantes usan bombillas fluorescentes. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)

- Las habitaciones también cuentan con una gran cantidad de materiales naturales: insertos con paneles de caoba en las paredes que albergan televisores de pantalla plana y, en algunas habitaciones, bañeras de pizarra en relieve. (Ambiental) (GI: Clientes) (Otros Recursos)
- El salón adyacente y el bar de la azotea ofrecen vinos biodinámicos (vinos que se hacen respetando los ciclos de la naturaleza, y el entorno natural) y orgánicos, junto con un menú de cócteles. En un esfuerzo por conectar a los huéspedes con Shanghái, el Urbn ha creado una gama de programas creativos, desde clases de mandarín en la habitación y clases de tai chi hasta talleres en ceremonias tradicionales del té y recorridos en bicicleta por la ciudad. (Ambiental, Social) (GI: Clientes) (Otros Recursos)

El hotel encamina en un 91% sus prácticas hacia la dimensión ambiental o una combinación con las otras dimensiones. Igualmente, el hotel pone gran énfasis en la dimensión social (40%) de la totalidad de las prácticas analizadas. Frente a los grupos de interés, URBN Boutique en sus prácticas tienen un efecto hacia sus clientes del 69% del total de prácticas, seguido de sus empleados (38%) y la comunidad (24%), y un 47% con prácticas que hacen frente a los residuos. Las prácticas referentes a los residuos cuentan con un 42% del total mientras que la energía y el agua representan un 29% y un 20% respectivamente del total de las prácticas presentadas. Es importante notar que las prácticas que realiza el hotel involucran el hotel mismo en un 42%. Es decir, que el 42% de la totalidad de prácticas son llevadas a cabo para el propio desempeño del hotel.

Tabla 11. Resumen de las prácticas hotel URBN Boutique.

Área	Prácticas
Energía	Luces estado de ahorro energía, sistema aire acondicionado (refrigeración por agua) - bajo consumo, reducción energía - pequeña cantidad de agua - más limpio, vestíbulo - bosque de bambú - no hay a/c - bosque crea una temperatura confortable, eficiencia energética - energía solar (diseño solar pasivo) - iluminación bajo consumo

Agua	Reducción energía - pequeña cantidad de agua - más limpio, reciclaje aguas grises, filtración agua, restaurante - orgánico, natural - purificación reciclaje agua
Emisiones	Hotel 100% neutral en carbono - compra de compensación carbono, programa compensación de carbono - donación al proyecto million tree (compra de árboles reforestación)- operaciones totalmente compensada y la de los clientes - compra crédito de carbono, calidad ambiente interior - purificador aire, proteger contra la contaminación - espacio verde, vestíbulo - bosque de bambú - no hay a/c - bosque crea una temperatura confortable, pinturas bajo contenido de VOC
Residuos	Servicio reciclaje ropa y desechos electrónicos - donación a comunidad local y los desechos son recolectados por una empresa, productos limpieza – ecológicos, no utilizan pitillos
Gestión	Proceso de gestión - reunión semanal - intercambiar nuevas (lluvia ideas) ideas sobre el desarrollo sostenible del hotel, mejora continua, capacitaciones a la industria -difusión de la sostenibilidad, ofrece estrategias a sus competidores sobre como competir con cadenas internacionales, educación ambiental - empleados y clientes, página web - green tips - blog sostenibilidad, firma evalúa anualmente el hotel en características sostenibles
Sociocultural/Grupos de Interés (clientes, empleados, comunidad, proveedores)	Programa compensación de carbono - donación al proyecto million tree (compra de árboles reforestación)- operaciones totalmente compensada y la de los clientes - compra crédito de carbono, servicio reciclaje ropa y desechos electrónicos - donación a comunidad local y los desechos son recolectados por una empresa, capacitaciones a la industria -difusión de la sostenibilidad, ofrece estrategias a sus competidores sobre como competir con cadenas internacionales, restaurante - orgánico, natural - purificación reciclaje agua - uniformes del personal hechos por miembros de la comunidad, organización eventos (ONG), mostrar documentales sostenibilidad, página web - green tips - blog sostenibilidad, apoyan eventos, programas creativos para cliente (cultura local), calidad de camas - fibras naturales, uniformes del personal hechos por miembros de la comunidad
Diseño y construcción edificio	Materiales reciclados - origen local (diseño y decoración), construcción - madera 100% reciclado - antigua fábrica - todos los materiales fueron reciclados - diseño eficiente, materiales recuperados, calidad ambiente interior - purificador aire, proteger contra la contaminación - espacio verde, vestíbulo - bosque de bambú - no hay a/c - bosque crea una temperatura confortable, tecnología - ahorro recursos - diseño sostenible

Fuente: *Elaboración propia.*

5.1.5 Sandymount Hotel

Tabla 12. Caracterización Sandymount Hotel.

Caracterización	
Variables (X)	Resultados (Y)
Categorías WTA	WLGH (Nominado), ELGH (Ganador)
Número de estrellas	4
Tipo de propiedad	Independiente
Número de habitaciones	101-200 (187)
Certificaciones/Sellos	EcoLideres Nivel Plata
Ubicación	Dublín, Irlanda
Rango precios	COP \$447,876 – COP \$806,950

Fuente: *Elaboración propia.*

Descripción:

Sandymount Hotel, en Dublín, Irlanda, está ubicado en la antigua Destilería Haig. El hotel consta de 8 casas victorianas interconectadas que fueron construidas originalmente en 1866 y construidas con ladrillos de la antigua destilería.

Durante 100 años, los edificios fueron el hogar de la aristocracia de Dublín, con residentes famosos como Sir Henry Robinson, vicepresidente de la Junta del Gobierno Local de Irlanda de 1879 a 1891, y más recientemente la famosa escritora Mary Kenny.

El hotel fue fundado en 1955 por una pareja de Irlanda del Norte, George Loughran y su esposa Rosaleen. El hotel permanece dentro de la familia con su hijo John y su nieto Gerard, ambos directores. Comenzando como una casa con 4 habitaciones, se adquirieron 7 casas contiguas y el hotel ahora cuenta con 168 habitaciones, 9 salas de conferencias y reuniones, un bar, restaurante y estacionamiento privado. El 10 de enero de 2011, el hotel cambió su nombre de Mount Herbert a Sandymount.

Prácticas Sostenibles:

- Han establecido Objetivos Verdes para cumplir con su Política Ambiental. (Ambiental) (GI: Hotel) (Gestión)
- Todas sus luces son 100% energéticamente eficientes (el hotel utiliza un 22% menos de electricidad). (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Utilización de cabezales de duchas de aireador (se redujo el consumo de agua en un 47% por huésped). Estos sistemas (filtro) de aireador mezclan aire con el agua, de forma que disminuyen el caudal que sale por el grifo, lo que permite usar menos agua y ahorrar. Un grifo que gotea a 1 goteo por segundo desperdicia hasta 25 litros en un día. (Ambiental) (GI: Hotel, Clientes) (Agua)
- El hotel recolecta y recicla jabón y artículos de tocador/aseo que se descartan en el hotel todos los días y a través del programa global de reciclaje '*Clean the World*', estos artículos se distribuyen, evitando millones de enfermedades relacionadas con la higiene en todo el mundo. (Ambiental, Social) (GI: Comunidad, Hotel) (Residuos)
- Tazas y tapas de café compostables. La polilactida (pla) es un poliéster alifático termoplástico biodegradable y bioactivo derivado de recursos renovables, como almidón de maíz, raíces de yuca, chips o almidón o caña de azúcar. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Pitillos compostables. Pitillos hechos de bioplástico 100% compostable y ecológico. (Ambiental) (GI: Hotel, Clientes) (Residuos)
- Aseguran que las aves de jardín tengan un suministro constante de agua potable fresca. También lo necesitan para bañarse, para asegurarse de que sus plumas se mantengan limpias para aislarlas del frío. (Ambiental) (Otros Recursos)
- Los huéspedes que opten por no recibir servicio de limpieza por una noche de estada recibirán un cupón de 5 € para el bar *Line Out*. (Ambiental, Social) (GI: Clientes) (Agua, Energía, Otros Recursos)
- Como parte del sistema de prevención de residuos, la familia Loughran y los miembros del equipo ecológico han reducido, reutilizado y reciclado recursos. Recuperación o reciclado del 95% de los desechos/residuos del hotel (por mes). Sistema de prevención de residuos: Reducción, reutilización y reciclaje. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)

- El 26% de la electricidad que usan proviene de fuentes renovables. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Se realizaron modificaciones en todo el hotel, incluida la instalación de grifos y orinales activados por sensores, el agua de lluvia se recolecta en el techo del hotel para su uso en el jardín, lo que reduce el consumo de agua en un 20%. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua)
- A través del enfoque sostenible del hotel, el 23-26% de la electricidad utilizada por el hotel proviene de fuentes renovables, mientras que el hotel ahora usa un 22% menos de electricidad que en 2013, en gran parte debido a un cambio a luces 100% energéticamente eficientes, electricidad de las habitaciones son controlados por tarjetas clave, los secadores de manos en áreas públicas son operados por un sensor. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- La política de compra del hotel es comprar productos locales siempre que sea posible y elegir proveedores que retiren sus envases para su reutilización. (Ambiental, Social) (GI: Proveedores) (Residuos, Otros Recursos)
- El jefe de cocina revisa regularmente sus menús para evitar el desperdicio de alimentos y se encarga de no ordenar, preparar o servir más de lo necesario. Además, la cocina tiene una empacadora al vacío y un filtro de aceite de cocina para ayudar a eliminar el desperdicio innecesario. La política de compras ayuda a apoyar a los agricultores y productores irlandeses, eliminar envases innecesarios y minimizar las millas de alimentos. Obtienen su comida localmente. (Ambiental, Social) (GI: Hotel, Comunidad) (Residuos, Otros Recursos)
- El hotel tiene una asociación paga con la Cámara de Educación para remover computadoras viejas, eliminar el contenido del disco duro y luego enviarlas a escuelas y centros en África. (Ambiental, Social) (GI: Comunidad) (Residuos)
- El hotel trabaja con colchones ecológicos de forma remunerada para eliminar todos los colchones viejos para reciclar los diversos componentes. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Todos los empleados están capacitados para reducir, reutilizar, reciclar y proteger el medio ambiente. Tienen un equipo verde dedicado que se reúne una vez al mes. El "Equipo Verde" se reúne una vez al mes para discutir las iniciativas verdes en el hotel y las nuevas iniciativas/procedimientos para presentar al hotel y garantizar que cumpla con los estándares establecidos por www.greenhospitality.ie. Su equipo ecológico interno, que consiste en

representantes de cada departamento de personal para garantizar un enfoque integral hacia la sostenibilidad en el establecimiento. (Ambiental, Social) (GI: Empleados, Hotel) (Residuos, Otros Recursos) (Gestión)

- Los clientes y visitantes pueden ayudar utilizando los contenedores de reciclaje en los pasillos. (Ambiental) (GI: Empleados, Clientes) (Residuos)
- Los huéspedes que desean pueden ayudar dejando libros para que otras personas puedan usarlos en su biblioteca gratuita. (Social) (GI: Clientes) (Otros Recursos, Residuos)
- Queman césped irlandés, un combustible natural y sostenible en su chimenea victoriana original. (Ambiental) (GI: Hotel) (Otros Recursos, Energía, Emisiones)
- Tienen un cargador de auto eléctrico. (Ambiental, Social) (GI: Empleados, Clientes) (Energía)
- Apoyan la biodiversidad; Utilizan usar métodos naturales para el control de plagas en su jardín. Hay avisos que dicen: “Tenga cuidado con nuestro "personal" más pequeño en nuestro jardín. Las mariquitas de nuestras rosas están ayudando con el control de plagas.” (Ambiental) (GI: Hotel) (Otros Recursos, Emisiones)
- Tienen un pensamiento de mejoramiento continuo para cada vez ser aún más ecológicos. (Ambiental) (GI: Empleados) (Gestión)
- Apoyan y dan a conocer actividades turísticas ecológicas en la ciudad de Dublín. Por ejemplo: Explora el Dublín escondido en una bicicleta eléctrica. Pregunte acerca de las visitas guiadas *Lazy Bike* en la recepción. Amplia gama de actividades al aire libre con descuento con *CP Adventures*, que incluyen: Alquiler de bicicletas, kayak, tiro con arco, *Segway Tours*, *GAA Sports*, *Treasure Hunts*, *Croke Park Tours*, Escalada, Visita a los parques y playas de Dublín, Observa las aves, busca la vida salvaje, irse compras por artesanías y alimentos locales. Joyas de fabricación irlandesa disponibles en la recepción, Leer con un libro de su biblioteca gratuita frente al fuego de césped, unirse a su servicio de limpieza o de exclusión de ropa y le regalan un cupón para su bar *Line Out*, café certificado por el *Rainforest Alliance* en el bar *Line Out*. Opciones de transporte público en la recepción. (Social) (GI: Empleados) (Gestión)

- El hotel apoya a *Make-A-Wish Foundation*, Irlanda. La fundación tiene un objetivo simple: conceder los deseos de los niños de entre 3 y 17 años que viven con condiciones médicas que amenazan la vida para enriquecer la experiencia humana con esperanza, fuerza y alegría. (Social) (GI: Comunidad) (Gestión)
- El hotel es patrocinador del Fondo de beneficencia de la Unión Irlandesa de Fútbol Rugby de Irlanda. (Social) (GI: Comunidad) (Otros Recursos)
- Están involucrados en muchas iniciativas locales e internacionales. (Social) (GI: Comunidad, Hotel) (Gestión)
- Uso de baterías recargables. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Electricidad controlada con tarjeta de llave en las habitaciones de los clientes. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Los muebles y equipos obsoletos se venden con fines benéficos. Los colchones se donan a Eco-colchones que los desmontan y reciclan cada componente. Su Política de compras ecológicas favorece a los proveedores que usan un embalaje mínimo o lo recuperarán para reciclarlo o reutilizarlo. Su empacadora al vacío y filtro de aceite de cocina ayudan al equipo de cocina a eliminar los desperdicios innecesarios. (Ambiental) (GI: Comunidad, Clientes, Proveedores) (Residuos,)
- Ofrecen esquemas de reutilización de toallas y ropa de cama, y un programa de exclusión de limpieza. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos, Agua, Otros Recursos)
- Sus clientes tienen la oportunidad de participar en la Política Verde si lo desean. (Ambiental, Social, Económico) (GI: Empleados, Hotel) (Gestión)
- Trabajan junto a *Green Hospitality Ireland* para controlar meticulosamente su gestión y reciclaje de residuos. (Ambiental) (GI: Comunidad) (Residuos) (Gestión)

El 85% de la totalidad de las prácticas del hotel están dirigidas hacia la dimensión ambiental o una combinación de ésta con la dimensión social. Esta última dimensión se encuentra en el 39% del total de las acciones realizadas. En cuanto a los grupos de interés que más afecta, se puede ver que la comunidad es el que mayor incidencia tiene con un 24% seguido

de los clientes con un 21% y los empleados con un 18%. Frente a los recursos, el hotel se enfoca en la gran mayoría a reducir los residuos (45% del total de las prácticas). Le siguen otros recursos con un 30% y la energía con un 21%. También es notable ver que el hotel se enfoca en mejorar su propio desempeño de manera importante (61% del total), La gestión de prácticas también toma notoriedad con un 24% del total de acciones enfocadas a gestionar la sostenibilidad del hotel.

Tabla 13. Resumen de las prácticas hotel Sandymount.

Área	Prácticas
Energía	Cargador de autos eléctricos, quema de césped irlandés combustible natural, fuentes renovables – energía, sensores – artículos, luces 100% eficientes - iluminación bajo consumo, baterías recargables, electricidad controlada con tarjeta de llave en las habitaciones
Agua	Recolección agua de lluvia - uso en jardín, suministro agua – aves, duchas de aireador - grifos (sensores) - orinales (sensores), Optar por no recibir servicio de limpieza - cupón de 5 Euros para el bar - recompensas e incentivos a los clientes que ayudan al hotel a que adopte un enfoque más ecológico - programa de exclusión de limpieza - la iniciativa del hotel de ofrecer a los huéspedes un cupón para el bar si optan por no participar en el intercambio de ropa de cama., Esquema reutilización toallas y ropa de cama
Emisiones	Biodiversidad - métodos naturales control de plagas
Residuos	Trabajan con green hospitality ireland - control de la gestión y reciclaje de productos, capacitación empleados (reducir, reutilizar, reciclar) - protección ambiente, muebles y equipos obsoletos se venden con fines benéficos, Remoción de PCs y envío a escuela y centros de África, restaurante - evitan desperdicio - eliminar envases innecesarios, minimizar millas de alimentos - se encargan de no ordenar, preparar o servir más de lo necesario - empacadora al vacío y filtro de aceite - eliminan los desperdicios, tazas y tapas de café compostables, elección proveedores - retiro de envases para su reutilización - política de compras, pitillos compostables - bioplástico – ecológico, programa/sistema de reciclaje/prevención residuos - recolección jabones y artículos de aseo - programa global de reciclaje clean the world - distribución a comunidades, sistema de prevención de residuos - reducir, reutilizar y reciclar - recuperación del 95% de residuos, colchones ecológicos - reciclar componentes - donación a eco-colchones (desmontan y reciclan cada componente), contenedores de reciclaje, quema de césped irlandés combustible natural
Gestión	Política ambiental - influye en todas las decisiones operativas, objetivos verdes - reducir costos energía y agua - reducción consumo recursos, clientes pueden participar en la política verde, Equipo verde - reunión 1 vez al mes, pensamiento mejora continua, Tienen un dedicado equipo "ecológico" interno, investigando e inculcando nuevas medidas para ofrecer sus mejores prácticas

	<p>ecológicas, en línea con sus ofertas y experiencias generales para los huéspedes, trabajan con green hospitality ireland - control de la gestión y reciclaje de productos, elección proveedores - retiro de envases para su reutilización - política de compras, sistema de prevención de residuos - reducir, reutilizar y reciclar - recuperación del 95% de residuos, biodiversidad - métodos naturales control de plagas, Optar por no recibir servicio de limpieza - cupón de 5 Euros para el bar - recompensas e incentivos a los clientes que ayudan al hotel a que adopte un enfoque más ecológico - programa de exclusión de limpieza - la iniciativa del hotel de ofrecer a los huéspedes un cupón para el bar si optan por no participar en el intercambio de ropa de cama., Esquema reutilización toallas y ropa de cama, política de compras ecológicas</p>
Sociocultural/Grupos de Interés (clientes, empleados, comunidad, proveedores)	<p>Clientes pueden participar en la política verde, capacitación empleados (reducir, reutilizar, reciclar) - protección ambiente, Equipo verde - reunión 1 vez al mes, actividades turísticas ecológicas, fundaciones - comunidad (make a wish) - fondo de beneficencia unión irlandesa rugby - El Hotel tiene una estrecha afiliación con la Rugby Football Union (IRFU) y los Clubes de Rugby U19 / U20 y 7. Son patrocinadores del Irish IRFU Charitable Trust, que se ocupa de los jugadores de rugby gravemente heridos, y el hotel incluso organiza una conferencia cada abril que atrae a notables personalidades del rugby irlandés, muebles y equipos obsoletos se venden con fines benéficos, Remoción de PCs y envío a escuela y centros de África, restaurante - evitan desperdicio - eliminar envases innecesarios, minimizar millas de alimentos - se encargan de no ordenar, preparar o servir más de lo necesario - empacadora al vacío y filtro de aceite - eliminan los desperdicios, programa/sistema de reciclaje/prevencción residuos - recolección jabones y artículos de aseo - programa global de reciclaje clean the world - distribución a comunidades, colchones ecológicos - reciclar componentes - donación a eco-colchones (desmontan y reciclan cada componente), donación de libros - biblioteca gratuita - reciclar libros, Optar por no recibir servicio de limpieza - cupón de 5 Euros para el bar - recompensas e incentivos a los clientes que ayudan al hotel a que adopte un enfoque más ecológico - programa de exclusión de limpieza - la iniciativa del hotel de ofrecer a los huéspedes un cupón para el bar si optan por no participar en el intercambio de ropa de cama, política de compras ecológicas, compra de productos locales - apoyo a agricultores y productores locales</p>
Diseño y construcción edificio	N/A

Fuente: *Elaboración propia.*

5.1.6 Corinthia Hotel

Tabla 14. Caracterización Corinthia Hotel.

Caracterización	
Variables (X)	Resultados (Y)
Categorías WTA	WLGH (Nominado), ELGH (Nominado)
Número de estrellas	5
Tipo de propiedad	Cadena
Número de habitaciones	>500 (518)
Certificaciones/Sellos	EcoLideres Nivel Platino
Ubicación	Lisboa, Portugal
Rango precios	COP \$648,649 – COP \$3,606,178

Fuente: *Elaboración propia.*

Descripción:

Corinthia Hotels Limited (CHL), con sede en Malta, es el operador y desarrollador de los hoteles Corinthia en Europa, África y Oriente Medio. CHL opera restaurantes como Rickshaw y tiene una división de *spa*. Es propiedad exclusiva de International Hotel Investments (IHI). Fundado por Alfred Pisani y su familia en Malta en 1962, el hotel inaugural, Corinthia Palace Hotel & Spa en Attard, se abrió por primera vez como un restaurante y luego se convirtió en un hotel.

Corinthia tiene hoteles en lugares como Londres, Budapest, Praga, San Petersburgo, Lisboa, Malta y Trípoli. Se están desarrollando proyectos bajo la marca Corinthia Hotels en Bruselas, Dubái, Bucarest y Moscú.

El Corinthia Hotel Lisboa es un hotel de 5 estrellas situado a 150 metros de la estación de metro del Zoológico de Lisboa y a 5 minutos en metro de la famosa avenida da Liberdade. El establecimiento ha recibido recientemente varios premios por respetar el medio ambiente y alberga 2 restaurantes y la zona de *spa* más grande de Lisboa.

Prácticas Sostenibles:

- Participación en proyectos ambientales locales donde promueven la gestión voluntaria de las emisiones de carbono. (Social, Ambiental) (GI: Comunidad, Empleados) (Emisiones)
- Apoyan y realizan ayuda humanitaria, el desarrollo individual y ayudan a los artesanos. Promueven productos locales y a los artesanos al ofrecerles espacio de exhibición. (Social) (GI: Comunidad)
- Bar y restaurante - compran productos locales y cuentan las historias de los productores locales y regionales. Las prácticas de compra giran en torno a los productores locales, agricultores, pescadores y productores artesanales de las islas continentales y británicas principalmente, siempre que sea posible. (Ambiental, Social) (GI: Comunidad, Clientes)
- Comenzaron a desarrollar soluciones de ingeniería (a la medida) con equipos de última generación, lo que significa que ahora pueden ofrecer altos niveles de rendimiento en eficiencia energética y pueden producir energía de forma autónoma. Su extenso proyecto de sostenibilidad hasta ahora les ha permitido mejorar su perfil de consumo de energía de 9.3GWh por año a 7.28GWh por año, reduciendo su huella de carbono hasta 1.341 / tonelada. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Compra de fuentes locales y sostenibles en todos los bienes y servicios. Elección de ingredientes y productores de bio alimentos. (Social, Ambiental) (GI: Comunidad)
- Solo se utilizan productos de lavado y limpieza ecológicos. (Ambiental) (GI: Clientes) (Otros Recursos)
- Donan a la Fundación Csodalampa en Budapest, una fundación que concede deseos para los niños, y se les dona 1 Euro de la factura de la habitación de cada huésped. Ofrecer espacio y mano de obra a la *Bihari Art School* y otras organizaciones. Organizan comidas para personas sin hogar, 1,000 hasta la fecha. Recaudación de fondos para *Beyond the Moon* (73.200 euros hasta la fecha), mediante la reventa de acciones de ex hoteles, ferias, rifas, donaciones y similares. Heritage Malta ONG, un refugio para perros y la Fundación Inspire. Organiza un evento anual para SOS Villages St Petersburg, hogares para niños y adultos jóvenes, y apoya la Fundación *Revive The Dream*, que ayuda a niños gravemente enfermos. (Social) (GI: Comunidad) (Gestión)

- El hotel ha adoptado una cultura de "nos importa" (*We Care*), que impregna todos los aspectos del hotel. (Ambiental, Social, Económico) (GI: Empleados) (Gestión)
- El hotel ofrece puntos de recarga de vehículos eléctricos en su parqueadero. (Ambiental, Social) (GI: Clientes, Empleados) (Energía)
- El plástico, el papel y el cartón se reciclan, mientras que la ropa dañada se convierte en trapos para la limpieza de la casa. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Donan tapas de botellas de plástico a una fundación benéfica y vendidas para comprar sillas de ruedas, y paquetes de galletas intercambiados en esquemas de regalos locales y sellos usados pasados a una organización benéfica para ser vendidos para comprar perros guía para ciegos. (Social) (GI: Comunidad)
- La iluminación incandescente se eliminó gradualmente y se reemplazó con iluminación LED en todo el hotel. Esto dio como resultado una reducción del 80% en el consumo de energía asociado con los focos reemplazados y una disminución anual de 635,181 Kg de emisiones de CO₂. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- El hotel se embarcó en un Proyecto de Eficiencia Energética. Esto implicó agregar nuevas tecnologías o características a los sistemas más antiguos (reacondicionamiento), fortalecidos con otras medidas de eficiencia energética. Resultado: una disminución de más del 20% de los requisitos de energía del hotel y una mejora de su clase de energía (IEE) a la clase B. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Realizan préstamos sin intereses para la compra de bicicletas y el almacenamiento de bicicletas en el hotel como parte de su *Ride To Work Scheme*. (Social, Ambiental) (GI: Empleados) (Otros Recursos)
- Invierten en autenticidad a través de la innovación en proyectos pioneros y asociaciones con la comunidad local. Al integrar la identidad de cada región en sus productos y servicios turísticos, ayudan a impulsar la economía local. (Social, Económico) (GI: Comunidad)
- La estrategia de empleo es emplear al personal local tanto como sea posible para reducir el combustible para el transporte del personal. Los esquemas incluyen una inversión del 0,5% de la nómina del hotel para apoyar los esquemas de aprendizaje. (Social, Ambiental) (GI: Empleados, Comunidad)

- Implementación de energía solar térmica, es decir, aprovechamiento de la energía solar; implementación de cogeneración, es decir, generación conjunta de electricidad y calor útil, y uso del vapor sobrante de la generación de electricidad para calefacción; y recuperación de energía térmica, es decir, recolección y reutilización del calor que surge de cualquier proceso que de otro modo se perdería. Todo esto se gestionó y supervisó para garantizar una eficiencia óptima. En línea con una excelente práctica de gestión, el hotel inculcó una conciencia de todo esto en su personal y los capacitó para garantizar el logro de los objetivos. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- La sostenibilidad ambiental del hotel se defiende a través de su *Premier Partnership* con la organización benéfica internacional de ayuda al agua *Just A Drop*. En los últimos tres años, el hotel ha llevado agua limpia que cambia la vida a un total de 43.325 niños y familias en cinco proyectos *Just A Drop*, el más reciente en Zambia y Tanzania. (Social) (GI: Comunidad) (Agua)
- Se han instalado cortinas y películas ultravioletas en la fachada de vidrio del hotel para que el calor se refleje en la atmósfera y se reduzca el efecto del calor irradiado y el calor conducido. También disminuirá la necesidad de aire acondicionado. Se han instalado varias cortinas de aire para minimizar la pérdida de aire acondicionado en la atmósfera. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados, Hotel) (Energía, Emisiones)
- Utilización de limitadores de presión de agua que reducen la cantidad de agua utilizada. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua)
- Utilización de las mejoras tecnológicas le permiten proteger el medio ambiente y ser económicamente eficiente al mismo tiempo. Reducción de la huella ambiental mediante tecnología inteligente e ingeniería, sin reducir la comodidad. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua, Energía, Residuos, Emisiones, Otros Recursos)
- Política de sostenibilidad – *More Future*: se basa en 3 áreas: desarrollo humano, protección del medio ambiente y desarrollo de la economía local. (Social, Ambiental, Económico) (GI: Clientes, Empleados, Comunidad) (Gestión)
- Programas de toallas y sábanas. Se alienta a los huéspedes a decidir si necesitan cambiar las toallas. (Ambiental) (GI: Clientes) (Agua, Energía, Otros Recursos)

- Promueven lo más original y auténtico que tiene el destino. (Social) (GI: Comunidad)
- Reciclan su aceite de cocina para usarlo en maquinaria industrial o para cambiarlo químicamente a biocombustible, que es un combustible ecológico, que ya se usa para maquinaria industrial. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Recaudación de fondos para organizaciones benéficas valiosas. (Social) (GI: Comunidad)
- Se alienta al personal a usar escaleras y no ascensores, y a apagar las computadoras cuando no estén en uso. (Social, Ambiental) (GI: Empleados) (Energía, Otros Recursos)
- Se centran en tres áreas de su agenda de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), en sostenibilidad ambiental, sostenibilidad personal y sostenibilidad comunitaria. (Ambiental, Social, Económico) (GI: Empleados, Comunidad, Clientes) (Gestión)
- Desempeñan un papel activo en la comunidad, trabajando con asociaciones locales, identificando áreas prioritarias de intervención. (Social) (GI: Comunidad)
- Apoyan a su personal en todos sus desafíos, buscando asegurar su satisfacción y mejorar las condiciones de vida y de trabajo. (Social) (GI: Empleados) (Gestión)
- Se instalaron intercambiadores de calor para reducir la pérdida de calor, y el exceso de calor se usa para calentar agua que de otro modo tendría que calentarse. Una planta de filtración de agua ayuda a preservar y conservar la planta y otros equipos. Los depósitos de agua y el sistema de gestión de energía se diseñaron de acuerdo con el perfil energético del hotel. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía, Agua)
- Se introdujeron medidas de eficiencia energética en el aire acondicionado, calefacción de agua e iluminación del hotel, que típicamente representan el 75% del consumo de energía de un hotel europeo, y se lograron ahorros de energía del 2 2%. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía, Agua)
- Solo se utiliza papel reciclado en la impresión de su oficina. (Ambiental) (GI: Hotel, Empleados) (Residuos)
- Eficiencia energética a través de bombas de calor, calefacción solar y sistemas fotovoltaicos, evitan el desperdicio de agua y salvan hábitats únicos. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía, Agua, Emisiones)

- Trabajan con tres organizaciones benéficas: *Springboard UK*, *Cardinal Hume* y *Good People Connect*, ofreciendo espacio gratuito para eventos de recaudación de fondos, donando, dando charlas de presentación / habilidades y ofreciendo prácticas laborales. (Social) (GI: Comunidad)
- Instalación de paneles híbridos solares en el techo del hotel, proporcionando electricidad y agua caliente y reduciendo la huella de carbono. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía, Agua, Emisiones)
- Se han instalado intercambiadores de calor para reducir la pérdida de calor y el exceso de calor se utiliza para calentar agua que, de lo contrario, debe calentarse a un costo considerable. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Una planta de filtración de agua ayuda a preservar y conservar la planta y otros equipos. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua, Otros Recursos)
- Una lista de verificación de energía controla el uso de energía e iniciativas como cambiar a LED de baja energía, monitorear la calidad del aire y la protección contra el ruido. (Ambiental) (GI: Hotel, Empleados, Clientes) (Emisiones, Otros Recursos)

La mayoría de las prácticas estas enfocadas a la dimensión ambiental (72% del total) sin embargo, una gran cantidad igualmente se encaminan hacia la dimensión social (51%). Esto se ve claramente reflejado en que los mayores beneficiados es la comunidad (38%) en cuanto a grupos de interés, a pesar de que en un 41% del total de las prácticas va dirigido hacia el desempeño mismo del hotel. Le siguen los empleados (28%) y los clientes (18%). Respecto a los recursos, la mayoría va dirigida hacia acciones que mitiguen el consumo energético (38%) seguido del recurso hídrico (21%).

Tabla 15. Resumen de las prácticas hotel Corinthia.

Área	Prácticas
Energía	Puntos de recarga autos eléctricos, paneles solares - calor - energía a gas natural, iluminación led, proyecto eficiencia energética – tecnología, soluciones de ing. A la medida - eficiencia energética, energía solar térmica - cogeneración (generación conjunta de electricidad y calor útil), cortinas y películas uv -

	disminuirá el a/c, perfil energético del hotel - depósitos de agua, intercambiadores de calor - sistema de gestión de energía, se alienta al personal usar escaleras, se alienta al personal apagar los PCs cuando no están en uso, intercambiadores de calor, eficiencia energética - aire acondicionado, bombas de calor, calefacción solar, sistemas fotovoltaicos, instalación paneles híbridos solares en techo, lista verificación energía - control del uso energía, luces LED
Agua	Limitadores de presión de agua, programas de toallas y sabanas, planta filtración agua
Emisiones	Préstamo compra bicicletas y almacenamiento, reducción huella ambiental - tecnología inteligente e ing., monitoreo calidad aire, protección contra el ruido
Residuos	Donación tapas de botellas plástico, reciclaje de papel, plástico y cartón - ropa dañada se reutiliza, productos de lavado y limpieza ecológicos, reciclaje aceite de cocina, uso de papel reciclado en oficinas
Gestión	Políticas ecológicas, política de sostenibilidad - More Future, promoción destino, adopción cultura We Care, puntos de recarga autos eléctricos, programas de toallas y sabanas, perfil energético del hotel - depósitos de agua, intercambiadores de calor - sistema de gestión de energía, RSC - sostenibilidad ambiental, sostenibilidad personal, sostenibilidad comunitaria, sistema de gestión energía
Sociocultural/Grupos de Interés (clientes, empleados, comunidad, proveedores)	Participación proyectos ambientales locales, ayuda humanitaria, desarrollo individual - apoyo artesanos, promoción productos locales, donación fundación, donación tapas de botellas plástico, comunidad - integración identidad en productos/servicios, emplear personal local - esquemas de aprendizaje, premier partnership, promoción destino, restaurante y bar - compra producto local - historia de productores locales, compra de fuente local - todos los bienes y servicios, ingrediente y productores bio alimentos, préstamo compra bicis y almacenamiento, recaudación fondos, se alienta al personal usar escaleras, trabajo con asociaciones locales, apoyo al personal - mejorar condiciones vida y trabajo - satisfacción del personal, trabajo con organizaciones benéficas
Diseño y construcción edificio	Diseño y construcción sostenibles, perfil energético del hotel - depósitos de agua, intercambiadores de calor - sistema de gestión de energía

Fuente: *Elaboración propia.*

5.2 Generalidades Entre los Hoteles Casos De Éxito

Como se puede observar en la caracterización de los hoteles, el Parkroyal Collection fue el hotel que mayor reconocimiento tuvo en los WTA al ser seleccionado en tres categorías, ganando dos de ellas y siendo nominada en otra. El Fairmont, Sandymount y el Corinthia fueron los otros hoteles que fueron seleccionados en dos categorías diferentes, en donde surgió como ganador el Fairmont (*North America*) y el Sandymount (*Europe*), mientras que el Corinthia fue

nominado en dos de ellas. Tanto The Park como el URBN Boutique fueron nominados en una categoría.

Es importante anotar que, a pesar de la diferencia de la totalidad de nominaciones en diferentes categorías, se debe establecer la importancia de estas mismas. En primer lugar, siendo el *World's Leading Green Hotel 2019*, seguido del *World's Leading Green City Hotel 2019*. A estas le siguen las categorías de cada una de las regiones y por último las categorías por países. De este modo se ve la importancia de los hoteles The Park y URBN Boutique a pesar de haber estado nominados en solo una categoría.

En promedio, los hoteles sostenibles seleccionados que son casos de éxito a nivel mundial se encuentran entre 4 y 5 estrellas. Cinco de los seis hoteles pertenecen a cadenas y en promedio los seis hoteles seleccionados tienen 454 habitaciones. El que menor número de habitaciones tiene es el URBN Boutique que cuenta con 26 mientras que el Fairmont tiene 1365. Es decir, el Fairmont tiene 52 veces más el número de habitaciones que el URBN. En cuanto a las certificaciones, hay tres hoteles que cuentan con la certificación de TripAdvisor. Estos son: Fairmont, Sandymount, y el Corinthia. Igualmente, vale la pena mencionar que todos los seis hoteles están ubicados en ciudades importantes en sus respectivos países; Singapur, que se considera una ciudad-estado, Toronto, capital de la provincia de Ontario y es la ciudad más grande de Canadá, además de ser el centro financiero del país. Hyderabad, capital estatal. Shanghái, ciudad más poblada de China. Dublín, capital de la República de Irlanda y la ciudad más poblada de la isla. Lisboa, capital de Portugal.

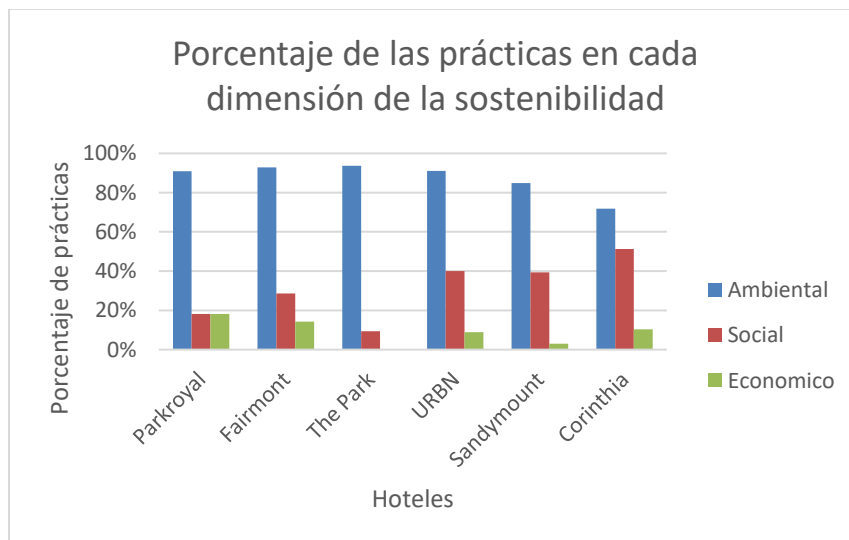
En promedio, en cuanto a los precios de los seis hoteles seleccionados se encuentran en un rango de COP \$522,523 – COP \$1,787,645 de habitación por noche. El hotel The Park es el

hotel con el precio de habitación por noche más baja (COP \$200,772) mientras que el Corinthia es el hotel que tiene el precio más elevado de una habitación por noche (COP \$3,606,178). Los rangos de precios fueron tomados de TripAdvisor en el año 2020.

5.3 Dimensiones de Sostenibilidad

Al poder comparar la importancia de las prácticas en cada dimensión de la sostenibilidad se evidencia que, en los casos de éxito, los seis hoteles presentan más del 70% de sus prácticas en la dimensión ambiental. Como se aprecia en la Fig. 3, la dimensión social oscila entre el 10% y 50% de las prácticas mientras que la dimensión económica llega máximo al 20%. En este caso, el hotel Corinthia es de cierta forma el más equilibrado en el sentido que las prácticas de las dimensiones ambiental y social están más cerca lo cual muestra que hay un equilibrio entre ambas dimensiones de acuerdo con la importancia que le dé el hotel a cada una de las prácticas. Por otro lado, el hotel The Park resalta ya que más del 90% de las prácticas se aplican en la dimensión ambiental mientras que no se evidencia ninguna acción en la dimensión económica.

Figura 2. Relación de los porcentajes de prácticas dirigido a cada dimensión.

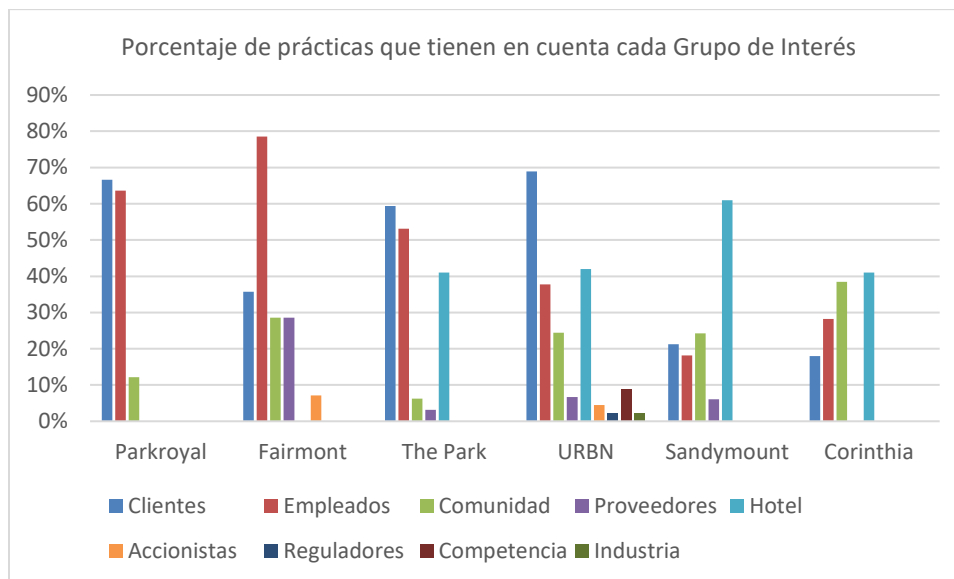


Fuente: *Elaboración propia.*

5.4 Grupos de Interés

Para cada una de las prácticas se buscó identificar los grupos de interés a los cuales afecta directamente cada una de las acciones. Como se muestra en la Fig. 4, la mayoría de las prácticas están dirigidas hacia los clientes y los empleados. Por su parte, en el hotel Corinthia se evidencia la relación entre poder mantener y dirigir prácticas en la dimensión social y es justamente “la comunidad” el grupo de interés más importante para la ejecución de estas prácticas. En general esta información tiene bastante variabilidad y se relaciona con la cantidad de prácticas dirigidas a cada dimensión.

Figura 3. Relación de los porcentajes de prácticas dirigido a cada Grupo de Interés.



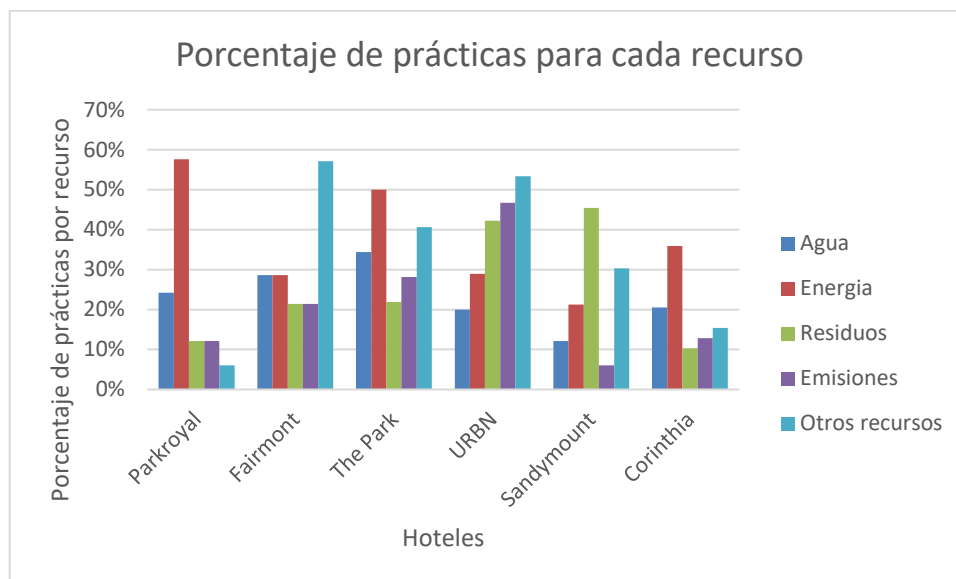
Fuente: *Elaboración propia.*

5.5 Recursos

En cuanto a los recursos a los que apunta cada una de las acciones de los hoteles se puede apreciar la comparación en la Fig. 5, en la cual se evidencia bastante variabilidad dependiendo de cada hotel y sus objetivos. En el Parkroyal, The Park y Corinthia, la energía sobresale como recurso importante en las prácticas de sostenibilidad, por otra parte, en el Fairmont y en el

URBN los “otros recursos” son los que sobresalen. Otros recursos son tales como el diseño y la construcción, talento humano, acciones a la comunidad, procesos, etc. Lo anterior, puede ocurrir cuando los hoteles buscan innovar en términos de sus prácticas y los diferentes aspectos que consideran importantes más allá de los recursos como agua, emisiones o residuos.

Figura 4. Relación de los porcentajes de prácticas dirigido a cada recurso.



Fuente: *Elaboración propia.*

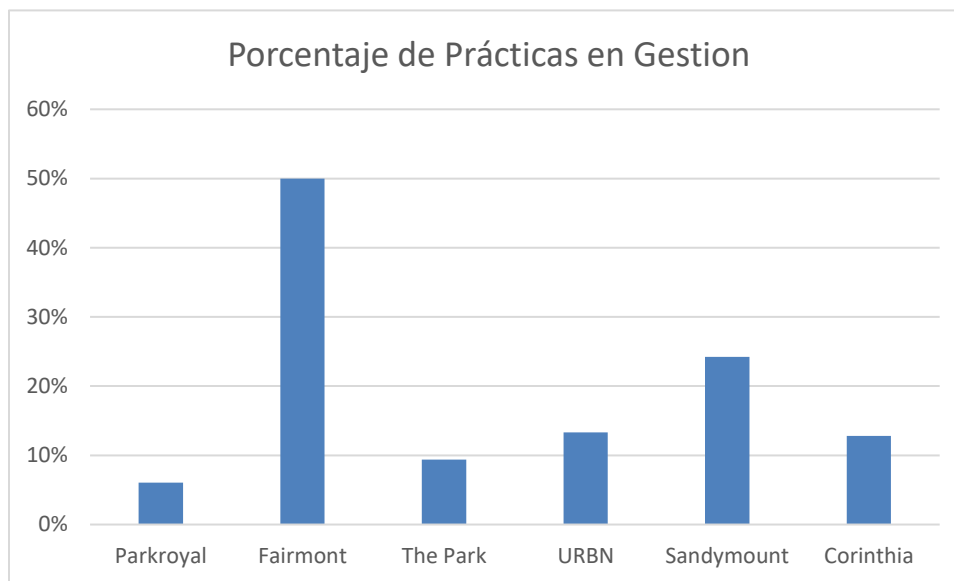
5.6 Prácticas en Gestión

Las acciones que están basadas en la gestión dentro de los hoteles pueden permitir el correcto desarrollo de diferentes actividades que permitan medir y evaluar los objetivos de estas acciones y verificar su cumplimiento. Así mismo permiten establecer la estructura mediante la cual se puede gestionar la sostenibilidad y por ende los procesos derivados de este. En el caso del hotel Fairmont el 50% de las prácticas son en términos de gestión, seguido del hotel Sandymount con un 24% y el resto de los hoteles con menos del 20% como se aprecia en la fig. 6.

Entre las prácticas de gestión que los hoteles más utilizan se encuentran estrategias de control, políticas de sostenibilidad, programas de administración de recursos, herramientas de gestión de proveedores o política de compras, sistemas de gestión sostenibles, comités ecológicos o equipos de sostenibilidad, monitoreo y evaluación, objetivos de desempeño, cultura de mejora continua, entre otras.

En ese sentido entre las diferentes prácticas de gestión de los distintos hoteles se evidencia la gran importancia de tener estrategias, estructuras, sistemas, programas y políticas que permitan gestionar los procesos de todas las buenas prácticas en lo que se refiere a la sostenibilidad.

Figura 5. Relación de los porcentajes de prácticas en gestión.



Fuente: *Elaboración propia.*

5.7 Buenas Prácticas en Sostenibilidad de Hoteles en Bogotá

5.8 Caracterización de los Hoteles Sostenibles

Gran parte de la oferta hotelera en Bogotá se concentra en zonas que están cerca los principales atractivos turísticos y al Aeropuerto Internacional El Dorado. El 78.1% de la oferta se agrupa en las localidades de Teusaquillo, Chapinero, La Candelaria y Usaquén. La distribución de alojamientos por número de habitaciones se concentra la mayor parte en el rango de 0-50 habitaciones (81%) seguido de 50-100 habitaciones (12.7%) y por encima de 101 habitaciones el 6.3% restante (Peñalosa et al., 2018).

Con base en una investigación realizada en las diferentes plataformas como TripAdvisor y Booking, al igual que diferentes artículos publicados en medios digitales sobre hoteles sostenibles en Colombia y en Bogotá, se seleccionaron los siguientes hoteles (de 3 a 5 estrellas) que se encuentran en la ciudad de Bogotá que han adoptado prácticas sostenibles o son referentes en sostenibilidad. Una vez realizada y depurada esta búsqueda se llegó a la siguiente recopilación de hoteles y categorización (ver Tabla 10) con prácticas sostenibles en Bogotá:

Hotel	Número de estrellas	Tipo de propiedad	Número de habitaciones	Política de sostenibilidad (página web)	Certificaciones en sostenibilidad	Ubicación (localidad)
Biohotel Organic suites	4	Cadena (1)	50-100	Sí	NTS-TS 002	Usaquén
Sofitel Bogotá Victoria regia	5	Cadena (2)	50-100	Sí	Planet 21 (programa)	Chapinero
Ibis Bogotá museo	4	Cadena (2)	201-300	Sí	Planet 21 (programa)	Santa Fe
93 luxury suites & residences	5	Cadena (3)		No		Chapinero
Jazz apartments	4	Cadena (3)	<50	No		Chapinero
Hotel NH Collection Bogotá Terra 100 Royal (<i>Colombia's Leading Green Hotel 2019 - Nominado</i>)	5	Cadena	50-100	Sí	LEED	Usaquén
Best Western 93	4	Cadena	<50	Sí	NTS-TS 002	Chapinero
La Colina hotel cottage	5	Independiente	<50	Sí	Gold leaf sustainable hotels group, certification gastronomía slow food, nts002, gold level green leader (TripAdvisor)	Suba

EK hotel	5	Independiente	50-100	Sí	green leader oro TripAdvisor, certificado responsabilidad social Fenalco solidaridad, empresa socialmente responsable (cemefi), sgs, nts002, sello ambiental colombiano (min ambiente y desarrollo sostenible)	Chapinero
Radisson AR hotel Bogotá	4	Cadena	101-200	Sí		Teusaquillo
Hotel casa deco	3	Independiente	<50	Sí	nts002, green leaders' silver TripAdvisor, thecode.org	La Candelaria
Tryp by Wyndham Embajada	4	Cadena	201-300	No	green leader oro TripAdvisor, nts002	Teusaquillo
Tryp by Wyndham Usaquén	4	Cadena	50-100	No		Usaquén
Holiday inn express parque 93	4	Cadena	50-100	Sí	IHG Green Engage	Chapinero
Holiday inn express & suites	4	Cadena	50-100	Sí		Chapinero

Hotel Vilar América	3	Independiente	50-100	Sí	green leader plata TripAdvisor, thecode.org, nts002, sello ambiental colombiano	Chapinero
Nh Bogotá Boheme Royal	4	Cadena	101-200	Sí	eco-friendly, green leader nts002, green leaders' silver TripAdvisor	Chapinero
Lancaster house	4	Independiente	50-100	Sí	nts002, green leaders' silver TripAdvisor	Usaquén
Habitel hotel	4	Independiente	101-200	No		Fontibón
Muisca hotel	4	Independiente	<50	Sí	sello ambiental colombiano, thecode.org, nts002,	La Candelaria
Hotel black tower premium	4	Independiente	50-100	Sí		Teusaquillo
Az hotel	4	Independiente	<50	No		Teusaquillo
Hotel Santa Barbara real	3	Independiente	<50	No	green leader oro TripAdvisor	Usaquén
Hotel Ferrovial Corferias	3	Independiente	<50	No		Teusaquillo

Tabla 16. Caracterización de los hoteles considerados sostenibles en Bogotá.

Fuente: *Elaboración propia.*

Los 22 hoteles identificados anteriormente con prácticas de sostenibilidad fueron contactados reiteradamente, sin embargo, hubo una respuesta de cuatro de ellos. Los hoteles que proporcionaron la información y con los que se desarrolla la investigación son: Biohotel Organic Suites (cadena), La Colina Hotel Cottage (independiente), Tryp by Wyndham Embajada (cadena), y Best Western 93 (Cadena). De estos hay tres hoteles de cadena y un hotel independiente ubicados en cuatro localidades diferentes de Bogotá.

Es importante anotar que, en el momento de buscar aproximaciones más cercanas con los hoteles, se desató la pandemia del Coronavirus. El turismo fue uno de los sectores más afectados, por lo tanto, en el caso de los hoteles, todos tuvieron que cerrar y muchos empleados se encuentran en licencia no remunerada, han sido despedidos o simplemente los encargados de las diferentes áreas no están trabajando. Es por esto por lo que en los resultados se refleja la información recuperada antes de esta situación, haber tenido una corta entrevista inicial con los empleados y posteriormente, el desarrollo parcial de los anexos de forma virtual. Por ende, al final se dificultó de forma significativa la toma de datos que se esperaban para tener los resultados deseados.

5.9 Caracterización y Descripción de los Hoteles Seleccionados

5.9.1 Hotel Tryp by Wyndham Embajada

Tabla 17. Caracterización Hotel Tryp by Wyndham Embajada.

Categorización	
VARIABLES (X)	RESULTADOS (Y)
Número de estrellas	4
Tipo de propiedad	Cadena
Número de habitaciones	201-300 (250)
Política de sostenibilidad	No
Certificaciones/Criterios/Sellos (a nivel Colombia)	NTS – TS 002
Certificaciones/Criterios/Sellos (a nivel mundial)	EcoLideres Nivel Oro
Ubicación (Localidad)	Teusaquillo
Dirección	Avenida Esperanza # 51-40
Rango precios	COP \$200,000 – COP \$340,000

Fuente: *Elaboración propia.*

Descripción:

Se ubica a 15 minutos del Aeropuerto El Dorado y al frente de la Embajada de Estados Unidos, La Fiscalía General y los Tribunales de Cundinamarca. Tryp es una de las 19 marcas que maneja Wyndham Hotel Group, una de las cadenas hoteleras más grande del mundo. La marca Tryp by Wyndham especializa su servicio en viajeros de las nuevas generaciones (*Millenials*), quienes disfrutan de las experiencias y descubren las ciudades de formas diferentes a las tradicionales, además que buscan el máximo respeto por el medioambiente. El hotel ha sido postulado como uno de los mejores hoteles de la marca Tryp by Wyndham de Latinoamérica y el caribe debido al crecimiento en sus indicadores de gestión, satisfacción de los huéspedes e innovación. Ha sido destacado por su modelo de gerencia, la eficiencia de la operación y la optimización en los indicadores de gastos, costos y rentabilidad. Cuenta con un total de 250

habitaciones, 17 salones de reuniones con capacidad hasta 120 personas y dotados con tecnología de punta y alta conectividad, restaurante y bar 210°.

Situado en la localidad de Teusaquillo, hotel de 4 estrellas que cuenta con 200-300 habitaciones. Es parte de una cadena internacional de hoteles, los hoteles Wyndham. Se presenta como un hotel ideal para eventos o viajes de negocios. La sostenibilidad no hace parte de su identidad (*core*), sin embargo, hace parte de las políticas internas del hotel y es algo que buscan mejorar cada día.

Prácticas Sostenibles:

Para el caso del hotel Tryp by Wyndham Embajada, se realizó una entrevista semiestructurada con Jorge Garcia, quien es el coordinador de calidad & servicio al cliente y Catalina Becerra la encargada de sostenibilidad. Esta entrevista se realizó el día 20 de febrero de 2020 en el hotel. Se tuvo la oportunidad ese mismo día para realizar un tour por el hotel y realizar las observaciones pertinentes.

- Reducción de los costos. Se ahorraron en un año 43 millones de pesos por los cambios hechos en las prácticas de luz y el A/C. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Les compran a proveedores que tienen productos de limpieza que son amigables con el medio ambiente. (Ambiental) (GI: Proveedores, Hotel) (Residuos)
- Capacitación a las camareras sobre sostenibilidad. (Ambiental, Económico, Social) (GI: Empleados) (Otros recursos) (Gestión)
- TripAdvisor les da capacitaciones sobre sostenibilidad. Están buscando llegar a nivel platino. (Ambiental, Económico, Social) (GI: Empleados, Hotel) (Otros recursos) (Gestión)
- Los jabones que sobran de las habitaciones (usados) son regalados a una fundación que los dona a madres cabeza de familia quienes los utilizan para la producción y venta de velas. (Ambiental, Social) (GI: Comunidad) (Residuos)

- Mejora en la accesibilidad para los huéspedes. Habitaciones especiales para personas con problemas de discapacidad. (Social) (GI: Clientes) (Otros recursos)
- Creación de una cartilla visual para el buen uso de los recursos de la habitación (facilidad y que no se vayan a dañar). (Económico) (GI: Clientes, Hotel) (Residuos)
- Residuos reciclables son entregados a fundaciones, que además de evitar que se conviertan en basura, los convierten en recursos para los más necesitados. Los envases, tapas y cajas (*amenities*) usados son luego llevados a varias cooperativas de recicladores que transforman ese plástico en fuente de recursos para el sostenimiento de sus familias. (Ambiental, Social) (GI: Comunidad) (Residuos)
- Campaña interna de disminución de bolsas y plásticos. Solicitan a sus proveedores que les envíen los productos con una cantidad estricta de bolsas. (Ambiental) (GI: Proveedores) (Residuos)
- Las camareras optimizan la cantidad de las bolsas durante sus recorridos diarios para usar la menor cantidad posible. Tienen dos bolsas. Una negra para los residuos ordinarios y una blanca para lo que se pueda reciclar. (Ambiental) (GI: Empleados) (Residuos)
- Objetos olvidados en donde los huéspedes no reclaman aquellos objetos después de varios meses, son donados a fundaciones de niños y personas de la tercera edad abandonados y de niños que son trasladados a Bogotá para recibir tratamiento debido a graves complicaciones de salud. (Social) (GI: Comunidad) (Otros recursos)
- Se realizan serias campañas de concientización sobre el consumo de agua y energía. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua, Energía) (Gestión)
- Eficiencia energética: Luz. Cuando el huésped pone la tarjeta dentro de la habitación para habilitar la energía, ésta solo prende la luz del hall de entrada, sin prender nada más. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Utilización de productos amigables con el medio ambiente. Todos los productos químicos son biodegradables. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Utilización de una rejilla bioclimática (reduce la energía eléctrica al desalentar el uso del A/C). Mantiene las habitaciones frescas y con aire proveniente de afuera. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)

- Se redujo la fuerza del agua en las habitaciones. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua)
- Utilizan un sistema para el residuo de las basuras. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Están buscando herramientas para medir la huella de carbono. (Ambiental) (GI: Hotel) (Emisiones) (Gestión)
- Están buscando proveedores de pitillos biodegradables (no han podido encontrar). (Ambiental) (GI: Proveedores) (Residuos)
- Al tener 250 habitaciones se genera un alto volumen de residuos que deben ser reciclados de la manera más eficiente. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- El jabón que sobra (de avena), es reusado también para desmanchar toallas y linos delicados que son utilizados por los huéspedes. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Las pilas usadas se disponen en sitios especializados. Están trabajando para tener pilas recargables de modo que se pueda disminuir la cantidad de desechos. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Reducción de residuos sólidos por parte del personal, pero también acciones dirigidas a los huéspedes. (Ambiental) (GI: Clientes, Empleados) (Residuos) (Gestión)

Tabla 18. Resumen de las prácticas hotel Tryp by Wyndham.

Area	Prácticas
Energía	Luces energéticamente eficientes (LED), rejillas bioclimáticas en cada habitación (reducción uso de A/C), sistema de eficiencia energética (llave de la habitación – control de la luz de la habitación)
Agua	Reducción fuerza agua
Emisiones	Búsqueda de herramientas para medición de CO2 (huella de carbono)
Residuos	Reutilización de jabones usados, materiales reciclables donados a fundaciones (transformación de recursos), disminución bolsas, utilización de productos químicos biodegradables, utilización productos amigables con el medioambiente, sistema para residuos de basuras, búsqueda de eficiencia en el reciclaje de residuos, reutilización de jabones (avena) para desmanchar toallas y linos, disposición de pilas en sitios especializados, búsqueda de cambio de pilas desechables a pilas recargables
Gestión	Búsqueda de eficiencia en el reciclaje de residuos
Sociocultural/Grupos de Interés (clientes, empleados,	Compra de productos amigables medioambiente a proveedores, capacitación camareras (sostenibilidad), capacitación por parte de TripAdvisor, habitaciones especiales para personas con discapacidad, cartilla visual para el buen uso de recursos, campaña interna (empleados) y externa (proveedores) disminución de

comunidad, proveedores)	bolsas, objetos olvidados son donados, campañas de concientización (interna y externamente), búsqueda de proveedores pitillos biodegradables
Diseño y construcción edificio	Rejillas bioclimáticas

Fuente: *Elaboración propia.*

5.9.2 La Colina Hotel Cottage

Tabla 19. Caracterización La Colina Hotel Cottage.

Categorización	
VARIABLES (X)	RESULTADOS (Y)
Número de estrellas	5
Tipo de propiedad	Independiente
Número de habitaciones	<50 (5)
Política de sostenibilidad	Si
Certificaciones/Criterios/Sellos (a nivel Colombia)	NTS – TS 002
Certificaciones/Criterios/Sellos (a nivel mundial)	Gold leaf sustainable hotels group, certification gastronomía slow food, nts002, gold level green leader (TripAdvisor)
Ubicación (Localidad)	Suba
Dirección	Calle 150 # 78-46
Rango precios	COP \$181,000 – COP \$409,000

Fuente: *Elaboración propia.*

Descripción:

Es un pequeño hotel boutique independiente de 5 habitaciones ubicado en el norte de Bogotá (Suba), comprometido con el medio ambiente. Desde su propósito y cada acción que desarrollan buscan garantizar la sostenibilidad. Es parte de su diferenciación certificados nacionales e internacionales en sostenibilidad, buscando siempre reducir al máximo su huella de carbono, así como la de sus huéspedes. Sus acciones se dividen en las del alojamiento, cocina, recepción, limpieza y educación e innovación.

Prácticas Sostenibles:

Para el caso del hotel La Colina Hotel Cottage, se realizó una entrevista semiestructurada con Federico Ruiz, quien es fundador y copropietario del hotel. Esta entrevista se realizó el día 5 de marzo de 2020 vía telefónica. Además, se contó con el envío por parte de él de las diferentes actividades realizadas en el hotel en términos de sostenibilidad.

- Ofrecen a los huéspedes servicios de traslado a los centros de transporte público. Brindan asistencia para las opciones de transporte local. (Ambiental) (GI: Clientes, Comunidad) (Emisiones)
- Cumplen con los requisitos de zonificación y las leyes relacionadas con las zonas protegidas y el patrimonio. (Ambiental) (GI: Hotel, Reguladores) (Otros recursos)
- Respetan con gran cuidado los derechos de las culturas indígenas a la tierra, al agua y a la propiedad. (Social) (GI: Comunidades) (Otros recursos)
- Rechazan como política el cultivo, el consumo, la exhibición, la venta o el comercio de especies silvestres y no lo permiten en absoluto dentro de las instalaciones o en las inmediaciones bajo el control del Cottage. (Ambiental) (GI: Clientes, empleados, comunidad, proveedores, reguladores) (Otros recursos) (Gestión)
- Instan a los huéspedes a hacer comentarios sobre las prácticas ecológicas del establecimiento y de lo orgullosos que se sienten con los modestos logros. (Social) (GI: Clientes) (Otros recursos) (Gestión)
- No están de acuerdo con la venta, ni facilitan el comercio o la exhibición, de bienes históricos y arqueológicos o cualquier aspecto que dañe el patrimonio de la Nación o el de los pobladores originarios. (Social) (GI: Comunidad) (Otros recursos) (Gestión)
- Las condiciones naturales del entorno y la ubicación geoespacial hacen innecesario el uso de calefacción y aire acondicionado, a la par que permiten disfrutar de un buen aire de montaña cargado de iones negativos, benéficos para la salud. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Recogen el agua lluvia para regar los jardines. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua)
- El 80% de las plantas de jardín y ornamentales son nativas. (Ambiental) (GI: Hotel) (Otros recursos)

- Más del 90% de los grifos de los baños para huéspedes utiliza 6 litros de agua o menos por minuto. (según la OMS un grifo utiliza en promedio 20 L/min) (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua)
- Más del 90% de los inodoros para huéspedes utiliza 4,5 litros de agua o menos por descarga. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua)
- Más del 90% de los grifos públicos usan 6 litros o menos de agua por minuto. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua)
- Más del 90% de los baños públicos usan 4,5 litros o menos de agua por descarga. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua)
- Cuentan con papeleras de reciclaje en áreas comunes. (Ambiental) (GI: Hotel, empleados, clientes) (Residuos) (Gestión)
- El personal recibe capacitación sobre la implementación de las prácticas ecológicas del hotel al menos una vez por año. (Ambiental) (GI: Empleados) (Otros recursos) (Gestión)
- Los huéspedes pueden aprender acerca de las prácticas ecológicas del Cottage antes y durante su estadía. (Ambiental) (GI: Clientes) (Otros recursos) (Gestión)
- Miden y registran el uso de la energía de forma regular (al menos 4 veces por año). (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- El 100% de los bombillos externos e internos son de bajo consumo energético. Los bombillos de bajo consumo energético incluyen tubos fluorescentes compactos (CFL), luces LED y tubos fluorescentes T5/T8. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Cuentan con un Plan de Mantenimiento Preventivo con controles regulares para garantizar que los equipos de energía y agua estén funcionando eficazmente. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía, agua) (Gestión)
- Cuentan con controles de las luces de bajo consumo en las áreas públicas y los sensores apagan automáticamente las luces cuando no son necesarias. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Ahorran combustible al utilizar la oferta de alimentos frescos del mercado campesino de la vecindad; al tiempo que ayudan a los pequeños productores locales. (Social) (GI: Proveedores, comunidad) (Otros recursos)

- Siempre que estén disponibles utilizan productos de comercio justo, o del comercio de comunidades desplazadas, vulnerables o en alto riesgo. (Económico) (GI: Comunidad, proveedores) (Otros recursos)
- Cuentan con jardín de hierbas y producen algunos vegetales que van rotando según la temporada. (Ambiental) (GI: Hotel) (Otros recursos)
- Las hierbas y vegetales son completamente orgánicas y no utilizan plaguicidas. (Ambiental) (GI: Hotel) (Otros recursos, residuos)
- Separan los residuos sólidos; convirtiendo en abono los residuos orgánicos de la cocina. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Entregan limpios y secos; el cartón, papel, plástico, vidrio y metal a personas humildes que realizan reciclaje como medio de subsistencia. (Ambiental, Social) (GI: Comunidad) (Residuos)
- El 100% de la vajilla y cubiertos son reutilizables: de porcelana, cristal y acero inoxidable. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Utilizan solamente bombillas de iluminación de bajo consumo y ahorradoras de energía. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Reciclan todas las botellas de vidrio de la cocina y el bar. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Están suscritos solamente a un periódico impreso con distribución diaria. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Los materiales sobrantes se donan o reutilizan. El escultor que vive a pocos metros del taller reutiliza todos los elementos metálicos o de vidrio sobrantes en la fabricación de sus piezas de arte. (Ambiental, Social) (GI: Hotel, comunidad) (Residuos)
- Al menos el 90% de los productos de tocador se fabrica en las inmediaciones del Cottage (a menos de 10 kilómetros de distancia). (Ambiental, Social) (GI: Hotel, comunidad) (Otros recursos)
- El 90% de los productos de tocador son biodegradables. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Usan dispensadores para jabón de tocador, jabón de baño, champú y acondicionador. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)

- Las habitaciones se limpian y la ropa se lava con productos biodegradables y respetuosos del medio ambiente. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Cuentan con un sistema apropiado para la separación de residuos sólidos y prestan especial atención a la disposición de baterías, celulares y similares. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos) (Gestión)
- Cambian las sábanas de las camas cada tercer día; cambian las toallas cada dos días, a fin de ahorrar agua y energía. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua, energía)
- Cuentan con un programa que incluye capacitación para el personal de limpieza y controles regulares. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua, energía) (Gestión)
- Buscan armonía con la naturaleza, respeto por todos los seres vivos, un compromiso con el arte, una cálida atención y un servicio con detalles. (Ambiental) (GI: Clientes, empleados) (Otros recursos)
- Son responsables del impacto que causan en las colinas. Permanentemente trabajan para lograr alcanzar la sostenibilidad más delicada posible. (Ambiental, Social, Económico) (GI: Hotel, empleados, clientes) (Otros recursos) (Gestión)
- Piensan global, mientras compran local. (Económico) (GI: Proveedores, comunidad) (Otros recursos)
- Buscan satisfacer los paladares más exigentes, mientras benefician productores de la región. (Económico) (GI: Clientes, proveedores) (Otros recursos)
- Slow food. Preservan los valores de la cocina tradicional y el placer de comer en familia, con tiempo, sin afán. (Económico) (GI: Clientes, proveedores) (Otros recursos)

Tabla 20. Resumen de las prácticas La Colin Hotel Cottage.

Área	Prácticas
Energía	Medición y registro de la energía, utilización bombillos de bajo consumo (cfl, led, t5/t8), sensores de movimiento, cambio de sabanas cada 3er día
Agua	Recolección agua lluvia para regar jardines, grifos eficientes, inodoros eficientes, cambio de sabanas cada 3er día
Emisiones	Lavado con productos biodegradables y respetuosos con el medio ambiente
Residuos	Papeleras de reciclaje en áreas comunes, separación de residuos sólidos (conversión de residuos orgánicos en abono), reciclaje (comunidades vulnerables), todas las vajillas y cubiertos son reutilizables, reciclaje de todas las botellas de vidrio, suscripción a solo un periódico de distribución diaria, materiales sobrantes

	se donan o se reutilizan, uso de dispensadores para diferentes artículos de higiene personal, sistema de separación de residuos sólidos
gestión	Política de tráfico de especies silvestres, medición y registro de la energía, plan de mantenimiento preventivo (equipos de agua y energía), sistema de separación de residuos sólidos, programa capacitación (empleados), controles regulares, enfoque orientado hacia la armonía con la naturaleza y el arte, son responsables del impacto que causan, trabajan día a día para alcanzar la sostenibilidad, piensan global, pero actúan (compran) local, slow food
Sociocultural/Grupos de interés (clientes, empleados, comunidad, proveedores)	Servicios de traslado para huéspedes, respeto por los derechos de las culturas indígenas, rechazo del tráfico de especies silvestres, incentivar a los huéspedes a realizar feedback sobre las prácticas sostenibles, rechazo del comercio de bienes históricos/arqueológicos (patrimonio de la nación), capacitación empleados (prácticas sostenibles), aprendizaje de las prácticas sostenibles hacia los clientes (antes y durante la estadía), compra de alimentos mercado campesino más cercano (ayuda a pequeños proveedores locales), utilización productos de comercio justo, utilización productos de comunidades desplazadas/vulnerables/alto riesgo, cultivo de jardín de hierbas/vegetales (orgánico), entrega de material para reciclaje (comunidades vulnerables), donación de materiales, la gran mayoría de los amenities se fabrican en un radio de menos de 10 kms, la gran mayoría de los amenities son biodegradables, programa de capacitación personal limpieza, benefician productores de la región (proveedores regionales), slow food
Diseño y construcción edificio	Cumplimiento de requisitos de zonificación, cumplimiento leyes zonas protegidas y el patrimonio, construcción realizada para aumentar el nivel de temperatura interna, uso extensivo de plantas nativas

Fuente: *Elaboración propia.*

5.9.3 Best Western Plus 93

Tabla 21. Caracterización Hotel Best Western Plus 93.

Categorización	
Variables (X)	Resultados (Y)
Número de estrellas	4
Tipo de propiedad	Cadena
Número de habitaciones	51-100 (100)
Política de sostenibilidad	Si
Certificaciones/Criterios/Sellos (a nivel Colombia)	NTS – TS 002
Certificaciones/Criterios/Sellos (a nivel mundial)	EcoLideres Nivel Plata
Ubicación (Localidad)	Usaquén
Dirección	Calle 93 # 13-71
Rango precios	COP \$270,000 – COP \$405,000

Fuente: *Elaboración propia.*

Descripción:

Situado cerca al parque de la 93 en Bogotá, ubicado en la localidad Chapinero, hace parte de la cadena hotelera Best Western, también considerada de las más grandes del mundo. Este hotel está compuesto por dos torres y tiene una capacidad de 100 habitaciones. Combina un ambiente de negocios con uno de placer, cuenta con diferentes salas de reuniones y salones para conferencias. Incluyen la sostenibilidad desde la presentación del hotel, pero la marca no se identifica con ella como tal. Cuentan con diferentes certificaciones ambientales y buscan garantizar la sostenibilidad como política interna.

Prácticas Sostenibles:

Para el caso del hotel Best Western 93 Plus se realizó la comunicación vía e-mail con Paola Garcia quien es la Gerente General. El día 13 de marzo de 2020 recibí por parte de ella todas las encuestas diligenciadas propuestas en los anexos.

- Facturación electrónica. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- En la recepción no se imprime la factura sin antes mostrarla al huésped. Ahí hacen un ahorro de papel. Se maneja mucha información de forma digital. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Se realizan donaciones a fundaciones. Se dona lencería, toallas, productos. (Social) (GI: Comunidad) (Residuos)
- Se capacita a todo el personal sobre la norma NTS-TS 002. (Ambiental, Social, Económico) (GI: Empleados) (Otros recursos) (Gestión)
- Proveer bicicletas para los huéspedes. (Ambiental) (GI: Clientes) (Emisiones)
- Campañas de ahorro de energía en las instalaciones. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Comunicación y mensajes en el hotel que promueven campañas de cuidado. (Ambiental) (GI: Empleados, clientes) (Otros recursos) (Gestión)
- El cuidado de la toalla y el procedimiento para su lavado. (Ambiental) (GI: Empleados) (Otros recursos)

- Se esta eliminando en lo posible el plástico. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- No se utilizan pitillos. Solo si el huésped lo pide se le entrega. (Ambiental) (GI: Clientes, empleados) (Residuos)
- Se usan empaques ecológicos. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Se trabaja con productos que no afectan el medio ambiente como lo son los detergentes, productos de aseo y limpieza. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Válvulas de ahorro en las duchas y lavamanos. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua)
- Cambios en las políticas de reciclaje. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos) (Gestión)
- El hotel tiene 100% luces LED. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Amenities que generan ahorro y son responsables con los recursos. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía, Agua)

Con el Best Western se desarrolló una entrevista con Paola García, la gerente general. El hotel lleva un año con la certificación y aplican fuertemente la NTS-TS 002, todo el personal se encuentra capacitado en los temas (así como lo exige la norma). Al preguntarle acerca de las prácticas en cada uno de los aspectos para las prácticas económicas hace referencia al uso de la información de forma digital, así como la facturación electrónica. Por su parte en las prácticas sociales, resalta la donación de lencería, toallas y productos a diferentes fundaciones y por último en el tema ambiental, menciona el uso de detergentes e implementos de aseo amigable con el ambiente. En cuanto a los retos que tiene el hotel, se menciona que es una empresa pequeña y no cuenta con un área o persona dedica a la sostenibilidad generando falta de eficiencia e implementación de ciertas prácticas.

Así mismo, el hotel gestiona sus prácticas sostenibles con información a los empleados, capacitación y con indicadores, en términos organizacionales, operacionales y de comunicación. Cuentan con un sistema de gestión en sostenibilidad y la forma en que miden la sostenibilidad es

mediante indicadores de gestión. Respecto a las prácticas sostenibles consideran relevantes aquellas referentes al ahorro de agua y de energía, el reciclaje y uso de detergentes que no afecten el ambiente.

Estas prácticas han resultado en una reducción de costos, mayor eficiencia y diferenciación con la competencia. Igualmente, conocen e implementan los criterios GSTC (los que se pueden) al igual que la NTS-TS 002, y realizan análisis de costo/beneficio para la implementación de todas las prácticas sostenibles.

En cuanto a los retos tratan cada vez mas de implementar medidas que sean sostenibles, pero a la vez que no se incremente el costo. Hay inversiones grandes, pero tienen un retorno importante en el corto plazo, por lo tanto, afirman que vale la pena hacerlos. Por lo tanto, su reto principal es ser cada vez más sostenibles.

Tabla 22. Resumen de las prácticas en el hotel Best Western 93.

Área	Prácticas
Energía	Utilización de luces LED, amenities que generan ahorro
Agua	Búsqueda de eficiencia en el lavado toallas (procedimiento), válvulas de ahorro (duchas y lavamanos), amenities que generan ahorro
Emisiones	Proveer bicicletas a los huéspedes, utilización de productos (detergentes, productos aseo/limpieza) que no afectan el medio ambiente
Residuos	Facturación electrónica (eliminación de papel), se pregunta al huésped si desea imprimir la factura, utilización de información vía digital, cuidado de toallas, búsqueda de eliminación del plástico, no utilización de pitillos (solo si el huésped lo pide), empaques ecológicos
Gestión	Campañas de ahorro de energía, campañas de cuidado ambiental (comunicación/mensajes), política de reciclaje
Sociocultural/Grupos de interés (clientes, empleados, comunidad, proveedores)	Donación a fundaciones, capacitación empleados (NTS-TS 002), proveer bicicletas a los huéspedes

Diseño y construcción edificio	N/A
--------------------------------	-----

Fuente: *Elaboración propia.*

5.9.4 Biohotel Organic Suites

Tabla 23. Caracterización Biohotel Organic Suites.

Categorización	
Variables (X)	Resultados (Y)
Número de estrellas	4
Tipo de propiedad	Cadena
Número de habitaciones	51-100 (70)
Política de sostenibilidad	Si
Certificaciones/Criterios/Sellos (a nivel Colombia)	NTS – TS 002
Certificaciones/Criterios/Sellos (a nivel mundial)	EcoLideres Nivel Platino, LEED Gold
Ubicación (Localidad)	Usaquén
Dirección	Carrera 7 Bis # 124-36
Rango precios	COP \$170,000 – COP \$429,000

Fuente: *Elaboración propia.*

Descripción:

Situado en la localidad de Usaquén, considerado un hotel de 4 estrellas, perteneciente a la cadena hotelera GHL. Desde su nombre muestra una estrecha relación y compromiso con la naturaleza y la sostenibilidad y esto se ha relacionado especialmente con su diseño y desarrollo como hotel. La construcción y el hotel ha sido certificado como LEED Gold, y como ecoeficiente por la secretaría distrital de ambiente. Dentro de sus acciones se destaca la optimización de los recursos hídricos, el ahorro de energía y su diseño arquitectónico bioclimático.

Prácticas Sostenibles:

Para el caso del hotel Biohotel Organic Suites, se tuvo contacto con Jorge Blanco, gerente de mercadeo y ventas el día 21 de febrero de 2020 el cual se pudo realizar una videoconferencia y entrega por parte de él de documentos relacionados con las acciones y prácticas realizadas.

- Contribuyen con el desarrollo y conservación del patrimonio cultural, social y ambiental de la región. Promueven la participación de los huéspedes, colaboradores, proveedores y la comunidad para el desarrollo de acciones de sostenibilidad. (Ambiental, Social) (GI: Clientes, empleados, proveedores, comunidad) (Otros recursos) (Gestión)
- Apoyan a los proveedores locales para la promoción de un comercio justo. Prosperidad económica. (Económico) (GI: Proveedores) (Otros recursos)
- Ambiente adecuado para los trabajadores. (Social) (GI: Empleados) (Otros recursos)
- Blog sobre sostenibilidad en la página. (Ambiental, Social, Económico) (GI: Clientes, empleados, proveedores, comunidad) (Otros recursos) (Gestión)
- Apoyan a los productores orgánicos de la zona para que siga creciendo su negocio. (Económico) (GI: Proveedores) (Otros recursos)
- Generación de energía con 74 paneles solares que suministran del 35% de la energía y han reducido 15.25 toneladas de CO2 en el medio ambiente. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía, emisiones)
- Muebles fabricados con maderas y acabados de madera provenientes de talas controladas. (Ambiental) (GI: Hotel) (Otros recursos)
- Proceso de reutilización de aguas y planta de tratamiento que ahorra un 60% en consumo frente a un hotel de las mismas características. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua)
- Huerta en agricultura vertical, donde se cultivan vegetales orgánicos para el restaurante y bar. (Ambiental) (GI: Hotel) (Otros recursos)
- Sistemas de ahorro de agua. Ahorro de 60% en agua en el último año de operación. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua)
- Materiales reciclados. (Ambiental) (GI: Hotel) (Otros recursos)
- Tapicería libre PVC. (Ambiental) (GI: Hotel) (Otros recursos)

- Pisos en bambú. (Ambiental) (GI: Hotel) (Otros recursos)
- Cortinas fabricadas con PET reciclado. (Ambiental) (GI: Hotel) (Otros recursos)
- Ventanas y cortinas metálicas termoacústicas que disminuyen el consumo de energía. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Últimas tecnologías en ahorro de energía. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Alfombras de fibra reciclada. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Amenities y materiales biodegradables. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Enchapes en vidrio reciclado. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Lencerías de algodón orgánico. (Ambiental) (GI: Hotel) (Otros recursos)
- Implementación de tecnologías limpias (eficiencia energética). (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Uso eficiente del recurso hídrico. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua)
- Gestión integral de residuos sólidos (disminuyen la dependencia a los derivados del petróleo). (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos) (Gestión)
- Prácticas saludables con el consumo de alimentos y bebidas orgánicas. (Social) (GI: Clientes) (Otros recursos)
- Uso de productos ecoeficientes. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)
- Aplicación de procesos de sostenibilidad en la construcción. (Ambiental) (GI: Accionistas, reguladores) (Otros residuos) (Gestión)
- Fachada con jardín vertical que mejora la calidad del aire, remueve dióxido de carbono, absorbe polución y ayuda en la obtención de créditos LEED. (Ambiental) (GI: Hotel) (Emisiones)
- Diseño de espacios con iluminación y ventilación natural. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Tubería de polipropileno con sistema de termofusión que no contamina el agua. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía)
- Gimnasio con máquinas generadoras de energía y piso de caucho reciclado. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía, residuos)
- Bar con mobiliario reciclado y alimentos orgánicos especializado en coctelería artesanal. (Ambiental) (GI: Hotel) (Residuos)

- Restaurante con alimentos orgánicos y/o que siguen buenas prácticas. Las aromáticas se cultivan a solo 10 metros, en la huerta orgánica. (Ambiental) (GI: Clientes) (Otros recursos)
- Construcción. Se efectuó una selección y separación cuidadosa de los materiales que estaban en buenas condiciones para ser reciclados y reutilizados. De esta forma se logró salvar el 75% de dichos materiales. (Ambiental) (GI: Accionistas, Industria) (Otros recursos)
- Autogeneran parte de su consumo, con energía solar, agua reutilizable y con autonomía de servicios públicos para dos semanas. (Ambiental) (GI: Hotel) (Energía, Agua)
- Utilizan aguas lluvias para el tratamiento de los jardines y cubiertas verdes. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua)
- Sistema de tratamiento de aguas grises, como las de los lavamanos y duchas, para que sean reutilizadas en los sanitarios. (Ambiental) (GI: Hotel) (Agua) (Gestión)
- Producción de cultivos hidropónicos sin químicos para utilizar en el restaurante. (Ambiental) (GI: Hotel, Clientes) (Otros recursos)
- Techos verdes con un 50% del área útil de la cubierta, y jardines verticales. Los materiales seleccionados tienen certificación ambiental y consideran ciclos de vida y procesos de reciclaje. (Ambiental) (GI: Hotel) (Otros recursos)

Tabla 24. Resumen de las prácticas en el Biohotel Organic Suites.

Área	Prácticas
Energía	Utilización de paneles solares, ventanas y cortinas metálicas termoacústicas, utilización de tecnología para el ahorro de energía, gimnasio con máquinas generadoras de energía
Agua	Reutilización de agua, planta de tratamiento, sistema de ahorro agua, búsqueda de eficiencia consumo agua, utilización de aguas lluvias (jardines y cubiertas verdes), sistema de tratamiento de aguas grises
Emisiones	Jardín vertical
Residuos	Utilización de materiales reciclados, amenities con materiales biodegradables, gestión integral residuos sólidos, consideración de ciclos de vida y procesos de reciclaje
Gestión	Sistema de ahorro agua, gestión integral de residuos sólidos, consideración de ciclos de vida y procesos de reciclaje

Sociocultural/Grupos de interés (clientes, empleados, comunidad, proveedores)	Contribución al desarrollo y conservación del patrimonio cultural, social y ambiental, promueven la participación de los grupos de interés para el desarrollo sostenible, apoyo de proveedores locales, comercio justo y prosperidad económica, ambiente adecuado para empleados, blog sobre sostenibilidad en la página web, apoyo productores orgánicos de la zona, maderas provenientes de talas controladas, huerta vertical de vegetales/hierbas orgánicas, cultivos hidropónicos (sin químicos), lencería orgánica, incentivar al consumo saludable de comidas/bebidas, uso de productos ecoeficientes, alimentos orgánicos (restaurante y bar)
Diseño y construcción edificio	Huerta vertical de vegetales orgánicos, tapicería libre de pvc, pisos en bambú, cortinas fabricadas con pet reciclado, ventanas y cortinas metálicas termoacústicas, alfombras de fibra reciclada, enchapes en vidrio reciclado, construcción sostenible, fachada con jardín vertical, diseño pensado en tener la mayor iluminación y ventilación natural, tubería de polipropileno, sistema de termofusión, piso de caucho reciclado (gimnasio), mobiliario reciclado (bar), reutilización de materiales en la construcción, utilización de materiales reciclados en la construcción, techos verdes, materiales seleccionados tienen certificación ambiental

Fuente: Elaboración propia.

5.9.5 Generalidades Hoteles Bogotá

En promedio los hoteles seleccionados de Bogotá poseen 4 estrellas y tres de los cuatro pertenecen a cadenas hoteleras. En promedio tienen 100 habitaciones, donde el hotel que menos habitaciones tiene es La Colina Hotel Cottage que cuenta con tan solo 5 habitaciones mientras que el Tryp cuenta con 250 habitaciones. Respecto al rango de precios, en promedio se encuentran entre COP \$189,600 – COP \$370,600, siendo el hotel con mayor valor el Biohotel ya que puede llegar a tener un precio de \$429,000.

Los hoteles se encuentran en cuatro localidades diferentes y en general se evidencia una diferencia clara en cuanto a capacidades entre los hoteles de cadena y el hotel independiente. En términos de sostenibilidad dos de los hoteles presentan esfuerzo y certificaciones sin embargo no es algo que muestran como parte del *core* de la empresa ni lo comunican directamente desde el área de mercadeo. Por otra parte, La Colina Hotel Cottage y el Biohotel, incluyen la

sostenibilidad como parte de su marca y sus esfuerzos de comunicación buscan transmitir todas las acciones que llevan a cabo.

Dentro de las grandes diferencias entre los hoteles seleccionados con los hoteles sostenibles que son casos de éxito, está en primer lugar el número de habitaciones. Los hoteles casos de éxito tienen 4.5 veces más habitaciones. Esto nos muestra que claramente estos hoteles son más grandes debido a que son destinos turísticos más desarrollados y ubicados en economías del primer mundo (desarrolladas). Sin embargo, los hoteles de Bogotá tienen más certificados, siendo los certificados de TripAdvisor los más recurrentes. Por lo tanto, otra de las grandes diferencias se encuentra en el rango de precios que manejan los hoteles sostenibles casos de éxito con los hoteles de Bogotá que son referentes en sostenibilidad. El límite superior promedio de los hoteles de Bogotá ni siquiera llega al límite inferior promedio de los hoteles casos de éxito (COP \$370,000 vs COP \$522,000) ni tampoco el valor más alto (perteneciente al hotel Biohotel, COP \$429,000). Demostrando la clara brecha en el valor de la oferta y en el poder adquisitivo por parte de los clientes. Esto se debe a que los destinos reconocidos mundialmente tienen una mayor capacidad de atención al turista, así como mayor flujo de los mismo. A pesar de que Bogotá se está posicionando como ciudad para eventos, convenciones y negocios, no presenta el movimiento ni la demanda como en las otras ciudades del mundo, ni hoteles en la categoría *luxury* (lujo).

En un principio se evidencia una diferencia en la aproximación a la sostenibilidad desde los hoteles de cadena y los hoteles independientes locales. En el caso de los de cadena, existen políticas para la cadena de hoteles, más allá de un establecimiento/alojamiento en específico. Es posible que al unir los esfuerzos de varios hoteles pueden generar un mayor impacto de acuerdo

con los programas, en muchos casos mundiales, a los que apoyan. Tomando de ejemplo el Parkroyal Collection Pickering, este hace parte de *Pan Pacific Hotels Group*, y este a su vez hace parte de *UOL Group Limited*. Tanto el hotel como cada uno de estos dos grupos posee una visión de sostenibilidad fuerte lo que hace que toda la cadena se fortalezca en términos sostenibles. Desde los elementos que se pueden trabajar muestran unos lineamientos que pueden ser aplicados en cualquier lugar y pierde un poco las condiciones específicas donde se encuentra. Por otro lado, en los hoteles independientes se pueden identificar dos fenómenos. Los que han implementado todo el tema de sostenibilidad, donde se vuelve algo periférico y los que, como el ejemplo de La Colina Hotel Cottage, la aproximación a la sostenibilidad es transversal a todo el desarrollo del hotel y parte de la marca que venden, desde el *core business*.

Lo primero que las personas y los hoteles mencionan al hablar de sostenibilidad es el tema de ahorro en el consumo de energía eléctrica y ahorro de agua. Para los hoteles de cadena esto está dentro de los programas bandera y se encuentran en todos los hoteles de la cadena, todos los empleados están informados al respecto y es un elemento que llega a los clientes. Por otro lado, en los hoteles independientes la mayoría es lo primero que resalta, pero no todos, ya que la forma de hacer sostenible el hotel va más allá de eso.

Los dos ítems de ahorro de energía eléctrica y agua es un tema que a nivel mundial ha cobrado fuerza hace varios años y los clientes ya son conscientes del tema así que puede ser la razón que sea el primer tema que viene a la mente, y es el que más se busca impactar. Además, por supuesto de la gran importancia de estos dos recursos en los consumos de todos los hoteles. Además de eso, el ahorro de energía y agua representa un gran ahorro económico (costos de consumo) para el hotel siendo prioridad en muchos de los establecimientos/alojamientos. Sin

embargo, es importante considerar la sostenibilidad más allá del ahorro y de cómo los hoteles pueden potencializar aún más su rentabilidad siendo responsable con su entorno.

Para los hoteles en Colombia la aproximación a la sostenibilidad cambió en el 2017 cuando la declaración de primera parte de la NTS-TS 002 (Norma Técnica Sectorial en Turismo Sostenible) se volvió obligatoria para renovar el Registro Nacional de Turismo. De la lista de los hoteles seleccionados para esta investigación se encuentran certificados en esa norma, la cual presenta diferentes aspectos dentro de la sostenibilidad. El desarrollo de la sostenibilidad en muchos casos ahora gira en torno a esto especialmente porque se cree que la certificación le da una ventaja competitiva a los que la obtengan, pero puede que no sea el caso.

En cuanto a las políticas de sostenibilidad, según la NTS TS 002, para que los hoteles puedan obtener el Registro Nacional de Turismo, los establecimientos de hospedaje deben tener una política de sostenibilidad publicada en su página web. A pesar de lo anterior, no todos los hoteles la tienen publicada. Incluso hay hoteles en los que en sus páginas web, no incluyen ningún referente en cuanto a la sostenibilidad. En ocasiones hay hoteles que consideran que el tema de sostenibilidad en hoteles de lujo puede causar en los clientes una mala percepción. Esto en los países latinoamericanos como Colombia, pero es una tendencia que ha venido cambiando, sugiriendo que hay hoteles que a pesar de contar con acciones hacia la sostenibilidad no lo publica ni se lo da a conocer a sus clientes.

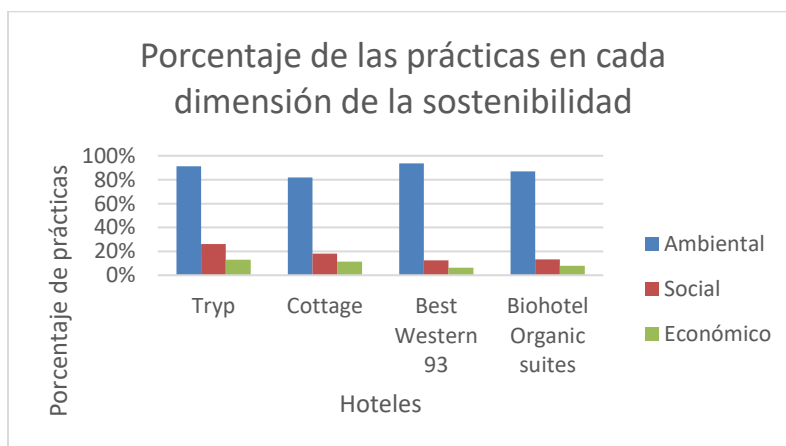
Igualmente, definen e implementan la sostenibilidad mediante políticas de sostenibilidad, buenas prácticas, estrategias, sistemas de gestión, programas y todo traducido a acciones que pueden evidenciarse en su día a día.

5.10 Comparaciones

5.10.1 Dimensiones de Sostenibilidad

Al analizar cada una de las prácticas y relacionarla con cada dimensión se hace evidente, como lo muestra la Fig. 6, que para todos los hoteles más del 80% de las prácticas se relaciona con la dimensión ambiental. A pesar de que varias prácticas pueden impactar más de una dimensión la gran mayoría se dirige a esta dimensión. En contraste a esto, las prácticas relacionadas con la dimensión económica se muestran menor al 15%. Esto puede ocurrir debido a que las prácticas de desarrollo económico muchas veces no son relacionadas con las otras dimensiones, o porque es la dimensión que menos se trabaja o en la que menos acciones se encuentran en la práctica. O porque simplemente esta dimensión se utiliza para analizar la viabilidad económica de las prácticas de las otras dimensiones. Es decir, el análisis del costo-beneficio de cada una de las prácticas sociales y ambientales. Por último, la dimensión social no representa ni el 30% de las prácticas y en tres de los hoteles no supera el 20%. En general, los porcentajes son similares para cada dimensión al comparar los hoteles, se puede apreciar una tendencia similar en cada uno.

Figura 6. Relación de los porcentajes de prácticas dirigido a cada dimensión.

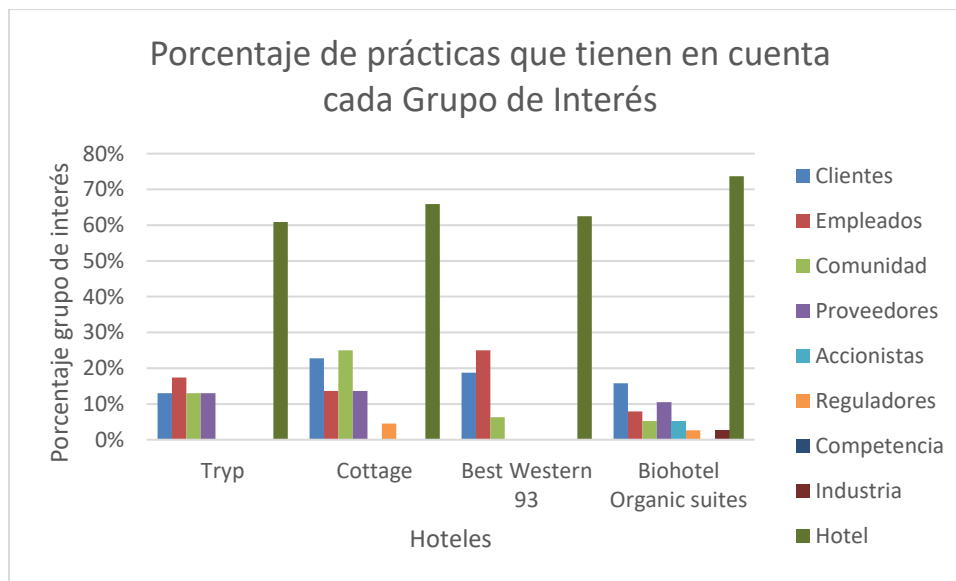


Fuente: *Elaboración propia.*

5.10.2 Grupos de Interés

A diferencia de la relación anterior, las tendencias en los grupos de interés no son evidentes en todos los hoteles. Es posible que cada hotel tenga prioridades sobre las relaciones con los diferentes actores y con sus clientes. Lo que es comparable para todos, es como beneficiario el mismo hotel dentro de los impactos generados a partir de las prácticas ejecutadas. Esto quiere decir que en más del 60% de las prácticas el grupo más interesado es el mismo hotel. En la Fig. 7, se muestra la variabilidad en cómo las prácticas se relacionan con cada uno de los grupos.

Figura 7. Relación de los porcentajes de prácticas relacionadas con el Grupo de Interés.



Fuente: Elaboración propia.

5.10.3 Recursos

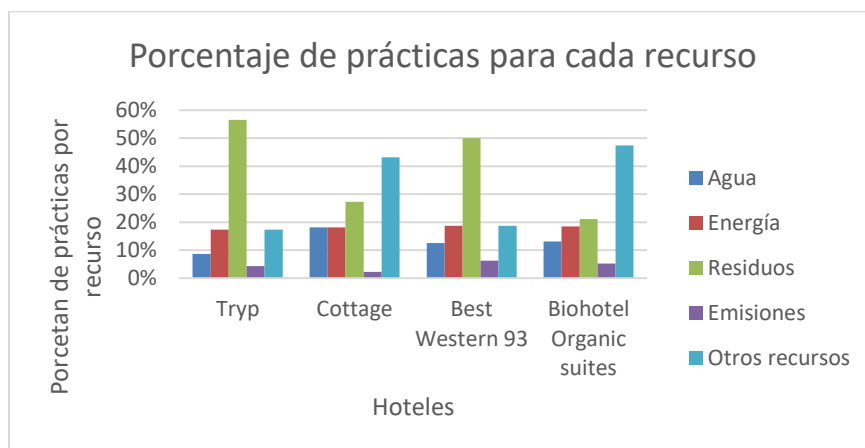
A pesar de que en la literatura se evidencia una preferencia por las prácticas dirigidas a los recursos de agua y energía, siendo estos los que usualmente son más llamativos para los clientes y más estudiados por los académicos y por las mismas empresas, para los hoteles

sostenibles en Bogotá son con los que menos prácticas cuentan. En este caso se ve una predominancia de las prácticas dirigidas a la reducción de residuos y a otros recursos diferentes de emisiones, energía o agua.

Las prácticas dirigidas a la reducción de residuos supera en todos los casos el 20% de las prácticas mientras que las de agua y energía se encuentran entre el 9% y 19%. En este sentido, se contradice un poco la evidencia de que en los hoteles estos últimos son los que están usualmente más presentes en las prácticas de sostenibilidad. Sin embargo, hay que tener presente que solo se utilizaron datos de cuatro hoteles y se utilizaron datos iniciales.

Esto puede deberse a diferentes razones; es posible que las prácticas en agua y energía son limitadas y no se está innovando tanto como en prácticas dirigidas a otros recursos, así mismo puede que los hoteles, al ser empresas que ya han desarrollado diferentes procesos para aplicar la sostenibilidad, los consumos de agua y energía están en un punto deseable para el hotel con prácticas específicas. Por último, las prácticas para reducir los residuos que genera el hotel están tomando más fuerza cada vez por la preocupación mundial que existe hacia esta problemática.

Figura 8. Relación de los porcentajes de prácticas dirigido con los recursos.



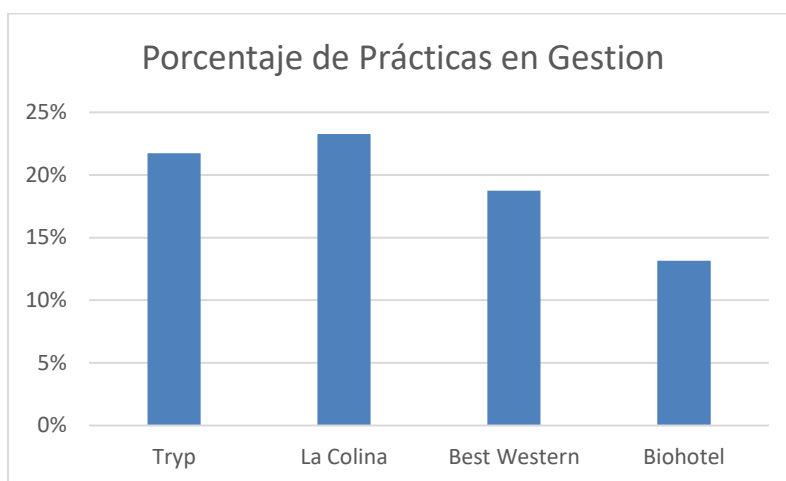
Fuente: *Elaboración propia.*

5.10.4 Prácticas en Gestión

En cuanto a las prácticas de sostenibilidad que son encaminadas hacia prácticas de gestión en los hoteles, en los cuatro hoteles se acerca al 20% del total. El que presenta menores prácticas en gestión es el Biohotel con un 13%, luego el Best Western con 19%, seguido del Hotel Tryp con 22% y por último el hotel que presenta un mayor porcentaje en prácticas de gestión es La Colina Hotel Cottage. En general esto puede mostrar una relación con la construcción, evaluación y monitoreo de las actividades que desarrolla el hotel con respecto a la sostenibilidad.

En este sentido, es importante que los hoteles se den cuenta de la utilidad de las prácticas de gestión enfocadas en la sostenibilidad. El poder generar planes, programas y lineamientos de las diferentes actividades que el hotel desarrolla en las diferentes áreas, permite y facilita la consecución de los objetivos en sostenibilidad que se tengan. Así mismo, se puede hacer un seguimiento y monitoreo de cada una de las actividades en sostenibilidad. En este sentido las prácticas de gestión deben tener un mayor peso dentro de la forma en aplicar la sostenibilidad en los hoteles, ya que son éstas las que permiten crear procesos que permiten evaluar las prácticas sostenibles antes, durante y después. De este modo se consigue administrarlas de forma sistemática para la correcta planificación y ejecución.

Figura 9. Relación de los porcentajes de prácticas en gestión.



Fuente: *Elaboración propia.*

6. Criterios/Normas en Turismo Sostenible

6.1 Global Sustainable Tourism Council (GSTC)

El Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) es una organización independiente y neutral, la cual actúa como empresa sin fines de lucro que representa a diversos miembros a nivel global, incluyendo agencias de las Naciones Unidas, ONG, gobiernos nacionales y departamentales, agencias de viajes, hoteles, operadores turísticos, particulares y comunidades. Fue creada conjuntamente por organismos tales como la Organización Mundial de Turismo de las Naciones Unidas (UNWTO), Medio Ambiente de las Naciones Unidas, Rainforest Alliance y la Fundación de las Naciones Unidas.

El GSTC establece y gestiona los estándares mundiales en sostenibilidad turística, conocidos como los criterios GSTC. Estos criterios proveen la línea base para la sostenibilidad en la industria del turismo y proporcionan principios rectores aplicables a nivel mundial. Además, actúan como organismo de acreditación internacional para la certificación de turismo sostenible. Por ende, una de las funciones del GSTC como organismo de acreditación es la verificación intensiva de los procesos de certificación.

Estos criterios sirven como lineamientos básicos para que los hoteles de cualquier tamaño y en cualquier parte del mundo se vuelvan más sostenibles. Igualmente, ayudan a los programas de certificación a comprobar que sus estándares cumplen con la normativa básica ampliamente aceptada a nivel mundial.

La importancia de los criterios GSTC radica, aparte de lo anterior mencionado, en que sirven también como Organismos de Acreditación para Organismos de Certificación que certifican hoteles/alojamientos como sostenibles. Es decir, los Organismos de Certificación se

basan en los Organismos de Acreditación y por lo tanto las empresas de certificación en sostenibilidad toman como base los criterios tales como los del GSTC.

El GSTC por lo tanto se compromete a garantizar que las buenas prácticas de turismo sostenible sean adoptadas e implementadas tanto por la industria como por los clientes/consumidores.

Los criterios GSTC se basan en cuatro pilares; gestión sostenible (planificación eficaz para la sostenibilidad), prácticas sociales y económicas (maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local), respeto cultural y conservación (fortalecimiento del patrimonio cultural), y el entorno natural (minimización de impactos negativos en el medio ambiente).

Los criterios indican qué se debe hacer, pero no cómo se debe hacer, ni si se ha alcanzado el objetivo. Esto se realiza por medio de indicadores de desempeño, de materiales educativos y el acceso a herramientas para su implementación, siendo todo ello complemento indispensable a los criterios GSTC.

Por otro lado, existe una fuerte relación entre los Criterios GSTC y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Al adoptar los Criterios GSTC, se está también ayudando a cumplir con los ODS de la ONU. Las dimensiones sociales, económicas y ambientales son abordadas por los Criterios GSTC. Los hoteles que buscan contribuir a los ODS encontrarán que los Criterios GSTC y otros Estándares Reconocidos GSTC proporcionan herramientas efectivas para ayudarlos a enfrentar el desafío.

Para efectos de esta investigación se utilizaron los criterios GSTC para la industria turística que están dirigidos específicamente a los hoteles. Estos criterios son principios rectores

y los requisitos mínimos que cualquier empresa debe aspirar a alcanzar para proteger y mantener los recursos naturales y culturales, garantizando al mismo tiempo que el turismo alcance su potencial como una herramienta para la conservación y creación de beneficios sociales y económicos.

Es importante anotar que los criterios son el mínimo y no el máximo que los hoteles deben alcanzar para tener un turismo sostenible. Dado que los destinos turísticos tienen su propia cultura, medio ambiente, costumbres y leyes, los criterios están diseñados para adaptarse a las condiciones locales y complementarse con criterios adicionales según la ubicación y las actividades específicas.

El documento con los criterios GSTC para hoteles que son utilizados en esta investigación son los últimos publicados a la fecha, **Versión 3, 21 diciembre 2016**.

Los criterios se encuentran divididos en cuatro grandes secciones:

Sección A: Demostrar una efectiva gestión sostenible.

Sección B: Maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local y minimización de los impactos negativos.

Sección C: Maximización de beneficios para el patrimonio cultural y minimización de impactos negativos.

Sección D: Maximización de los beneficios al ambiente y minimización de los impactos negativos.

De lo anterior se puede evidenciar que en primer lugar se le da gran importancia a la gestión propia de la sostenibilidad y luego si se divide en las dimensiones social-económicas, cultural y ambiental. Estos criterios combinan las dos dimensiones (social y económica) y extraen del social la parte cultural en una nueva dimensión, mientras que la dimensión ambiental

si se mantiene como una sola. Por lo que las dimensiones que trabajan los criterios son las siguientes: Gestión sostenible, social-económica, cultural y ambiental.

Las anteriores secciones igualmente se dividen en diferentes áreas. La sección A se divide en 10 áreas:

1. Sistema de gestión sostenible
2. Cumplimiento legal
3. Reporte y comunicación
4. Compromiso del personal
5. Experiencia del cliente
6. Promoción precisa
7. Construcción e infraestructura
 - a. Cumplimiento
 - b. Impacto e integridad
 - c. Materiales y practicas sostenibles
 - d. Acceso para todos
8. Derechos de propiedad y agua dulce
9. Información e interpretación
10. Compromiso con el destino

La sección B se divide en 9 áreas:

1. Apoyo a la comunidad
2. Empleo local
3. Consumo local
4. Emprendedores locales
5. Explotación y acoso
6. Igualdad de oportunidades
7. Trabajo decente/justo
8. Servicio comunitario
9. Forma de vida local

La sección C se divide en 4 áreas:

1. Interacción cultural
2. Protección del patrimonio cultural
3. Presentación de la cultura y el patrimonio
4. Piezas y artefactos

La sección D a su vez se divide en tres grandes áreas, que son:

1. Conservación de los recursos
2. Reducción de la contaminación
3. Conservación de la biodiversidad, ecosistemas y paisajes

Para la primera área de la sección D, conservación de los recursos, los criterios se dividen en:

1. Compra ambientalmente preferible
2. Compra eficiente
3. Conservación de la energía
4. Conservación del agua

Para la segunda área de la sección D, reducción de la contaminación, los criterios se dividen en:

1. Emisión de gases de efecto invernadero
2. Transporte
3. Aguas residuales
4. Residuos sólidos
5. Sustancias nocivas
6. Minimizar la contaminación

Para la tercera área de la sección D, conservación de la biodiversidad, ecosistemas y paisajes, los criterios se dividen en:

1. Conservación de la biodiversidad
2. Especies invasoras
3. Visita a áreas naturales

4. Interacción con especies silvestres
5. Bienestar animal
6. Recolección y comercio de vida silvestre

Y por cada área se tienen los diferentes criterios que los hoteles deben de realizar. Para ver el detalle de los criterios de cada sección y cada área (ver Anexo C).

6.2 NTS-TS 002 (Norma Técnica Sectorial Colombiana de Turismo Sostenible)

Para el caso específico de Colombia, la implementación de la NTS funciona como un proceso de planificación que define los objetivos, metas, indicadores, responsables y recursos, así como los procedimientos para realizar monitoreo y seguimiento a criterios de sostenibilidad en sus tres dimensiones.

La NTS es una normativa nacional que describe los requisitos aplicables para establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH). Por esta razón es la importancia de escoger este certificado ya que se trata de una norma técnica sectorial en la cual es obligatoria su implementación para todos los hoteles y alojamientos, y es la que regula la industria en el tema de sostenibilidad. Esta implementación deberá ser demostrada ante el Registro Nacional de Turismo (RNT) mediante una declaración. Desde el año 2017 la implementación de la NTS es exigible para la renovación de la inscripción o renovación del RNT.

La norma especifica los requisitos de las tres dimensiones de sostenibilidad, y de gestión para la sostenibilidad aplicable a los EAH. Existen dos niveles; nivel básico de sostenibilidad y nivel alto de sostenibilidad. El cumplimiento de la NTS en el nivel alto permitirá además la obtención del sello ambiental colombiano de conformidad con la reglamentación vigente.

El fin es proponer normas que promuevan prácticas sostenibles. Por esto, los establecimientos de alojamiento y hospedaje que cumplan el 100% de los requisitos descritos pueden obtener el Certificado de Calidad Turística. Mientras que el cumplimiento en un 100% de los requisitos de tipo ambiental de nivel alto permite la obtención del sello ambiental colombiano.

La NTS utilizada en esta investigación es la última publicada a la fecha, **Versión 2014-11-05**.

El proceso de implementación consiste en varias etapas:

1. El hotel debe analizar cada uno de los requisitos que establece la norma.
2. Aplicar los requisitos.
3. Documentar cada una de las evidencias.
4. Evaluar su cumplimiento.

El hotel debe de cumplir con todos los requisitos establecidos que le apliquen y demostrarlo por medio de una declaración.

Para el registro del proceso de la implementación de la NTS no existen formatos prediseñados o plantillas por lo que cada hotel es libre de crear o manejar los formatos que consideren pertinentes. Siendo lo importante que esos formatos contengan todos los requisitos que se encuentran en la norma. Sin embargo, el Viceministerio de Turismo pone a disposición unas guías que sirven para que los hoteles puedan realizar la implementación con ejemplos de formatos.

La coherencia con los requisitos previos se muestra a través de una autoevaluación, que se refleja en una carta en la que declara que ha ejecutado la norma y que cumple con sus necesidades. La carta debe indicar que el método de implementación se ha llevado a cabo y

documentado, y que el hotel cumple con el 100% de los requisitos relacionados con el estándar correspondiente.

Existe actualmente una plataforma para la certificación virtual. Esta plataforma ha incluido un módulo de implementación de las Normas Técnicas Sectoriales para el turismo sostenible, donde los tutoriales señalan paso a paso cómo poner en práctica la norma. Además, consta del formato de autoevaluación, que debe realizarse al 100% para renovar el RNT. Los hoteles que hayan terminado su implementación y requieran obtener el certificado podrán hacerlo a través de la plataforma, con corporaciones certificadas autorizadas para hacerlo.

A diferencia de los criterios GSTC, la norma separa los aspectos socioeconómicos en socioculturales y en económicos, mientras que los criterios GSTC dejan toda una sección dedicada al aspecto cultural. La norma al igual que los criterios ponen mayor énfasis en el aspecto ambiental y esto se ve claramente reflejado en la cantidad de acciones comparadas con los otros aspectos. Entre paréntesis se encuentran los elementos de los criterios GSTC que se relacionan con los elementos de la NTS-TS 002.

1. Gestión para la sostenibilidad

- a. Autoridad y responsabilidad
- b. Requisitos legales (Cumplimiento legal)
- c. Política de sostenibilidad
- d. Identificación de aspectos e impactos ambientales, socioculturales y económicos
- e. Programas de gestión para la sostenibilidad (sistema de gestión sostenible)
- f. Información y sensibilización (reporte y comunicación) (compromiso del personal)
- g. Documentación y registros
- h. Preparación y respuesta ante emergencias
- i. Mejora continua (sistema de gestión sostenible)

2. Requisitos ambientales

- a. Protección de la biodiversidad
 - i. Prevención del tráfico ilícito de flora y fauna (bienestar animal) (recolección y comercio de vida silvestre)
 - ii. Apoyo a programas de protección y uso sostenible (conservación de la biodiversidad)
 - iii. Gestión del agua (conservación del agua) (aguas residuales)
 - iv. Gestión de energía (conservación de la energía)
 - v. Uso y manejo de productos químicos
 - vi. Gestión y manejo de residuos
 - 1. Manejo de residuos sólidos (residuos sólidos)
 - 2. Manejo de residuos peligrosos
 - vii. Manejo de la contaminación atmosférica auditiva y visual (minimizar la contaminación)
 - viii. Material impreso
 - ix. Gestión de emisión de gases efecto invernadero (GEI) (emisión de gases efecto invernadero)
 - x. Gestión de emisión de sustancias agotadoras de la capa de ozono (SAO) (sustancias nocivas)
- 3. Requisitos socioculturales
 - b. Conservación y uso sostenible del patrimonio cultural (protección del patrimonio cultural) (presentación de la cultura y el patrimonio)
 - c. Manejo y prevención de riesgos sociales (explotación y acoso) (servicio comunitario)
 - d. Apoyo a las comunidades (apoyo a la comunidad)
- 4. Requisitos económicos
 - e. Contratación y generación de empleo (empleo local) (igualdad de oportunidades) (trabajo decente/justo)
 - f. Aporte al mejoramiento de las capacidades de las comunidades
 - g. Compras (consumo local) (emprendedores locales) (Compra ambientalmente preferible) (compra eficiente)
 - h. Calidad y satisfacción del cliente (experiencia del cliente)

Elementos faltantes de los Criterios GSTC en la NTS: Forma de vida local, interacción cultural, piezas/artefactos, transporte, especies invasoras, visita a áreas naturales e interacción con especies silvestres.

En cuanto a la **forma de vida local**, la NTS no contempla que las actividades del hotel no deben de obstaculizar y afectar negativamente el acceso por parte de las comunidades a las diferentes formas de ganar la vida (medios de subsistencia local), incluido el uso de recursos, territorios, transporte y vivienda. Por lo tanto, se deben de considerar las decisiones de desarrollo de las comunidades y establecer mecanismos de comunicación.

Con respecto a la **interacción cultural**, la NTS no contempla que el hotel debe seguir buenas prácticas (internacionales y nacionales) al igual que directrices para la correcta gestión y promoción de visitas a comunidades indígenas y sitios culturales/históricamente sensibles con el fin de minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios locales y la satisfacción de los visitantes.

La NTS tampoco hace alusión a las **piezas/artefactos**. Este elemento procura que todas las piezas o artefactos de carácter histórico y arqueológico no se vayan a vender, comercializar ni exhibir. Excepto cuando sea permitido por la legislación tanto local como internacional.

Frente al tema de **transporte**, la NTS tampoco contempla que el hotel debe buscar reducir los requerimientos de transporte que dañen el ambiente y la salud, por lo cual se debe de promover el uso de transporte más limpio y eficiente por parte de los clientes, empleados y proveedores, al igual que en las propias operaciones del hotel.

Con respecto a **especies invasoras**, la NTS no menciona que el hotel debe de tomar medidas para evitar que se introduzcan especies invasivas, pero si considerar el uso de especies nativas dependiendo del acondicionamiento paisajístico.

Frente al elemento de **visita a áreas naturales**, la NTS no expone que el hotel debe de tener directrices para gestionar y promover las visitas a los sitios naturales con el ánimo de minimizar los impactos negativos, pero maximizando la satisfacción de los visitantes.

Por último, la NTS no contempla la **interacción con especies silvestres**. Este elemento busca que las interacciones con las especies que deambulan libre deben gestionarse de manera responsable para evitar efectos negativos en las especies afectadas (viabilidad, comportamiento).

Por lo tanto, la mayoría de estos elementos faltantes afectan a hoteles que se encuentran en contextos con abundancia natural y silvestre (*resorts, lodges*) y no tanto los hoteles urbanos como los analizados en esta investigación. Lo cual muestra nuevamente que una posibilidad en cuanto a la NTS es que ésta se pueda dividir en dos. Es decir, una que sea específica para los hoteles urbanos y otra para los *resorts/lodges*. Ya que la NTS no contempla todos los contextos sino uno en particular en general, entonces, por un lado, es difícil aplicarla en contextos diferentes y, por el otro, queda corta en cuanto a otros contextos. De esta manera si la NTS se pudiera dividir en dos, se podría tener en cuenta los diferentes contextos, y más aún aquí en el caso de Colombia (debido a la gran diversidad).

Otra solución con respecto a lo anterior puede ser personalizar la NTS a cada uno de los alojamientos. Es decir, que la norma se ajuste a una serie de variables de cada alojamiento tales como; número de empleados, tipo de alojamiento, lugar de operaciones (ubicación), tamaño operaciones (ingresos, número de habitaciones), tipo de propiedad, numero de estrellas, rango de

precios, entre otros. De esta forma se asegura que exista un mejor emparejamiento (*match*) entre los requisitos de la norma y las características de cada hotel en su entorno (natural, económico y sociocultural).

Al poder comparar ambos documentos se hace evidente la similitud tanto en los objetivos de ambos como de los aspectos que buscan resaltar. En cuanto al objetivo, buscan ser una línea con estándares mínimos del desarrollo de las prácticas sostenible en los hoteles. En este sentido se espera, que en general los hoteles más allá de cumplir con estos requerimientos encuentren cada vez más, mejores prácticas estableciendo un punto de partida. Por otro lado, a pesar de que las secciones están divididas de forma diferente como se mencionó anteriormente, las acciones están dirigidas casi a lo mismo. Es importante esta relación ya que la GSTC debería ser una guía para desarrollar la NTS-TS 002.

Cabe resaltar que la última actualización realizada en la NTS-TS 002 fue en el 2014 lo que hace que pueda estar un poco desactualizada con respecto a los últimos criterios establecidos por la GSTC (2016). Sin embargo, no se conoce si la NTS se basa en mayor o menor medida en los criterios, o no lo tienen en cuenta en absoluto. Se esperaría que se actualizara un poco más seguido, a la par como lo hace los Criterios GSTC los cuales se revisan cada 3 a 5 años, y así poder garantizar una mejora continua de acuerdo con los últimos avances en el tema.

6.3 Comparación Hoteles Caso de Éxito y Hoteles Bogotá con NTS-TS 002 y la GSTC

6.3.1 Dimensiones de la Sostenibilidad

Tanto en los hoteles casos de éxito como en los hoteles en Bogotá se ve una clara mayoría de las acciones dirigidas a la dimensión ambiental. Esto puede deberse a que aún en

muchos casos se evalúa la sostenibilidad desde esta mirada, pero también puede haber una relación directa con las certificaciones. Es importante resaltar que la mayor cantidad de buenas prácticas se buscan promover a partir del reconocimiento que estos certificados puedan dar.

Para el caso de la GSTC y de la NTS-TS 002, se muestra gran parte de las acciones dirigidas a esta dimensión. En gran medida porque se puede identificar una mayor cantidad de acciones posibles para un hotel que pueden generar un cambio y un impacto positivo no solo para los grupos de interés sino para el planeta. En este sentido ambos documentos muestran mayores acciones en esta dimensión siendo comparable con las acciones identificadas en los hoteles.

Ya especificando un poco más con los hoteles en Bogotá, cumplir con la parte ambiental de la NTS-TS002 significa la obtención del sello ambiental colombiano, que más allá de hacer las cosas bien es un reconocimiento el cual conlleva un beneficio a la hora de relacionarse con futuros clientes y grupos de interés. En este sentido estas prácticas además de mejorar el desempeño ambiental del hotel como tal, les está generando un beneficio adicional, incrementando los beneficios al hotel y teniendo a su vez más incentivos para hacer las cosas bien.

Por último, se resalta una relación directa entre el porcentaje de prácticas dedicado a esta dimensión con la forma en que se presentan y están organizados los documentos. Sin embargo, como se ha mencionado a través de toda la investigación, este tipo de certificaciones y normas deben de tratar de balancear más las diferentes dimensiones, de lo contrario seguirán siendo vistas bajo una mirada solamente de tipo ambiental. Procurando integrar las tres dimensiones y que se vean de manera más holística, teniendo en cuenta los contextos en los que se encuentran

los diferentes hoteles (urbanos vs. *resorts/lodges*) y el tamaño de las operaciones del hotel (independiente/pequeño vs. cadena/grande).

6.3.2 Grupos de Interés

En cuanto a los grupos de interés, en los resultados de ambos grupos de hoteles podemos observar bastante variación. Es posible que esto tenga relación con la política interna y los objetivos de cada organización. En los documentos lo que se recomienda es involucrar proveedores y comunidad local, en modelos donde todos los actores puedan generar una ganancia y tener en cuenta el punto de vista de todos los que puedan potencialmente verse beneficiados o afectados. En este caso es evidente las diferentes formas de aproximarse a estas prácticas.

De igual forma existe una relación entre las dimensiones que se abordan con los grupos de interés que más se afectan. Esto como ya se mencionó ocurre en el hotel Corinthia donde el alto número de prácticas a nivel social a su vez genera mayor importancia de la comunidad como grupo de interés.

La gran importancia para los hoteles a nivel mundial recae en los clientes, empleados, proveedores y la comunidad, mientras que los hoteles de Bogotá les falta mucho camino todavía por recorrer ya que todos solo piensan en el desarrollo y el beneficio propio del hotel. De este modo los hoteles en Bogotá deberán de comenzar a pensar más en involucrar a los diferentes grupos de interés tanto internos como externos.

6.3.3 Recursos

En cuanto a los recursos se esperaba que los temas de energía y agua fueran los que tuvieran una mayoría evidente. Según los datos esto no es así, se presentan recursos como los

residuos y en el caso de los “otros recursos” como la alimentación, cultivos orgánicos, construcción, humanos, que permiten que no sea algo estático en el tiempo. Esto puede demostrar que los hoteles están actualizados con las tendencias actuales. En este sentido es importante que tanto los lineamientos de la GSTC como la NTS-TS 002 deben ser constantemente revisados.

Así mismo, de acuerdo con lo anterior, es importante evaluar hasta qué punto, el tener estos referentes y estas prácticas lo que se está generando es una estandarización de los procesos y de las personas. Es importante que los documentos plasmen la importancia de crear cosas nuevas, de permitir generar nuevas experiencias, más allá de replicar una acción y conformarse con eso.

6.3.4 Gestión

En lo relacionado con incluir temas de gestión en las prácticas de sostenibilidad, ambos documentos son bastante claros en ese sentido. En los dos casos es uno de los temas obligatorios y se evidencian en la primera parte de los documentos. Ya en la práctica, los resultados muestran algo muy diferente, porque no se está aplicando del todo. Esta situación puede generarse por dos razones en particular, la dificultad para formularlo y aplicarlo, y la falta de una sistematización para la planeación, implementación, ejecución y medición de las prácticas.

En el primer caso, al ser algo que cada hotel debe pensar para proponer puede generar cierto tipo de inseguridad o duda en la forma correcta de hacerlo, en muchos casos los hoteles no cuentan con herramientas para poder facilitar esta construcción. En el segundo caso, muchas organizaciones están esperando que alguien más lo desarrolle para poder copiarlo o implementarlo desde cada área. En este sentido los documentos como la GSTC y la NTS-TS

002, son únicamente una guía de qué hacer, más no de cómo hacerlo bien ni como medir los objetivos. En esto se basa el reto, poder generar sostenibilidad empresarial y poder identificar qué implementar y de qué forma se puede ejecutar.

Por lo tanto, bajo esta mirada, los criterios, así como la norma deberían especificar mejor el cómo gestionar dichas prácticas y la forma de sistematizarlas. De manera que todos los elementos de la gestión sostenible se puedan alinear entre sí y entre las prácticas. Con el fin de que exista coherencia entre las prácticas sostenibles, la gestión de éstas y la medición de los resultados. Teniendo en cuenta las entradas requeridas, los procesos y los resultados.

6.3.5 Comparación Temática

A continuación, se presenta el top 25 de las palabras con mayor número de frecuencia para: (1) NTS-TS 002 (Tabla 11), (2) Criterios GSTC (Tabla 11), (3) Buenas prácticas de los hoteles sostenibles en Bogotá (Tabla 12) y (4) Buenas prácticas de los hoteles sostenibles que son casos de éxito a nivel mundial (Tabla 12).

Tabla 25. Frecuencia palabras NTS-TS 002 y Criterios GSTC.

NTS-TS 002			Criterios GSTC		
Palabra	Total	%	Palabra	Total	%
Gestión	34	0.86%	Local	42	1.63%
Cultural	25	0.63%	Agua	20	0.78%
Residuos	23	0.58%	Silvestre	19	0.74%
Ambientales	19	0.48%	Cultural	17	0.66%
Energía	19	0.48%	Gestión	16	0.62%
Clientes	18	0.45%	Minimizar	16	0.62%
Huéspedes	16	0.40%	Especies	15	0.58%
Legislación	16	0.40%	Acceso	14	0.54%
Patrimonio	16	0.40%	Patrimonio	14	0.54%
Socioculturales	16	0.40%	Comunidad	13	0.50%
Transporte	16	0.40%	Conservación	13	0.50%
Ambiente	15	0.38%	Energía	13	0.50%
Calidad	15	0.38%	Personal	12	0.47%
Agua	14	0.35%	Indicadores	11	0.43%

Impactos	14	0.35%	Ambiente	10	0.39%
Promover	14	0.35%	Consumo	10	0.39%
Colaboradores	13	0.33%	Cumplimiento	10	0.39%
Económicos	13	0.33%	Derechos	10	0.39%
Consumo	12	0.30%	Lineamientos	10	0.39%
Químicos	12	0.30%	Materiales	10	0.39%
Trabajo	12	0.30%	Naturales	10	0.39%
Destino	11	0.28%	Proveedores	10	0.39%
Económico	11	0.28%	Residuos	10	0.39%
Emisión	11	0.28%	Visitantes	10	0.39%
Local	11	0.28%	Biodiversidad	9	0.35%

Fuente: *Elaboración propia.*

Respecto a la NTS-TS 002 y los Criterios GSTC, se puede ver que las palabras que coinciden entre los dos son la siguientes: gestión, cultural, residuos, ambientales/ambiente, energía, clientes/huéspedes, patrimonio, socioculturales, agua, empleados/colaboradores, consumo y local. Esto hace ver que la norma colombiana ha tomado los anteriores aspectos que también se encuentran dentro de los criterios internacionales.

Por lo tanto, en primer lugar, resaltan la importancia de la gestión ambiental que se debe de tener. Esta gestión debe ser establecida mediante; estrategias de sostenibilidad; estructuras de sostenibilidad; y sistemas, programas y acciones de sostenibilidad que aseguren la correcta administración de la sostenibilidad y de sus procesos. De aquí también parte la necesidad de establecer sistemas de indicadores que permitan la medición de los objetivos estratégicos.

Igualmente, se ve la importancia del aspecto sociocultural, los clientes, el patrimonio, los empleados y el consumo local. Por el lado ambiental y de recursos, los aspectos claves recaen en la energía, el agua y los residuos.

En cuanto a los Criterios GSTC, se deberá tener en cuenta la importancia de los organismos naturales, el enfoque de minimización de impactos negativos, la comunidad, la conservación natural, el cumplimiento de las leyes (como lo es la norma NTS-TS 002 para el

caso colombiano), los derechos tanto humanos como naturales, establecer lineamientos de sostenibilidad, tener en cuenta el uso de los materiales, generar política de compras para los proveedores y respetar la biodiversidad.

A pesar de tener los criterios establecidos internacionalmente, se debe en una mayor medida tomar en cuenta la norma colombiana ya que es la que rige en el territorio nacional y su cumplimiento es de carácter obligatorio. De aquí se evidencia el gran foco en el tema ambiental que tiene la norma respecto a las otras dos dimensiones. El aspecto económico posee mayor concentración respecto a la dimensión social (en termino de palabras utilizadas). Asimismo, ponen importancia en el aspecto de calidad, en los impactos generados, en la promoción de la sostenibilidad, en químicos utilizados, el destino, el empleo y por último las emisiones generadas.

Tabla 26. Frecuencia palabras hoteles Bogotá y hoteles casos de éxito a nivel mundial.

Prácticas Hoteles Bogotá			Prácticas Hoteles Casos de Éxito		
Palabra	Total	%	Palabra	Total	%
Ambiental	107	7.66%	Ambiental	183	3.61%
Residuos	49	3.51%	Energía	111	2.19%
Recursos	47	3.36%	Agua	110	2.17%
Energía	37	2.65%	Clientes	99	1.95%
Agua	32	2.29%	Empleados	89	1.76%
Gestión	25	1.79%	Recursos	73	1.44%
Clientes	21	1.50%	Social	65	1.28%
Social	21	1.50%	Residuos	63	1.24%
Proveedores	18	1.29%	Emisiones	54	1.07%
Comunidad	17	1.22%	Comunidad	51	1.01%
Empleados	17	1.22%	Gestión	41	0.81%
Económico	12	0.86%	Carbono	27	0.53%
Consumo	11	0.79%	Aire	26	0.51%
Huéspedes	11	0.79%	Calor	24	0.47%
Ahorro	7	0.50%	Programa	22	0.43%
Ambiente	6	0.43%	Edificio	21	0.41%

Materiales	6	0.43%	Materiales	20	0.39%
Emisiones	5	0.36%	Sistema	20	0.39%
Orgánicos	5	0.36%	Local	19	0.37%
Aire	4	0.29%	Diseño	18	0.36%
Alimentos	4	0.29%	Huéspedes	18	0.36%
Biodegradables	4	0.29%	Consumo	17	0.34%
Bolsas	4	0.29%	Económico	17	0.34%
Luces	4	0.29%	Proveedores	17	0.34%
Personal	4	0.29%	Reciclaje	16	0.32%

Fuente: *Elaboración propia.*

Para el caso de las prácticas también se buscaron las palabras más repetidas en cada grupo, en los hoteles de Bogotá (Tabla 12), y los hoteles casos de éxito (Tabla 12). En este caso la palabra más repetida en ambos casos es “ambiental” lo cual refuerza la idea que en la mayoría de los casos las prácticas están orientadas a esta dimensión. La mayoría de las palabras que se repiten más veces son compartidas por los dos grupos. Esto evidencia que es semejante la forma de aproximación a la sostenibilidad.

Entre las diez primeras de cada grupo se puede apreciar las palabras; recursos, residuos, energía, agua y social. Lo anterior puede deberse a que se está mucho más familiarizado con estas palabras y son de los elementos que las personas primero se imaginan a la hora de hablar de sostenibilidad. Así mismo, son los elementos que tienen las prácticas más claras y replicables en los cuales se ha trabajado por bastante tiempo.

7. Lineamientos de Sostenibilidad en Hoteles

Con base en los resultados obtenidos anteriormente se establecieron los siguientes lineamientos para que los hoteles urbanos puedan tener una visión complementaria a las prácticas que puedan implementar:

- Las prácticas sostenibles deben de crear un impacto positivo o al menos reducir los impactos negativos de las siguientes áreas: energía, agua, residuos, emisiones, grupos de interés (internos y externos), diseño y construcción. Los grupos de interés más relevantes son: clientes, empleados, comunidad, proveedores y el propio hotel (áreas funcionales).
- La gestión de la sostenibilidad debe poder: generar compromisos a lo largo y ancho del hotel (todos los empleados), establecer planeación estratégica, involucrar a los diferentes grupos de interés (*engagement* y soporte) e integrarse a todos los procesos y elementos de las operaciones.
- Buscar la eficiencia en las prácticas. En un principio, las practicas deben de consumir la menor cantidad de recursos posibles (tiempo, dinero, etc.). Después, se deberá ir buscando practicas más avanzadas.
- Establecer un sistema de gobernanza (misión, propósito, *engagement*, *accountability*, ética) que se alinee a la sostenibilidad.
- La sostenibilidad debe ser enmarcada bajo una visión de largo plazo (resultados a largo plazo).
- Las practicas deben ser relevantes respecto al contexto externo e interno, el contexto del negocio y los recursos humanos y financieros con los que el hotel cuenta.
- El equipo de liderazgo debe de estar comprometido con la sostenibilidad en todo momento.

- Cada práctica debe estar enmarcada bajo una(s) estrategia(s), estructura(s), política(s), sistema(s) y programa(s) de sostenibilidad.
- Conectar objetivos propuestos en los indicadores de gestión con las áreas en las cuales se quiere impactar.
- Todas las practicas deben estar alineadas con principios éticos.
- Buscar siempre la intersección e integración de la dimensión ambiental, social y económica. Seguimiento de la justicia ambiental (social-ambiental), eficiencia social (económico-social), eficiencia ambiental (económico-ambiental). Y de cada una de las dimensiones; efectividad ambiental, efectividad social y efectividad económica. Practicas sociales y ambientales que busquen reducir el impacto negativo o maximizar los impactos positivos pero que a la vez sean económicamente viables.
- Tener siempre presente cómo las prácticas impactan o afectan a los diferentes grupos de interés.
- Realizar análisis de costo/beneficio para todas las prácticas a implementar.
- Posibilitar procesos para que exista innovación en las prácticas (cultura orientada hacia la innovación).
- El hotel debe de crear un propósito (más allá de la propuesta de valor) que se encuentre alineado con un enfoque en sostenibilidad. El hotel debe de integrar la sostenibilidad al *core* del negocio.
- Utilizar indicadores de gestión con base en objetivos estratégicos para medir y monitorear las salidas/efectos (*outputs*) del desempeño sostenible en términos sociales, ambientales y

económicos/financieros. Tener claro en separar los *outputs* a corto plazo a los resultados de largo plazo. Desempeño financiero a largo plazo.

- Tener en cuenta los impactos de las tres dimensiones en: el desempeño operacional (ahorros en los costos y eficiencia) y el desempeño del mercado (flujos de ingresos y diferenciación).
- Buscar reducir y/o eliminar costos, riesgos e impactos negativos (sociales y ambientales), pero, aumentar o crear impactos positivos (sociales y ambientales), valor, ingresos, oportunidades y crecimiento con base en las prácticas sostenibles y su gestión.
- La sostenibilidad debe ser parte integral a la planeación estratégica.
- La cultura corporativa debe soportar la sostenibilidad en la toma de decisiones del día a día.
- Procurar tomar medidas de datos de los recursos y de los grupos de interés.
- Buscar incentivos y recompensas para la ejecución de las prácticas.
- Generar incentivos para crear buenas prácticas sostenibles.
- Los impactos sociales y ambientales deben de ser incluidos en el ROI.
- Todas las áreas funcionales deben tener un responsable de sostenibilidad. Crear equipos de sostenibilidad que integren las diferentes áreas funcionales. Cada área funcional debe evaluar su contribución en las entradas, los procesos y las salidas correspondientes a las practicas sostenibles que se planean y ejecutan en el área.
- Tomar en cuenta en la toma de decisiones los riesgos sociales y ambientales.
- Cada objetivo y su KPI deberá tener uno o varios responsables. Se debe tener un sistema para monitorear y administrar los resultados.
- Tener claro que las buenas prácticas a implementar deben de garantizar que el efecto o los efectos sean producir el mayor impacto positivo posible en el aspecto social, ambiental y

económico o garantizando al menos que esos efectos tengan el menor impacto negativo posible en esos aspectos, pero a su vez, que se mejore la calidad del producto turístico. Estas prácticas deben de buscar ser eficientes (relación: económico-social, económico-ambiental y social-ambiental) o al menos ser efectivas por sí solas (cada dimensión).

7.1 Indicadores de Gestión Sostenible

La relevancia de los sistemas KPI es que son estratégicos, específicos y permiten medir los resultados de proyectos futuros, positivos o negativos. Están estrictamente correlacionados con los objetivos corporativos que deben lograrse, y una vez que cada organización identifica sus objetivos, debe definirse el sistema KPI. En consecuencia, la selección de los KPI en los hoteles en primer lugar debe ser: (1) correlacionada con los objetivos estratégicos sostenibles de la organización; (2) significativo y efectivo para representar y explicar el proceso de creación de valor sostenible; y (3) confiable, integral, consistente y comparable.

En este contexto, se llegaron a los siguientes indicadores de acuerdo con el análisis obtenido por las buenas prácticas descritas y la norma/criterios:

7.2 Dimensión Ambiental

- **Objetivo estratégico:** Reducir emisiones de GEI (Gases Efecto Invernadero).

KPI: Emisiones totales directas o indirectas de GEI.

1. CO₂ / Cliente (huella de carbono)

- **Objetivo estratégico:** Mejorar el uso de recursos renovables.

KPI: Tasa de recursos renovables.

1. Recursos renovables / total de los recursos utilizados (otros recursos)

- **Objetivo estratégico:** Reducir consumos de recursos naturales.

KPI: Tasa de uso de eficiencia de los recursos.

1. Consumo de energía (energía usada por cada cliente (kWh / cliente))
Alternativa: Consumo total de energía al mes o anual
2. Consumo de agua (consumo total de agua por cada cliente (litros / cliente))
Alternativa: Consumo total de agua al mes o anual

- **Objetivo estratégico:** Reducir residuos

KPI: Tasa de reducción de residuos.

1. Porcentaje de residuos generados por cada cliente
2. Porcentaje de material reutilizado y/o reciclado (material reciclado o reutilizado usado / total material usado)
3. Porcentaje de material reducido (reducción del consumo de bienes o de recursos)

7.3 Dimensión Social

- **Objetivo estratégico:** Obtener proveedores alineados con la sostenibilidad o mejorar a los proveedores actuales en prácticas sostenibles.

KPI: Índice de sostenibilidad ambiental del proveedor.

1. Política de compras (proveedores que cumplan con un mínimo de criterios en sostenibilidad)
2. Porcentaje de proveedores que cumplen

- **Objetivo estratégico:** Relación con los grupos de interés.

KPI: Tasa de satisfacción de los grupos de interés.

1. Cuestionario (empleados, clientes, accionistas/propietarios, proveedores, comunidad, reguladores/gobierno)

- **Objetivo estratégico:** Inclusión de todos los miembros de la sociedad en el desarrollo de los objetivos sostenibles.

KPI: Tasa de integración.

1. Cuestionario

- **Objetivo estratégico:** Participar en iniciativas sociales.

KPI: Número de iniciativas sociales a nivel local.

1. Número total de iniciativas a nivel local en el año

- **Objetivo estratégico:** Incrementar la satisfacción de los empleados.

KPI: Tasa de satisfacción de los empleados.

1. Cuestionario
2. Número de capacitaciones/entrenamiento/concientización en sostenibilidad

- **Objetivo estratégico:** Políticas de beneficios a los clientes.

KPI: Tasa de satisfacción de los clientes

1. Análisis de costos
2. Cuestionario (Ej. Porcentaje de clientes que les gustaría volver o recomendar el hotel a otras personas)

7.4 Dimensión Económica

- **Objetivo estratégico:** Incrementar el retorno de la inversión.

KPI: ROI relacionado a la protección ambiental (inversión desde una perspectiva económica y una perspectiva de la valoración de los recursos) (mejora de los recursos)

1. Análisis de costos

- **Objetivo estratégico:** Incrementar los ingresos asociados a las dimensiones de la sostenibilidad.

KPI: Porcentaje de ingresos adicionales⁹.

1. Informes financieros

- **Objetivo estratégico:** Incrementar los procesos tecnológicos.

KPI: Porcentaje de inversiones en tecnología ambiental.

⁹ **Ingresos adicionales:** Precio adicional por diferenciación (aumento), ingresos por reciclaje y/o programas de ciclo cerrado (ej. Economía circular), innovaciones sostenibles, etc.

1. Inversiones en tecnología ambiental / total de inversiones

- **Objetivo estratégico:** Garantizar la calidad de los procesos.

KPI: Tasa de precisión de información ambiental, Tasa de disponibilidad de información ambiental.

1. Cuestionario

8. Discusión

Tras haber elaborado el estudio acerca de las buenas prácticas en sostenibilidad tanto en 4 hoteles en Bogotá como en los 6 casos de éxito en hoteles a nivel mundial con características similares se evidencia cómo cada hotel desarrolla las diferentes acciones hacia la sostenibilidad. Se evidencian similitudes en la priorización de acciones hacia la dimensión ambiental, y la definición de la importancia de las prácticas orientadas a la gestión misma del hotel. Una de las razones por las que se evidencia una parcialización hacia el tema ambiental es la idea en general de las personas de que la sostenibilidad significa ambiente y naturaleza, y por el otro lado, del mayor énfasis impuesto en los criterios/normas. Aunque debe de tenerse en cuenta que el surgimiento de la sostenibilidad nace de estudiar y delimitar el impacto que tienen las actividades sobre el ambiente. Sin embargo, hoy en día es imprescindible que la sostenibilidad sea enfocada de manera integral junto con la dimensión social y la dimensión económica, ya que estas se encuentran interrelacionadas.

Lo anterior, aunque es lo ideal (la integralidad de las tres dimensiones), en la práctica resulta que se está enfocando de manera absoluta (efectividad) en cada una de las dimensiones, y en el mejor de los casos una relación relativa (eficiencia) entre dos de estas dimensiones, que serían la ambiental y social (justicia ambiental).

Por otro lado, se evidencia una fuerte relación entre los criterios y las normas con las prácticas adoptadas por los hoteles. Justamente las buenas prácticas en sostenibilidad son, en la mayoría de los casos, dirigidos hacia las certificaciones (MinCIT, 2014) o algún tipo de reconocimiento que le pueda dar una ventaja competitiva en el mercado. En este caso, los datos están alineados con lo que se encuentra en la literatura. La GSTC y la NTS-TS 002 presentan una

mayor cantidad de lineamientos y prácticas hacia la dimensión ambiental siendo congruente con que las prácticas en los hoteles también sean dirigidas primordialmente a esta dimensión.

Seguido de; la gestión sostenible, el aspecto sociocultural y los otros grupos de interés. Estos criterios y las normas dan un marco de referencia de en qué aspectos enfocarse, mientras las prácticas permiten dar una visión de cómo aplicar esos aspectos en la realidad.

En primer lugar, las prácticas sostenibles deberán generar un impacto positivo o al menos reducir los impactos negativos de las diferentes áreas analizadas (energía, agua, residuos, emisiones, grupos de interés, la gestión y el diseño/construcción). La manera para poder conocer si éstas están siendo efectivas es mediante el uso apropiado de indicadores de gestión con base a unos objetivos estratégicos planteados, así mismo es importante generar lineamientos de cómo se deben generar y aplicar estas prácticas. Segundo, estas prácticas deben ser eficientes. Es decir, que esos impactos anteriores se realicen de forma que consuman el menor tiempo, dinero y otro tipo de recursos (ej. humanos) posible. Tercero, deben ser relevantes respecto al contexto externo e interno, el contexto de negocios y los recursos humanos y financieros con los que el hotel cuenta. También, debe de existir relevancia a los objetivos propuestos en los indicadores de gestión y a las áreas en las cuales se quieren impactar. Cuarto, las prácticas, así como sus efectos deben de estar alineados con principios éticos. Quinto, las prácticas deben, en lo posible, encontrarse en la intersección entre la dimensión ambiental, la dimensión económica y la dimensión social. Sexto, tener claro a que grupos de interés se está impactando. Séptimo, que exista la posibilidad de replicabilidad o transferencia de esas prácticas en otros hoteles de similares características. Y octavo, posibilitar los procesos para que exista innovación en las prácticas, de manera que se creen nuevas prácticas y que puedan generar valor. Estas bases solo

son posibles si el hotel cuenta con una cultura orientada hacia la innovación que permita a los hoteles adaptarse a los constantes cambios, bajo un liderazgo que moldee ese tipo de cultura.

Así mismo, en la literatura se encuentran varios artículos en los que sus objetivos son evidenciar los cambios, las reducciones en el uso de los recursos naturales como prácticas ambientales de los hoteles. En este sentido, en el mundo académico también son más reconocidas las prácticas en esta dimensión, pero es importante lograr un equilibrio y garantizar que la sostenibilidad sea abordada de manera equilibrada con las diferentes dimensiones, como se mencionó anteriormente. Sin embargo, se debe de tomar en cuenta los posibles *trade-offs* que surjan de esta integralidad.

De acuerdo con esto, es importante garantizar que las dimensiones social y económica cuenten a su vez con prácticas para garantizar su sostenibilidad. En los hoteles, la dimensión social es el siguiente en cantidad después de la ambiental, pero en la mayoría no llega ni siquiera al 20%. En esta dimensión se busca garantizar el bienestar de las personas involucradas en la operación, así como garantizar la protección de la cultura local, y en general de los demás grupos de interés mencionados. Es un mayor reto como empresa, lograr prácticas enfocadas esto, pero así mismo se debe evaluar y promover. Ya con la dimensión económica, incluso encontramos hoteles en donde no se encuentran prácticas en este aspecto. Esto se debe en que la mayoría de las prácticas económicas es para garantizar la rentabilidad del hotel como tal (impacto y desempeño financiero – viabilidad económica de las prácticas sostenibles), pero lo importante es resaltar las acciones que pueden llevar al desarrollo económico local, incluido el del hotel, bajo una mirada a largo plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior, es que se plantearon los indicadores que son parte de los lineamientos presentados en el objetivo 4, para tratar de balancear las prácticas en cada uno de los ejes de la sostenibilidad, y así poder medir el impacto de acuerdo con unos objetivos estratégicos. Así mismo, estos indicadores son una aproximación en la forma en que las prácticas deberían ejecutarse. Al tenerlas asociadas a un indicador, las prácticas pueden ser medidas, evaluadas y monitoreadas, siendo más fácil evidenciar los impactos que se pueden generar desde cada uno de los hoteles. Es importante igualmente, calibrar y evaluar los indicadores antes de aplicarlos a la realidad de cada hotel.

La aplicación de las diferentes prácticas en sostenibilidad se ha generado a partir de las tendencias en el mundo especialmente hacia lo que las empresas deben hacer por reducir impactos negativos y potencializar los positivos tanto en términos ambientales, sociales y económicos. Tanto por la presión de los clientes, como por los incentivos de los mismos hoteles han propiciado la generalización de las buenas prácticas en sostenibilidad. Hasta cierto punto es lo que la NTS-TS 002 busca generar, unos estándares mínimos en este aspecto que deben cumplir todos los hoteles en el territorio nacional. Sin embargo, falta camino por recorrer en cuanto a la gestión de la misma norma, ya que, en la mayoría de los casos, los hoteles sólo lo ven como un requisito legal y la evidencia de la “implementación” de prácticas sostenibles puede solo quedarse en eso, en una simple evidencia para el otorgamiento del certificado. Lo anterior es posible debido a que solo se requiere que haya evidencia de cómo se está realizando, no de si en realidad se está ejecutando en el día a día de las operaciones y sin evidenciar el impacto real que están generando. Asimismo, en la gran mayoría de los hoteles no existe un buen *match* entre los elementos de la norma y la realidad propia del hotel.

A pesar de que lo anterior ha significado que las cosas han mejorado, es importante pensar en los retos a futuro. La popularización de las buenas prácticas, así como el deseo de adquirir estas certificaciones ha generado cierta estandarización en cuanto a la sostenibilidad en los hoteles. En general lo que hace es limitar la innovación, la diferenciación en el mercado y la búsqueda de diferentes opciones para solucionar los mismos problemas. La idea es no permitir que las certificaciones o estas prácticas se conviertan sólo en una lista de acciones que se deben cumplir sino al contrario poder generar diferentes mecanismos que permitan explorar diferentes opciones que cada uno de los hoteles pueden llevar a cabo. Lo anterior, pensado desde las “entradas” (contexto externo, contexto interno, contexto del hotel y los recursos humanos y financieros), los procesos (sostenibilidad en: estrategias, estructuras, sistemas y programas) y las “salidas” (desempeño sostenible en: dimensión económica, dimensión social y dimensión ambiental; y los impactos en los diferentes grupos de interés), y asimismo en los resultados (desempeño financiero sostenible a largo plazo). Al final, el proceso de sostenibilidad deberá de tener un líder que guíe estos procesos y proveer que exista un análisis de costo/beneficio de esas prácticas a implementar, debido a las diferencias de cada uno de los hoteles de esas “entradas”. Las certificaciones/normas por sí solas no garantizan la implementación de la sostenibilidad. Por lo tanto, ésta deberá partir del interior del hotel, en donde empleados y líderes se comprometan a esta visión.

De los resultados de las prácticas en los hoteles sostenibles que son casos de éxito a nivel mundial, las prácticas de los hoteles de Bogotá que son referentes en sostenibilidad y de la certificación NTS-TS 002 y los Criterios GSTC, se puede recopilar información relevante en

varios frentes de como se está implementando el turismo sostenible en el sector hotelero con respecto a las prácticas.

En este contexto, como se mencionó anteriormente, los hoteles que son casos de éxito a nivel mundial en sostenibilidad tienen un enfoque muy centrado en las prácticas ambientales, e igualmente en los hoteles analizados de Bogotá. Esto es de esperarse ya que la sostenibilidad es primordialmente vista como en acciones encaminadas a disminuir el impacto ambiental. Por lo tanto, las prácticas de los hoteles dan a conocer una gran cantidad de acciones que están tomando con el fin de reducir consumos de energía y de agua, como se vio en los hoteles casos de éxito, mientras que en los hoteles de Bogotá se evidenciaron más acciones encaminadas a disminuir los residuos y otros recursos.

Bajo esta misma dimensión de sostenibilidad los otros recursos que buscan los hoteles reducir es respecto a las emisiones (CO₂ – Huella de carbono). Aunque también este aspecto toma en cuenta prácticas enfocadas en aumentar la calidad de aire y mejora del clima en general. Igualmente, se evidenció la importancia del uso de los materiales y el impacto que estos pueden tener. Este uso de los materiales se relaciona estrechamente con los residuos, ya que son estos los que los generan (inorgánicos como orgánicos en el caso de la comida). Los hoteles por lo tanto deben de crear estrategias para la reducción, reutilización y reciclaje de los materiales usados en sus operaciones diarias.

En cuanto a la dimensión social, las prácticas van de la mano con los diferentes grupos de interés con los que el hotel tiene incidencia. Uno de estos grupos son los clientes, los cuales son los que tienen mayores efectos positivos con esas acciones, aparte de las prácticas que benefician solamente al hotel. Y esto se da tanto en los hoteles de Bogotá como en los hoteles que son casos

de éxito. Otro de los grupos de interés de relevancia directa son los empleados. Existen prácticas que promueven la capacitación, entrenamiento y concientización en cuanto a la sostenibilidad, mientras que hay otras que permiten que la sostenibilidad se lleve a cabo dentro del hotel. Los empleados son la pieza más importante para que las actuales prácticas se realicen de la mejor forma. De aquí la importancia de crear grupos multidisciplinarios de todas las áreas que se responsabilicen de llevar a cabo las prácticas y la gestión de éstas. Pero igualmente, para que las próximas prácticas se puedan dar en el futuro, y aquí es donde toma la importancia de que exista un pensamiento de mejora continua.

Las condiciones externas del mercado cambian continuamente y el hotel debe de adaptarse lo mejor posible a esas externalidades. Por lo tanto, las prácticas deberán de adaptarse a estas “entradas” mencionadas anteriormente. Uno de los efectos relacionados es que también los empleados se benefician de la gran mayoría de prácticas, y, asimismo, el hotel se beneficia de la mayor productividad, creando una situación gana-gana.

Otro de los grupos que tienen gran incidencia en el caso de los hoteles casos de éxito y en menor medida en los hoteles de Bogotá, es la comunidad. El hotel como ente económico que funciona como un sistema de entradas y salidas debe, por un lado, asegurar que no se produzcan efectos negativos en la comunidad y por el otro lado mejorar las condiciones sociales de esta misma comunidad o comunidades con la que tiene incidencia directa. Aunque en los hoteles casos de éxito se pudo evidenciar que benefician también a comunidades por fuera de su contexto más directo.

Otro de los grupos de interés son los proveedores. Estos también son un ente clave en la cadena de valor del hotel y por lo tanto la empresa debe de alinear las otras empresas a su

enfoque sostenible. Lo anterior no es fácil ya que los proveedores como entes externos no pueden estar alineados con prácticas similares a las del hotel. Por esta razón se debe de crear políticas de compras que permitan una selección y un entrenamiento adecuado a los proveedores que el hotel seleccione. Así mismo, se presenta un reto para los hoteles en Bogotá, es que en cuanto a proveedores no hay muchas opciones y en ocasiones así quisieran asegurar productos o proveedores con este enfoque, no es posible por la disponibilidad del mercado.

Uno de los aspectos que tanto la norma NTS-TS 002 como los Criterios GSTC toman como primera medida para generar un mapa de ruta hacia la sostenibilidad, es la implementación de un sistema de gestión, y esto se pudo evidenciar en los diferentes hoteles. Sin un sistema de gestión implementado es muy difícil la ejecución de buenas prácticas ya que se requiere de un sistema que gestione en conjunto todas éstas y que tengan coherencia entre sí y se alineen lo mejor posible con el contexto general (interno y externo) del hotel. Las buenas prácticas son entonces un resultado de estrategias, estructuras, sistemas y programas que permiten la realización de esas prácticas. Asimismo, ese sistema de gestión debe de medir y evaluarlas, y de aquí surge la importancia de diseñar un sistema de indicadores de gestión que conecte esas actividades para su posterior evaluación. Este sistema de gestión igualmente debe de funcionar en conjunto con el gobierno corporativo (si el hotel lo tiene) para que exista junto al sistema de toma de decisiones, transparencia, ética y responsabilidad (*accountability*).

Tomando como base los resultados obtenidos tanto de las prácticas de los hoteles como de la certificación NTS-TS 002 y los Criterios GSTC, los hoteles pueden empezar por tomar iniciativas para la reducción y/o generación de beneficios en las siguientes áreas: sociocultural, grupos de interés (clientes, empleados, comunidad, proveedores), energía, agua, emisiones,

residuos y la gestión de la sostenibilidad. Una aclaración importante es que muchas de las prácticas realizadas son transversales en las diferentes áreas. Por lo tanto, se debe tener en cuenta los efectos y los impactos que una práctica tenga en otras áreas y no solamente pensado desde una reducción del consumo de un recurso sino también en los beneficios que esas prácticas conllevan en otros recursos, grupos de interés y la gestión misma.

9. Conclusiones

Para concluir, se debe recalcar la importancia de establecer prácticas de sostenibilidad en los hoteles. Ya que con una gestión en sostenibilidad exitosa se podrá realizar prácticas que generan, en el largo plazo, un turismo sostenible en los hoteles urbanos de 3 a 5 estrellas. Con esta investigación los hoteles que aún no las aplican o no saben cómo aplicarlas pueden tener una aproximación a esto. Mucho se ha escrito acerca de la importancia y las motivaciones de la sostenibilidad, y de cómo formular estrategias sostenibles, pero muy poco ha sido acerca de cómo implementar la sostenibilidad. Por lo tanto, con la gran variedad de prácticas aquí presentadas los hoteles pueden generar ideas y establecer una guía respecto a las buenas prácticas que los hoteles están realizando y como estas se alinean con la NTS-TS 002 y con los Criterios GSTC, para una implementación exitosa de un turismo sostenible.

Así mismo, las certificaciones y las normas son un punto de partida interesante, pero no pueden limitarse a estos, ya que no permiten avanzar hacia un turismo cada vez más sostenible e innovador. Además, de que cada hotel es diferente debido a esos contextos internos y externos, la situación misma del contexto interno de negocios y los recursos humanos y financieros con los que se cuentan. Por lo tanto, ese tipo de certificaciones y criterios no se adaptan a cada una de esas variables de entrada y no toman en cuenta las grandes variabilidades de esto. Mas bien se centran en crear el mayor abanico posible. El reto de los hoteles es adaptarse a cada una de estas variables para para lograr las mejores prácticas específicas para ellos.

Lograr una gestión de sostenibilidad dentro de los hoteles que además de seguir los lineamientos mínimos, cuente con mecanismos para garantizar la generación y aplicación de nuevas buenas prácticas sería lo ideal. Al contar con políticas, estrategias, sistemas y programas

se pueden aplicar prácticas que conlleven a los hoteles a cada vez ser más sostenibles. Es importante reconocer que debe ser un proceso constante y de actualización continua. Los contextos internos y externos de cada uno de los hoteles hacen que cada uno de ellos pueda generar prácticas diferentes y así mismo definir los objetivos de estas prácticas que quieren desarrollar. Igualmente, como se aludió anteriormente, deben de tener en cuenta el contexto de negocio y los recursos humanos y financieros con los que cuentan para establecer las mejores prácticas que se adapten a esa situación. Finalmente, las prácticas de sostenibilidad usualmente están dirigidas o enmarcadas dentro de un sistema de certificación y lograr que todos los hoteles lleguen a este nivel mínimo igual es un avance para la industria hacia un turismo sostenible real.

Como se pudo ver en las prácticas de los hoteles, la sostenibilidad debe ser transversal a toda la organización, promoviendo un equilibrio entre las diferentes dimensiones, maximizando el valor y minimizando los impactos con el fin de tener hoteles que perduren en el tiempo y tengan una mirada hacia el largo plazo. Se evidencio claramente que la sostenibilidad ya no deber ser algo periférico a la organización (como era en el caso de la responsabilidad social corporativa en un principio) sino que permea a todas las áreas y se da al interior (*core* del negocio) de los hoteles. Todos los departamentos tienen incidencia en las diferentes buenas prácticas, y éstas pueden interrelacionarse entre distintas áreas (energía, agua, emisiones, residuos, gestión, sociocultural/grupos de interés, diseño y construcción del hotel).

Las prácticas sostenibles por lo tanto se convierten en un enfoque de negocio y da una nueva forma de como el hotel aumenta su desempeño financiero gracias a los grandes beneficios que este tipo de prácticas trae siempre y cuando están dentro de una estructura y un sistema que permita generar estrategias y programas orientados a la sostenibilidad. De esta manera el hotel

puede generar nuevas formas de capturar valor, siempre y cuando se realice un análisis de costo/beneficio (viabilidad económica) de esas buenas prácticas a implementar. La sostenibilidad genera competitividad, pero los beneficios que esto trae deberán ser cuantificados por medio de los indicadores propuestos para que así se pueda derivar valor directamente de los esfuerzos realizados en aplicar las buenas prácticas.

Para que la sostenibilidad de verdad sea rentable los hoteles deben entender cómo se relacionan las buenas prácticas con sus estrategias, contextos, grupos de interés e impactos generados. Tanto la norma NTS-TS 002 como los Criterios GSTC dan una luz de qué es lo que se debería hacer, no del cómo se debería hacer, y es aquí donde las buenas prácticas permiten ampliar ese horizonte del cómo hacerlo, de manera que los hoteles puedan ir implementando diferentes acciones en la búsqueda hacia un turismo sostenible. Mientras que los indicadores en gestión sostenible hacen que se puedan medir tales prácticas con el fin de establecer si se están alcanzando los objetivos estratégicos en sostenibilidad propuestos.

Debido a la transversalidad misma de la sostenibilidad en la gran mayoría de las operaciones del hotel, éstos deberán de hacerla parte central de sus estrategias. Igualmente, deberá existir un compromiso de todos frente a esta y que las prácticas se encuentren enmarcadas dentro de procesos formales de gestión.

La sostenibilidad como se pudo evidenciar es un tema complejo, pero con los lineamientos de buenas prácticas de los diferentes hoteles, la norma NTS-TS 002, los Criterios GSTC, los indicadores de gestión, y un sentido de ética que guie las decisiones y acciones, pueden dar una pequeña luz de no sólo en qué se están enfocando los hoteles sino también en cómo se están implementando aquellas prácticas con el fin de mitigar impactos negativos y

generar beneficios tanto al hotel como a los diferentes grupos de interés, teniendo en cuenta la gestión como eje clave dentro de la ejecución de las prácticas.

10. Referencias

- Alonso-Almeida, M. del M., Fernández Robin, C., Celemín Pedroche, M. S., & Astorga, P. S. (2017). Revisiting green practices in the hotel industry: A comparison between mature and emerging destinations. *Journal of Cleaner Production*, *140*, 1415–1428.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.010>
- Altés, C. (2007). *El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID. Series de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible*. Washington D.C.
- Batle, J., Orfila-Sintes, F., & Moon, C. J. (2018). Environmental management best practices: Towards social innovation. *International Journal of Hospitality Management*, *69*(October 2017), 14–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.013>
- Benur, A. M., & Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management*, *50*, 213–224.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.005>
- Blancas, F. J., Lozano-Oyola, M., González, M., Guerrero, F. M., & Caballero, R. (2011). How to use sustainability indicators for tourism planning: The case of rural tourism in Andalusia (Spain). *Science of the Total Environment*, *412–413*, 28–45.
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2011.09.066>
- Business Roundtable. (2019). *Statement on the Purpose of a Corporation*.
- Buttigieg, S. C., Rathert, C., & Eiff, W. von. (2015). *International Best Practices in Health Care Management*. Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing Limited. Retrieved from <http://cvirtual.cesa.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e020mww&AN=960377&lang=es&site=eds-live>
- Cerviño, J., & Bonache, J. (2005). Hotel management in Cuba and the transfer of best practices. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
<https://doi.org/10.1108/09596110510612103>
- Chandran, C., & Bhattacharya, P. (2019). Hotel's best practices as strategic drivers for environmental sustainability and green marketing. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, *29*(2), 218–233. <https://doi.org/10.1080/21639159.2019.1577156>
- Chen, L. F. (2019). Hotel chain affiliation as an environmental performance strategy for luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*, *77*(December 2017), 1–6.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.08.021>
- Cong, L., Wu, B., Morrison, A. M., Shu, H., & Wang, M. (2014). Analysis of wildlife tourism experiences with endangered species: An exploratory study of encounters with giant pandas in Chengdu, China. *Tourism Management*, *40*, 300–310.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.07.005>
- Cotelco. (2018). *Operación Hotelera Colombia 2018*. Bogotá.
- Dos Santos, R. A., Méxas, M. P., & Meiriño, M. J. (2017). Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development. *Journal of Cleaner*

- Production*, 142, 217–224. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.098>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks : The Triple iottom line of 2 1 st-Century Business. *John Wiley & Sons Inc.*, 37–51.
- Engelhardt, R. A. (2000). Culturally and ecologically sustainable tourism development through local community management. In A. Hooper (Ed.), *Pacific Policy Paper of the Australian National University, National Centre for Development Studies* (pp. 174–186). ANU Press. <https://doi.org/10.22459/csdp.04.2005.13>
- Escobar, M. T., & BR, J. (2018). *EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO UTILIZANDO LAS BUENAS PRÁCTICAS. CASO: HOTEL GRAN PALMA DE LA CIUDAD DE PIURA*.
- Euromonitor International. (2018a). *Tourism Flows in Colombia*.
- Euromonitor International. (2018b). *Travel in Colombia*.
- Fitch Solutions Group Limited. (2019). *Colombia Tourism Report Q3 2019*. London.
- Forsyth, T. (1997). Environmental Responsibility and Business Regulation: The Case of Sustainable Tourism. *The Geographical Journal*, 163(3), 270. <https://doi.org/10.2307/3059723>
- García Revilla, M. R., & Kahale Carrillo, D. T. (2014). Best practices to reduce the accident rate hotel. *AIP Conference Proceedings*, 1618(Iccmse), 763–766. <https://doi.org/10.1063/1.4897844>
- Gbededo, M. A., Liyanage, K., & Garza-Reyes, J. A. (2018). Towards a Life Cycle Sustainability Analysis: A systematic review of approaches to sustainable manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 184, 1002–1015. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.310>
- Ghaderi, Z., Mirzapour, M., Henderson, J. C., & Richardson, S. (2019). Corporate social responsibility and hotel performance: A view from Tehran, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 29(May 2018), 41–47. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.007>
- Gössling, S. (2018). Tourism, tourist learning and sustainability: an exploratory discussion of complexities, problems and opportunities. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(2), 292–306. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1349772>
- He, P., He, Y., & Xu, F. (2018a). Evolutionary analysis of sustainable tourism. *Annals of Tourism Research*, 69(July 2017), 76–89. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.02.002>
- He, P., He, Y., & Xu, F. (2018b). Evolutionary analysis of sustainable tourism. *Annals of Tourism Research*, 69(July 2017), 76–89. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.02.002>
- Hedstrom, G. S. (2018). *Sustainability : What It Is and How to Measure It*. Boston: De Gruyter. Retrieved from <http://cvirtual.cesa.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e020mww&AN=1927033&lang=es&site=eds-live>
- Heinrichs, H., Wiek, A., Martens, P., & Michelsen, G. (2016). Introduction. In *Sustainability Science* (pp. 1–4). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-7242-6_1

- Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., García, M., & Allur, E. (2020). Environmental best practice and performance benchmarks among EMAS-certified organizations: An empirical study. *Environmental Impact Assessment Review*, 80(October 2019), 106315. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2019.106315>
- Hutchins, J., Sinha, M., & Nandan, S. (2019). The sustainability route to corporate legitimacy. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(1), 15–24. <https://doi.org/10.1080/21639159.2018.1551727>
- Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481–505. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12154>
- Kim, Y. H., Barber, N., & Kim, D. K. (2018). Sustainability research in the hotel industry: Past, present, and future. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(05), 1–45. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1533907>
- Kularatne, T., Wilson, C., Månsson, J., Hoang, V., & Lee, B. (2019). Do environmentally sustainable practices make hotels more efficient? A study of major hotels in Sri Lanka. *Tourism Management*, 71(October 2018), 213–225. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.009>
- Lane, B. (2018). Will sustainable tourism research be sustainable in the future? An opinion piece. *Tourism Management Perspectives*, 25(December 2017), 161–164. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.001>
- Lundin, L. L. (2019). Best practices. *Salem Press Encyclopedia*. Salem Press. Retrieved from <http://cvirtual.cesa.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89677522&lang=es&site=eds-live>
- Manuel-Navarrete, D. (2016). Tourism and Sustainability. In *Sustainability Science* (pp. 283–291). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-7242-6_23
- MarketLine. (2018a). *Colombia - Hotels & Motels*.
- MarketLine. (2018b). *Colombia - Travel & Tourism*.
- Michelsen, G., Adomßent, M., Martens, P., & von Hauff, M. (2016). Sustainable Development – Background and Context. In *Sustainability Science* (pp. 5–29). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-7242-6_2
- Mikulic, J., Kožic, I., & Krešić, D. (2015). Weighting indicators of tourism sustainability: A critical note. *Ecological Indicators*, 48(1), 312–314. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2014.08.026>
- MinCIT. (2014). *Guía de buenas prácticas para prestadores de servicios en turismo de naturaleza*. Bogotá. Retrieved from <https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=f01cde94-55d0-4d6d-b397-1cdc4d682696>
- Mohin, T. J. (2019). *Cambiar las empresas desde adentro: La guía de un ecologista para trabajar en corporaciones* (1st ed.). Bogotá: Editorial CESA.

- Moldoveanu, M., & Neacsu, P. (2018). Knowledge, Information, Value in Sustainable Tourism. *Review of General Management*, 28(2), 92–101. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=133658700&site=eds-live>
- Musavengane, R. (2019). Small hotels and responsible tourism practice: Hoteliers' perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 220, 786–799. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.143>
- Nunkoo, R. (2017). Governance and sustainable tourism: What is the role of trust, power and social capital? *Journal of Destination Marketing and Management*, 6(4), 277–285. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.10.003>
- Organización Mundial del Turismo. (2018). *Panorama OMT del turismo internacional Edición 2018. Panorama OMT del turismo internacional Edición 2018*. Madrid, España: UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284419890>
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. (n.d.). Compare (Verb). Retrieved June 2, 2020, from https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/compare_1?q=compare
- Peña Miranda, D., Guevara Plaza, A., Fraiz Brea, J., & Botero, C. (2018). Prácticas de responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Estudio de casos en la ciudad de Santa Marta, Colombia. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 21, 1456–1480.
- Peñalosa, E., Durán, J. M., Duarte, J. A., Moreno, G. E., Sánchez, P. A., Useche, E., & Ramos, H. E. (2018). Estudio: Censo de establecimientos de alojamiento y hospedaje del 2018, 40. Retrieved from www.bogotaturismo.gov.co
- Pérez, V., Guerrero, F., González, M., Pérez, F., & Caballero, R. (2013). Composite indicator for the assessment of sustainability: The case of Cuban nature-based tourism destinations. *Ecological Indicators*, 29, 316–324. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2012.12.027>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 2011 JAN-FEB, Vol.89(1-2), p.62-77, (February).
- Rainforest Alliance. (2005). Guide for sustainable tourism best practices. ... <http://www.Rainforest-Alliance.Org/Tourism/> Retrieved from http://rainforestalliance.org/tourism/documents/tourism_practices_guide.pdf
- Reid, S., Johnston, N., & Patiar, A. (2017). Coastal resorts setting the pace: An evaluation of sustainable hotel practices. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 11–22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.07.001>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Spitzbeck, H. (2016). Corporate Sustainability Management. In *Sustainability Science* (pp. 85–97). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-7242-6_7
- Schwab, K. (2019). Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial. *World Economic Forum*, 1, 1–4. Retrieved from <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- Serra Cantalops, A., & Peña Miranda, D. D. (2012). Responsabilidad social empresarial en el

- sector turístico. Estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 21, 1456–1480.
- Silveira, Y., Rodriguez, Y., Ibar, M., & Garcia, M. (2012). La Mejora Continua De Las Buenas Prácticas En La Gestión Medioambiental. *Redalyc.Org*, (3), 63–78.
- Sinakou, E., Boeve-de Pauw, J., Goossens, M., & Van Petegem, P. (2018). Academics in the field of Education for Sustainable Development: Their conceptions of sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 184, 321–332.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.279>
- UNWTO World Tourism Organization. (2005). Tourism and Poverty Alleviation | Tourism and Poverty Alleviation. *Manual on Tourism and Poverty Alleviation*, 1. Retrieved from <http://step.unwto.org/content/tourism-and-poverty-alleviation-1>
- Vaughan, D. (2000). Tourism and biodiversity: A convergence of interests? *International Affairs*, 76(2), 283–297. <https://doi.org/10.1111/1468-2346.00134>
- VVAA. (2006). Manual de Buenas prácticas para un turismo sostenible, *Instituto*, 28.
- World Tourism Organization. (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook. Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations A Guidebook (English version)*. Madrid.
<https://doi.org/10.18111/9789284407262>
- World Travel & Tourism Council, & Bloomberg. (2019). WORLD, TRANSFORMED: MEGATRENDS AND THEIR IMPLICATIONS FOR TRAVEL & TOURISM, 15. Retrieved from <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/2019/megatrends-2019---world-transformed.pdf>

11. Anexos

Anexo A. Encuesta Prácticas Sostenibilidad (A)

Encuesta: Prácticas Sostenibilidad	
Información básica	
Nombre del hotel:	
Dirección del hotel:	
Rango precios promedio por persona:	
Número total habitaciones:	
Teléfono:	
Página Web:	
Email:	
Persona de contacto	
Nombre:	
Cargo:	
Email:	
Teléfono:	
Preguntas	
¿Qué está haciendo bien el hotel con respecto a la sostenibilidad?	
Describe las prácticas sostenibles y ecológicas del hotel	
Describe las prácticas sostenibles económicas/financieras del hotel	
Describe las prácticas sostenibles sociales del hotel	
Describe las prácticas sostenibles ambientales del hotel	
¿El hotel aplica buenas o mejores prácticas en sostenibilidad? ¿Cuales?	
¿Estas prácticas han resultado ser eficientes o efectivas?	

Anexo B. Entrevista Sostenibilidad (B)

1. ¿Cómo gestionan las prácticas sostenibles en el hotel? ¿Tienen un sistema de gestión en sostenibilidad? ¿Cómo miden la sostenibilidad?
2. ¿Gestionan la sostenibilidad en términos organizacionales, operacionales y de comunicación?
3. ¿Cuáles son las prácticas sostenibles que consideran más relevantes?
4. ¿Las prácticas implementadas han resultado en desempeño operacional superior (ej, reducción de costos, eficiencia) y/o en desempeño en el mercado (ej. mayor fuentes de ingresos, diferenciación)?
5. ¿Conocen e implementan los Criterios de la Global Sustainable Tourism Council (GSTC)?
6. ¿Conocen e implementan la NTS – TS 002?
7. ¿Realizan análisis de costo/beneficio para la implementación de prácticas sostenibles?
8. ¿Cuáles son los retos o desafíos de implementar prácticas sostenibles?

Anexo C. Criterios GSTC

Fuente: *Elaboración propia.*

Nombre del certificado	Aspecto	Sub-Aspecto	Criterios	Indicadores	
Global Sustainable Tourism Council (Ver. 3)	Demostrar una efectiva gestión sostenible		Sistema de Gestión Sostenible	El sistema de gestión sostenible está documentado con claridad.	
				El sistema de gestión sostenible cubre los aspectos medioambientales, sociales, culturales, económicos, de calidad, derechos humanos, salud y seguridad.	
				El SG sostenible considera la gestión de riesgos y crisis	
				Se tiene documentación que sustenta la implementación del SG sostenible.	
				El SG sostenible comprende un proceso para monitorear la mejora continua del desempeño de la sostenibilidad.	
			Cumplimiento Legal	Se mantiene una lista actualizada de todos los requisitos legales aplicables.	
				Los certificados y otros documentos acreditan el cumplimiento de todos los requisitos legales aplicables.	
			Reporte y comunicación	Están disponibles los informes periódicos de desempeño de la sostenibilidad.	
				Las políticas y acciones de sostenibilidad se reportan a través de material de comunicación interna y externa.	
				Las comunicaciones tienen mensajes que fomentan el apoyo de los consumidores y actores involucrados.	
			Compromiso personal	Se tiene evidencia disponible de la participación del personal en el SG sostenible.	
				Están disponibles los registros de cursos y capacitaciones en el lugar de trabajo, con sus niveles de asistencia.	
				Los materiales de capacitación y orientación del personal están disponibles en formato accesible (incluido el uso de idiomas minoritarios, cuando sea necesario).	
				El personal posee certificados y calificaciones en disciplinas/habilidades relevantes.	
			Experiencia del cliente	Se cuenta con un sistema de retroalimentación de clientes con análisis de resultados.	
				Se registran los comentarios negativos y respectivas respuestas.	
				Hay evidencia de acciones correctivas implementadas.	
			Promoción precisa	Las imágenes utilizadas en la promoción son de experiencias reales que se ofrecen y de las instalaciones provistas.	
				Las declaraciones de sostenibilidad se basan en registros históricos de desempeño.	
			Construcción e infraestructura	Cumplimiento	Se demuestra conocimiento y cumplimiento de las leyes relacionadas con el uso de tierras y actividades en el área local.
					Todas las licencias y permisos requeridos están actualizados.
	Se demuestra conocimiento y cumplimiento de los planes y lineamientos de gestión de áreas no reglamentarias (por ejemplo, para zonas particulares, diseños, etc.)				

			Impacto e integridad	La selección del sitio, el diseño y acceso han tomado en cuenta el impacto visual, el paisaje, el patrimonio cultural y natural.
				La selección del sitio, el diseño y acceso han tomado en cuenta la protección de áreas sensibles biológicamente y la capacidad asimilativa de los ecosistemas.
				La integridad del patrimonio arqueológico, cultural y sagrado se ha preservado.
				La integridad y conectividad de los sitios naturales y áreas protegidas se ha preservado.
				Las especies amenazadas o protegidas no han sido desplazadas y el impacto en todos los hábitats de vida silvestre se han minimizado y mitigado.
				Los cursos de agua/cuencas hidrográficas/humedales no han sido alterados y la escorrentía se reduce en medida de lo posible, y cualquier residuo es capturado o canalizado y filtrado.
				Se han evaluado y abordado los factores de riesgo (incluido el cambio climático, los fenómenos naturales y la seguridad de los visitantes)
				La evaluación de impacto (incluido los impactos acumulativos) se ha realizado y documentado como corresponde.
			Materiales y prácticas sostenibles	Los materiales, técnicas y artesanías locales se han utilizado en edificios y diseños, donde sea posible y apropiado.
				Plantas nativas y endémicas obtenidas de fuentes sostenibles se han usado en paisajismo y decoración, evitando especies exóticas o invasoras.
				Las plantas han sido seleccionadas por su habilidad de tolerar condiciones predominantes, por ejemplo, las plantas tolerantes a la sequía.
				Se ha utilizado diseño sostenible, materiales y técnicas de construcción sostenibles en las instalaciones con una certificación adecuada, siempre que fuera posible.
				Los desechos de la construcción se clasifican y eliminan de manera ambientalmente apropiada.
			Acceso para todos	Los sitios, edificios y actividades son accesibles para personas con discapacidad física y otras necesidades especiales, de acuerdo con la naturaleza de la operación.
				Se brinda información clara y precisa sobre el nivel de accesibilidad
				La accesibilidad está certificada o verificada por expertos / organismos pertinentes.
			Derechos de propiedad y agua dulce	La propiedad de tierra y los derechos de tenencia están documentados.
				Los derechos de uso y acceso a recursos claves, incluyendo tierras y agua, están documentados cuando corresponda.
Hay evidencia documental de comunicaciones, consultas y compromiso con las comunidades locales e indígenas.				

			La evidencia del consentimiento libre, previo e informado de las comunidades locales está documentada, cuando sea relevante (mostrando que no hubo proceso de reasentamiento involuntario o adquisición de tierras).
		Información e interpretación	El material de información e interpretación sobre el patrimonio natural y cultural del área local están disponible y se proporciona a los clientes.
			El personal está informado y capacitado sobre el patrimonio natural y cultural del área local.
			Se proporciona información a los clientes sobre el comportamiento adecuado en el área local.
		Compromiso con el destino	La organización es miembro de la Organización de Gestión de Destino local u organismo equivalente, en el caso que este tipo de organización exista.
			La organización participa en alianzas con comunidades locales, ONG y otros organismos locales del destino, donde este tipo de organización exista.
			La organización participa en reuniones de planificación y gestión, y en actividades relacionadas con el turismo sostenible en el destino.
Maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local y minimización de los impactos negativos		Apoyo a la comunidad	La organización participa con la comunidad local identificando las necesidades y oportunidades de apoyo, y evaluando el beneficio y/o impacto potencial.
			El nivel y la naturaleza de las contribuciones realizadas en los planes de la comunidad local son registrados.
			La comunidad local tiene la oportunidad de acceder a las instalaciones y servicios turísticos que se brindan.
		Empleo local	La proporción de empleo total con relación al total de residentes en la comunidad local se mide y gestiona.
			La proporción de empleo en puestos directivos con relación al total de residentes en la comunidad local se mide y gestiona.
			Se ofrecen capacitaciones a los residentes locales para mejorar sus oportunidades de empleo.
		Consumo local	La organización realiza auditorías regulares de sus fuentes de suministro de bienes y servicios.
			La proporción de bienes y servicios adquiridos de negocios de propiedad local y que operan localmente se miden y gestionan.
			La proporción de proveedores de comercio justo de propiedad no local o que no operan localmente fuera se mide y gestiona.
		Emprendedores locales	Los negocios de propiedad local tienen acceso a espacios y clientes para actividades comerciales.
			Cuando sea apropiado, la organización brinda asesoría y apoyo a los proveedores de servicios locales con los que se relaciona, respecto a la calidad y sostenibilidad de sus servicios.
			Se consideran y se buscan oportunidades de negocios mixtos (joint venture) y asociaciones con emprendedores locales, cuando sea apropiado.

	Explotación y acoso	La organización tiene una política documentada contra la explotación y acoso de grupos vulnerables.
		Se toman medidas para comunicar e implementar la política.
		La organización colabora con la comunidad local en el trabajo contra la explotación y el acoso.
		Se tiene registro de las edades de los empleados y muestra ausencia de cualquier forma de trabajo infantil (según la definición de la OIT)
		La organización apoya acciones contra el turismo sexual infantil.
	Igualdad de oportunidades	La organización ha identificado grupos en riesgo de discriminación, incluidas las mujeres y minorías locales.
		La proporción de empleados de dichos grupos es monitoreada y es adecuada a la demografía local.
		La promoción interna incluye a miembros de dichos grupos.
	Trabajo decente / justo	La organización demuestra conocimiento y cumplimiento con los estándares y regulaciones internacionales de empleo.
		Los niveles salariales son monitoreados y revisados regularmente en comparación con las normas nacionales para un salario digno.
		Los registros de capacitaciones se guardan para todo el personal, mostrando el nivel y frecuencia de las capacitaciones recibidas.
		Los contratos de los empleados demuestran el apoyo en atención médica y seguro social.
		Se proveen instalaciones de agua, saneamiento e higiene para todos los trabajadores en el lugar.
		Se monitorea la satisfacción del empleado.
		Se tiene un mecanismo para que los empleados presenten sus reclamos.
	Servicio comunitario	La organización monitorea su impacto en la disponibilidad de servicios locales.
		Se tiene un mecanismo de comunicación para que la comunidad local presente sus reclamos y su retroalimentación.
		Cualquier reducción en la disponibilidad de servicios básicos para las comunidades locales como resultado de las actividades de la organización es atendido.
	Forma de vida local	El acceso local a los medios de subsistencia se considera en las decisiones de desarrollo y operaciones.
		Existe un mecanismo de comunicación para que las comunidades locales informen cualquier caso de acceso limitado a los medios de subsistencia local.
Maximización de beneficios para el patrimonio cultural y minimización de impactos negativos	Interacción cultural	La organización demuestra conocimiento y cumplimiento de las buenas prácticas y directrices internacionales, nacionales y locales existentes para las visitas turísticas a sitios culturales y comunidades indígenas.
		La organización se involucra con la comunidad y los lugares turísticos en la revisión de directrices, en la creación y el acuerdo de nuevos lineamientos, si es necesario.
		Los lineamientos se usan y comunican efectivamente.

		Protección del patrimonio cultural	Se han implementado medidas especiales para evitar la interacción inapropiada con niños.
			La organización da y registra los aportes económicos realizados para la protección del patrimonio cultural.
			La organización brinda apoyo en especies u otros para la protección del patrimonio cultural.
		Presentación de la cultura y el patrimonio	Se prevé el acceso de la comunidad local a los sitios.
			El arte o la artesanía local se refleja en el diseño y mobiliario.
			La cultura viva y las tradiciones están presentes en la gastronomía, las ventas, eventos y otros servicios ofrecidos.
			Los derechos de autor y propiedad intelectual se han respetado y se han obtenido los permisos necesarios.
			Se ha buscado la opinión de la comunidad local para la presentación del patrimonio cultural local.
		Piezas / artefactos	Cualquier uso de piezas/artefactos es transparente, y/o documentado y registrado.
			Cuando se usen las piezas/artefactos, se han identificado las leyes y estatutos que permitan dicho uso.
			Los visitantes son prevenidos de mover o dañar las piezas.
Maximización de los beneficios al ambiente y minimización de los impactos negativos	Conservación de los recursos	Compra ambientalmente preferible	Se tiene una política ambiental de compras documentada.
			Se da preferencia a productos y proveedores con certificaciones ambientales, particularmente con respecto a aquellos de madera, papel, pescado, otros alimentos y productos silvestres.
			Cuando no exista disponibilidad de productos y proveedores certificados, se considera el origen y los métodos de crecimiento o producción.
			Especies amenazadas no se usan o venden.
		Compra eficiente	Se favorece la compra de bienes reutilizables, retornables y reciclados.
			La compra y uso de bienes consumibles y desechables se monitorean y gestionan.
			Se evitan los envases innecesarios (especialmente de plástico) comprando a granel o al por mayor cuando sea apropiado.
		Conservación de la energía	La energía total utilizada es monitoreada y gestionada.
			La energía utilizada por turista por noche según tipo de energía es monitoreada y gestionada.
			Se favorecen las fuentes de energía renovable y se monitorea y gestiona la proporción de energía renovable en el suministro total de energía.
			Se usan equipos y prácticas para minimizar el uso de energía.
			Se han establecido metas para reducir el consumo de energía
			El personal y los visitantes reciben directrices sobre cómo minimizar el consumo de energía.
		Conservación del agua	El riesgo asociado al agua ha sido evaluado y documentado
			Se han determinado objetivos de administración de agua en lugares de alto riesgo del agua.

				El agua utilizada por turista por noche según su fuente es monitoreada y gestionada.	
				Se utilizan equipos y prácticas para minimizar el consumo de agua.	
				El agua proviene de una fuente legal y sostenible que no se ha afectado previamente, y que a futuro tampoco es probable que sean afectados los flujos ambientales	
				Se consideran los impactos acumulativos del turismo en la localidad, que afectan las fuentes de agua.	
				Se han establecido metas para reducir el consumo de agua.	
				El personal y los visitantes reciben orientación para minimizar el uso del agua.	
			Reducción de la contaminación	Emisión de gases efecto invernadero	
					La huella de carbono por turista por noche se monitorea y gestiona.
					Se toman acciones para evitar y reducir las emisiones anuales significativas de todas las fuentes controladas por la organización.
					Los mecanismos de compensación de carbono se usan cuando sea posible.
		Transporte			Se proporciona información a los clientes y se promueve en los clientes el uso de transporte alternativo (amigables con el medio ambiente) para la llegada, salida y durante la permanencia.
					Se proveen y facilitan opciones de transporte alternativo (por ejemplo, alquiler de bicicletas, autos compartidos, recogidas) para los visitantes y el personal.
					Se favorecen mercados a los cuales se accede a través de opciones de transporte más cortas y sostenibles.
					Se prefieren proveedores locales y busca minimizar el uso de transporte en las operaciones diarias.
		Aguas residuales			Las aguas residuales se disponen a través de un sistema de tratamiento aprobado por la autoridad municipal o gubernamental, si está disponible.
					Si no se dispone de tratamiento adecuado de aguas residuales municipal, existe un sistema en el lugar para tratar las aguas residuales (que cumpla con los requisitos internacionales de calidad para el manejo de aguas residuales) que asegure que no cause efectos adversos en la población local y el medio ambiente.
		Residuos sólidos			La cantidad de residuos sólidos por turista / noche es monitoreada y gestionada.
					Se implementa un plan de manejo de residuos sólidos.
					El plan de manejo de residuos sólidos incluye acciones para reducir, separar y reutilizar o reciclar el desperdicio de alimentos.
				Cuando la disposición de residuos se realiza a través de instalaciones administradas o aprobadas por el gobierno, se tiene evidencia de que ésta no tiene impacto negativo en el ambiente o la población local.	
	La disposición de residuos sólidos se mide por tipo y se establecen metas para minimizar los residuos sólidos no desviados.				

			Se brindan directrices a los clientes y al personal sobre cómo minimizar los residuos.
		Sustancias nocivas	Se ha realizado un inventario de sustancias nocivas y se mantienen hojas de datos de seguridad de materiales (MSDS).
			Se han tomado acciones para obtener alternativas más amigables con el medio ambiente.
			Los productos químicos, especialmente los que están en grandes cantidades, se almacenan y manipulan de acuerdo con estándares apropiados.
			Se informa con anticipación a los visitantes para evitar el uso de útiles personales y otras sustancias que pueden considerarse perjudiciales para el entorno local (como protectores solares tóxicos y repelentes).
		Minimizar la contaminación	Las fuentes potenciales de contaminación cubiertas en el criterio han sido revisadas e identificadas.
			Las fuentes potenciales de contaminación cubiertas en el criterio son monitoreadas.
			Se toman acciones para minimizar y, cuando sea posible, eliminar la contaminación de las fuentes cubiertas en el criterio.
		Conservación de la biodiversidad, ecosistemas y paisajes	Conservación de la biodiversidad
	La organización proporciona y registra el apoyo económico para la conservación de la biodiversidad en el área local.		
	La organización proporciona y registra el apoyo en especie u otro tipo para la conservación de la biodiversidad en el área local.		
	La propiedad se gestiona activamente para apoyar la conservación de la biodiversidad.		
	La organización es consciente y mitiga actividades que pueden perturbar la vida silvestre y los hábitats.		
	Se realiza compensación donde haya ocurrido alguna perturbación		
	Se toman acciones para fomentar el apoyo de los visitantes a la conservación de la biodiversidad.		
	La organización colabora con ONG conservacionistas locales.		
	Especies invasoras		Los sitios son monitoreados con relación a la presencia de cualquier especie invasora.
			Se toman acciones para asegurar que no se introduzcan ni se propaguen especies invasoras.
			Se implementa un programa para erradicar y controlar las especies invasoras.
Se revisa el acondicionamiento paisajístico de los sitios para considerar el uso de especies nativas.			
Visita a áreas naturales	La organización conoce y cumple con los lineamientos existentes para visitas turísticas a sitios naturales.		
	Se utilizan los lineamientos para conducir las visitas e informar a los visitantes.		

			<p>La organización colabora con organismos locales de conservación para establecer/identificar problemas relacionados con las visitas a sitios específicos.</p>	
		Interacción con especies silvestres	<p>La organización conoce y cumple con las regulaciones y lineamientos locales, nacionales e internacionales existentes relacionados con la interacción con la vida silvestre, incluyendo la observación de la vida silvestre.</p>	
			<p>La organización colabora con el desarrollo y la implementación de códigos y lineamientos locales para la interacción con la vida silvestre, incluyendo la observación de la vida silvestre, cuando se requiera, basado en la asesoría de expertos en vida silvestre.</p>	
			<p>Las interacciones directas no deberían permitirse, en particular la alimentación, a menos que estén específicamente autorizadas/aprobadas por normas internacionales aceptadas o, cuando no se disponga de normas guiadas por asesores independientes expertos en vida silvestre.</p>	
			<p>Se toman acciones para minimizar la perturbación de la vida silvestre.</p>	
			<p>Los impactos en el bienestar de la vida silvestre son monitoreados regularmente y abordados.</p>	
			Bienestar animal	<p>La organización conoce y cumple con las leyes y regulaciones relacionadas con la vida silvestre en cautiverio.</p>
				<p>Se implementan los lineamientos existentes para actividades turísticas específicas que involucran la vida silvestre en cautiverio.</p>
		<p>El personal responsable de la vida silvestre en cautiverio tiene las cualificaciones y experiencia apropiadas, y tiene las licencias correspondientes.</p>		
		<p>La organización conoce y cumple con las leyes y regulaciones relevantes relacionadas con el bienestar animal.</p>		
		<p>Hay una inspección regular de las condiciones de la vida silvestre en cautiverio y su mantenimiento.</p>		
		<p>Hay una inspección regular de las condiciones de los animales domésticos, su mantenimiento y manejo.</p>		
		Recolección y comercio de vida silvestre	<p>La organización conoce y cumple con las leyes y regulaciones relacionadas con la recolección y el comercio de vida silvestre.</p>	
			<p>Los visitantes son informados sobre las regulaciones concernientes a la recolección, el consumo y el comercio de vida silvestre, y de la necesidad de evitar la compra de productos / recuerdos / souvenirs ilegales obtenidos de especies de vida silvestre amenazadas, notificadas por la UICN o la CITES.</p>	
			<p>Cuando la actividad de caza es legal, forma parte de un enfoque de conservación de base científica, administrado adecuada y estrictamente aplicado.</p>	

Certificado	Áreas	Actividades		
NTS-TS 002	Gestión para la sostenibilidad	Autoridad y responsabilidad		
		Requisitos legales		
		Política de sostenibilidad		
		Identificación de aspectos e impactos ambientales, socioculturales y económicos		
		Programas de gestión para la sostenibilidad		
		Información y sensibilización		
		Documentación y registros		
		Preparación y respuesta ante emergencia		
		Mejora continua		
	Requisitos Ambientales	Protección de la biodiversidad	Prevención del tráfico ilícito de flora y fauna	
			Apoyo a programas de protección y uso sostenible	
			Gestión del agua	
			Gestión de la energía	
			Uso y manejo de productos químicos	
			Gestión y manejo de residuos	Manejo de residuos sólidos
				Manejo de residuos peligrosos
			Manejo de la contaminación auditiva, atmosférica y visual	
			Material impreso	
			Gestión de emisión de gases efecto invernadero (GEI)	
	Gestión de emisión de sustancias agotadoras de la capa de ozono (SAO)			
	Requisitos Socioculturales	Conservación y uso sostenible del patrimonio cultural		
		Manejo y prevención de riesgos sociales		
		Apoyo a comunidades		
	Requisitos Económicos	Contratación y generación de empleo		
		Aporte al mejoramiento de capacidades de las comunidades		
		Compras		
		Calidad y satisfacción del cliente		

Anexo D. NTS – TS 002

Fuente: *Elaboración propia.*

