



LICENCIATURA EN TURISMO

**TRABAJO INTEGRADOR FINAL
TESINA DE PRÁCTICA DISCIPLINAR**

**Incorporación de principios de sustentabilidad en la gestión
del hotel *Hampton by Hilton Bariloche*.
“¿Cómo nacer y/o convertir tu hotel en un establecimiento sustentable?”**

Alumna: VIRGINIA LAURA BAÑEZ, Legajo B-0223/2
Mail de contacto: virginialaurabanez@hotmail.com

Director: Mg. DIEGO BERETTA
Co-Directora: Lic. PRISCILA MONTERO

Rosario, noviembre de 2024

*Son cosas chiquitas.
No acaban con la pobreza,
no nos sacan del subdesarrollo,
no socializan los medios de producción
y de cambio, no expropián las cuevas de Alí Babá.
Pero quizá desencadenen la alegría de hacer,
y la traduzcan en actos.
Y al fin y al cabo, actuar sobre la realidad
y cambiarla aunque sea un poquito,
es la única manera de probar
que la realidad es transformable.
(Eduardo Galeano)*

Agradecimientos:

A quienes me enseñaron y acompañaron en este camino de la carrera de Licenciatura en Turismo, demostrándome que la realidad no sólo es transformable, sino que es nuestra obligación intentar transformarla... Con pequeños y grandes actos, con nuestras elecciones y conductas diarias, con amor, respeto y compromiso, para poder pensar y pensarnos en un mundo y en un turismo sostenible, inclusivo y respetuoso del otro.

A mis compañeros que siempre estuvieron apoyándome; a mis profesores que me mostraron problemáticas que hoy ya no puedo desconocer, como la sustentabilidad ambiental, social y económica, la inclusión, la accesibilidad y la pluralidad de miradas; a los directivos de Argenway SRL que confiaron en mí una tarea tan importante como la de hacer realidad una gestión hotelera sustentable; a mi pareja, familia y amigos, que como siempre me han acompañado con paciencia y amor en este nuevo desafío de volver, 20 años después, a mi querida Universidad Nacional de Rosario.

Y por supuesto, ahora también a mi nueva casa de estudios, la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.

Simplemente gracias!!!!

Resumen: La preocupación global por el desarrollo sustentable y los impactos que generan las actividades humanas en el planeta y en las sociedades es un tema que hoy en día no escapa ni al turismo ni al sector de los servicios de alojamientos. El tema merece ser analizado en profundidad para lograr propuestas concretas de acción que permitan planificar una gestión hotelera sustentable, que potencie los efectos positivos y minimice o elimine los efectos negativos, siempre desde una óptica amplia y contemplativa de las dimensiones ambientales, sociales y económicas de la sostenibilidad.

En el presente trabajo se realiza un recorrido descriptivo por los principios de sustentabilidad aplicables al sector turístico hotelero; se analiza el contexto actual de la oferta y demanda de hoteles sustentables y se examinan las certificaciones, sellos y etiquetas específicas de la materia. En base a estos conceptos y elementos descritos se elabora un diagnóstico integral de sustentabilidad del hotel sobre el que luego se realizará la intervención, que será plasmada en una guía práctica de acciones para la incorporación de los principios de sustentabilidad en el mismo.

Palabras claves: sustentabilidad; sostenibilidad; turismo sustentable; hotelería sustentable; turismo, desarrollo y ambiente; turismo y accesibilidad; planificación de proyectos hoteleros; gestión hotelera; certificaciones, sellos y ecoetiquetas en hotelería; empresas privadas con gestión de triple impacto.

Área de intervención: Hoteles del sector privado

Índice

Introducción	5
Capítulo 1: Marco conceptual. Los principios de sustentabilidad en el sector hotelero	10
1.1. La sustentabilidad. Nacimiento y evolución del concepto	10
1.2. Turismo sustentable. ¿Una nueva clasificación o una forma de gestionar?	16
1.3. Hotelería sustentable.....	19
Capítulo 2: Análisis contextual sobre los principios de sustentabilidad en el entramado turístico hotelero	23
2.1. Principios y normativa de aplicación del sector turístico hotelero	23
2.2. Las certificaciones, los sellos y etiquetas de sustentabilidad en hotelería	30
2.3. Criterios de selección y preferencias de búsqueda de hoteles sustentables. Oferta y demanda de hoteles sustentables.	40
Capítulo 3: Práctica disciplinar: propuesta de intervención	46
3.1. Título y descripción de la propuesta	46
3.2. Posicionamiento. Marco institucional y normativo.....	46
3.3. Diagnóstico	48
3.4. Objetivo y estructura de la propuesta	53
3.5. Propuesta de implementación de principios de sustentabilidad en la práctica y operatoria hotelera.	54
Esquema 1: “Guía de acción para gestión hotelera sustentable”.....	54
3.6. Análisis de viabilidad y riesgos de la implementación de la “Guía de acción para gestión hotelera sustentable”. Esquemas 2 y 3. <i>Greenwashing</i> . Mitigantes	59
3.7. Beneficios esperados de la implementación de la Guía. Beneficiarios directos e indirectos.....	66
4. Reflexiones finales.....	69
5. Anexos.....	71
6. Bibliografía.....	74

Introducción

En el contexto actual, la creciente preocupación por el impacto ambiental y social de las actividades humanas ha llevado a una mayor demanda de prácticas más sostenibles en diversos sectores, de los cuales el turismo y la hotelería en particular, no son la excepción. Esta demanda se enmarca en un panorama aún más amplio de conciencia global sobre la necesidad de equilibrar el desarrollo económico con la protección del medio ambiente y el bienestar social.

Según la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2020), el turismo ha sido una de las actividades de más rápido crecimiento en las últimas décadas. En 2019, antes de la pandemia COVID 19, alcanzó un récord de 1.500 millones de llegadas internacionales, un crecimiento promedio del 4% anual desde 2010. Asimismo, según esta organización, el turismo representa una de las fuerzas motrices del crecimiento económico mundial, siendo actualmente el responsable de la creación de 1 de cada 11 puestos de trabajo.

Este crecimiento ha aumentado la presión sobre los recursos naturales y las comunidades locales, participando también de la generación de impactos ambientales y sociales considerables, tales como la degradación de los recursos, la emisión de Gases de Efecto Invernadero (GEI)¹ responsable del cambio climático o la alteración de dichas comunidades.

Dentro del sector turístico, la hotelería desempeña un papel crucial, ya que los hoteles son tanto receptores como generadores de estos impactos ambientales, sociales y económicos. La incorporación de principios de sustentabilidad en la gestión hotelera no solo puede contribuir a mitigar estos impactos, sino que también puede ofrecer oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio, reducir costos y atraer a un segmento creciente de consumidores conscientes del medio ambiente y comprometidos en el modo de viajar y hacer turismo.

Pero a pesar del creciente interés en la sustentabilidad por parte de los diferentes actores del mundo turístico, existe una brecha significativa entre la teoría y la práctica en la gestión sustentable de hoteles, ya que muchos establecimientos aún carecen de un plan de acción que aporte directrices claras y prácticas efectivas para implementar estos principios en su gestión operativa. Según un informe de 2021 de OMT (UNWTO, 2021), aunque alrededor del 75% de los hoteles a nivel mundial afirman estar

¹ Un estudio de 2018 publicado en *Nature Climate Change* estimó que el turismo global representa aproximadamente el 8% de las emisiones globales de GEI, considerando tanto el transporte, la infraestructura como los servicios (incluidos hoteles y restaurantes).

comprometidos con la sostenibilidad, solo un 30% implementa prácticas sostenibles de manera integral y documentada, mostrando una falta de planes de acción claros.

Atento a lo expuesto, en mi inserción pre profesional y en mi rol de responsable del área de Sustentabilidad de Argenway S.R.L.², empresa del sector privado que desarrolla y opera hoteles en Argentina bajo una franquicia de cadena internacional, se me encomendó la tarea de realizar una guía de acciones puntuales que incorporen los principios de sustentabilidad para aplicar al hotel bajo su gerenciamiento, *Hampton by Hilton Bariloche*, durante el período 2023 y 2024, y replicable en los futuros hoteles que incorpore a su gestión. Es por ello que la presente propuesta si bien se realiza para el citado hotel operativo en Bariloche, es también de posible aplicación para los dos proyectos que están en etapa de desarrollo, ya que se prevén también los detalles constructivos iniciales además de la operatoria diaria.

El presente Trabajo Final Integrador (TIF), se realiza bajo la modalidad de práctica disciplinar, mediante una propuesta de intervención, según lo dispuesto en el artículo 3 del Reglamento General de Tesinas y Trabajos Integradores Finales de Grado de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario.

Esta propuesta consiste en una “Guía de acción para gestión hotelera sustentable” para ser aplicada en el citado hotel, elaborada luego de la realización de un diagnóstico de la situación y la construcción de una estrategia de acción, a través de un plan detallado para abordar el desafío específico descrito y mejorar dicha situación a través de acciones planificadas. Para ello, se plantea un marco conceptual sobre los principios de sustentabilidad en general y en particular en el sector hotelero, facilitando una comprensión profunda de su relevancia, aplicación y vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) rectores en la materia a nivel global, como así también se analiza críticamente tanto desde lo teórico como desde lo técnico, el estado actual del sector hotelero en relación con estas prácticas sustentables, identificando las barreras y oportunidades existentes.

Al respecto, Schön (1983) define la práctica reflexiva como aquella práctica mediante la cual los profesionales toman conciencia de su base de conocimientos implícitos y aprenden de su experiencia. Así, el conocimiento construido en el transcurso de la carrera Licenciatura en Turismo, especialmente en las cátedras de Planificación de Proyectos Turísticos, Turismo Desarrollo y Ambiente, Servicios Turísticos I y II, Turismo

² Pueden verse las referencias de la empresa en su página institucional <https://www.argenway.com/nosotros/>

y Accesibilidad y Economía del Turismo, entre otras, sumado a mi inserción laboral en el ámbito de acción específico de la sustentabilidad, me permitieron pensar esta propuesta de intervención que acerca los marcos teóricos y las tendencias actuales del mundo turístico a acciones concretas que puedan ser traducidas en la práctica cotidiana de la gestión de un hotel.

La situación problemática descrita destaca la necesidad de brindar una herramienta práctica y útil para transformar los establecimientos convencionales en modelos de negocio sostenibles y/o potenciar y continuar aquellas acciones positivas que ya se estén llevando a cabo en los mismos, mediante la incorporación de principios de sustentabilidad en la planificación de la gestión hotelera.

Esta incorporación de principios de sustentabilidad en los planes de acción en hotelería no solo responde a una necesidad ética y ambiental, sino que también representa una oportunidad estratégica para mejorar la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo del sector.

Así, la propuesta de intervención del presente trabajo puede contribuir a cubrir el vacío existente entre la teoría y la práctica en la gestión sustentable de hoteles, proporcionando una herramienta concreta para que los establecimientos del sector privado puedan adaptarse a las demandas actuales y futuras del mercado, al tiempo que contribuyan a la sostenibilidad global.

El objetivo general de este TIF es desarrollar una guía práctica para la incorporación de los principios de sustentabilidad en el hotel *Hampton by Hilton Bariloche*.

Los objetivos específicos del mismo son:

- Describir los principios de sustentabilidad aplicables al sector turístico hotelero;
- Caracterizar el contexto actual de la oferta y demanda de hoteles sustentables;
- Examinar las certificaciones, sellos y etiquetas de sustentabilidad en hotelería;
- Elaborar un diagnóstico integral de sustentabilidad del hotel *Hampton by Hilton Bariloche*.

El diseño metodológico de este trabajo es de tipo cualitativo y se estructura en 3 fases interrelacionadas: investigación teórica, análisis y propuesta de intervención. Cada fase está diseñada para abordar aspectos específicos del problema investigado y proporcionar soluciones prácticas. La investigación teórica, que tiene por objeto establecer un marco conceptual y contextual sobre la sustentabilidad, se basa en la revisión bibliográfica y en fuentes secundarias, a través de un repaso exhaustivo de literatura académica, informes de organismos internacionales y documentos relevantes

sobre desarrollo, turismo y hotelería sostenible. Se complementa esta investigación con el análisis de leyes y directrices nacionales e internacionales.

Respecto al análisis que tiene por objeto describir el estado actual del sector, se realiza tanto una evaluación de la oferta y la demanda a través de resultados de fuentes secundarias de encuestas realizadas a consumidores, estadísticas obtenidas de fuentes de grandes cadenas hoteleras y plataformas de reservas, como una revisión de modelos de certificaciones y etiquetas de sustentabilidad vigentes para hoteles, que se complementa con una entrevista semiestructurada a un actor clave en uno de esos procesos, como lo es el programa Hoteles más Verdes (HMV) de la Asociación de Hoteles de Turismo (AHT) en Argentina.

Finalmente, para la confección de la propuesta de intervención se utiliza la técnica de planificación estratégica, que implica una serie de pasos estructurados que parten del diagnóstico del hotel y su entorno, para luego desarrollar un plan de acción con el objetivo de alcanzar metas específicas, desagregando de forma cada vez más detallada las líneas estratégicas, en macroacciones, actividades y acciones puntuales.

Esta investigación es plausible de ser realizada ya que se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos señalados en tiempo y forma: recursos operativos para la obtención de información y la realización de la entrevista personal; recursos humanos y técnicos, en tanto se cuenta con formación en la materia de investigación y con el apoyo de diferentes profesionales y especialistas en esta temática que pueden orientar en el desarrollo de la misma; y recursos económicos, atento que este trabajo no requiere de gastos extraordinarios.

El presente trabajo se organiza en 3 capítulos:

En el Capítulo 1 se desarrollan los conceptos que brindan el marco teórico de la propuesta de práctica disciplinar elaborada para ser aplicada en establecimientos hoteleros. Para ello, se aborda el concepto de sustentabilidad en sentido amplio, su nacimiento y evolución, la polémica sobre la identificación o no de los conceptos de desarrollo sostenible y sustentable y las dimensiones de la sustentabilidad. Desde este punto de partida se desprenden cada uno de los términos utilizados con mayor especificidad temática, es decir, se desarrolla luego la noción de turismo sustentable y la postura conceptual respecto de si se trata de una nueva clasificación o una forma de gestionar, y finalmente, se aborda el tema específico del trabajo, que es la hotelería sustentable y los principios de sustentabilidad de aplicación puntual en este sector turístico.

En el Capítulo 2 se realiza un análisis contextual para explorar cómo juegan los principios de sustentabilidad en el entramado turístico hotelero. Se hace referencia a actores rectores como la Organización Mundial de Turismo (OMT), al marco normativo global fijado por los ODS 2030 y al marco local de la Ley Nacional de Turismo, las Directrices de Sostenibilidad Turística para Organizaciones, las Directrices de Accesibilidad para Alojamientos Turísticos y el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS). Se hace referencia a elementos de validación fundamentales en la materia como lo son las certificaciones, los sellos y las etiquetas de sustentabilidad en hotelería y puntualmente se abordan estas certificaciones en el contexto de Argentina a través del programa HMV de la AHT. Finalmente se analizan las tendencias actuales vinculadas a la selección de búsqueda de hoteles sustentables, como así también datos estadísticos sobre la oferta y la demanda de los mismos y la actividad vinculada del sector público y el sector privado en torno a la gestión de triple impacto aplicada al rubro hotelero.

En el Capítulo 3 se encuadra el posicionamiento y el marco normativo de la propuesta y se desarrolla un diagnóstico del hotel al cual se dirige la intervención de esta práctica disciplinar y de su contexto, caracterizando la ciudad y el entorno natural, e identificando los posibles impactos socioambientales en relación a los recursos y riesgos vinculados. Se presenta luego la “Guía de acción para gestión hotelera sustentable” destinada a cubrir la tarea encomendada, con el objetivo de brindar una herramienta útil de gestión que permita implementar los principios de sustentabilidad al hotel gerenciado por la empresa, para lograr potenciar los impactos positivos y minimizar los efectos negativos en las dimensiones ambientales, sociales, económicas y políticas. Como cierre de la propuesta se realiza un análisis de viabilidad, de los supuestos riesgos de la implementación, con especial atención al caso de *greenwashing*, y de los posibles mitigantes, se manifiestan los beneficios esperados y se plantean reflexiones finales.

Capítulo 1: Marco conceptual. Los principios de sustentabilidad en el sector hotelero

1.1. La sustentabilidad. Nacimiento y evolución del concepto

Según Reyes-Sánchez (2012), se puede remontar los orígenes del concepto de sustentabilidad a obras de autores como Carl Von Carlowitz, quien ya en 1713 planteaba el uso racional de los recursos, en su libro “Silvicultura económica-Producción maderera sostenible” haciendo referencia a la tala indiscriminada de árboles, el de Carson de 1962 llamado “Primavera Silenciosa” o el de Meadows de 1977 titulado “Los límites del Crecimiento”. Asimismo, a partir de la década del 60, cuando empiezan a hacerse más visibles los daños ambientales en el planeta, algunos autores comienzan a manifestar la preocupación por integrar los conceptos de ecología con los de desarrollo económico, dando lugar a nuevas concepciones, que vinculan este concepto con la satisfacción de necesidades fundamentales de la sociedad, que incluyen la educación, la cultura y la espiritualidad.

Esta concepción que incorpora al ser humano en todas sus dimensiones fue discutida en las reuniones preparatorias de la Conferencia de la Organización de Naciones Unidas (ONU) sobre el Medio Ambiente Humano celebrada en Estocolmo en 1972, pero el debate no pasó del ámbito académico hasta el año 1987. En este año se publicó el documento elaborado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD), de la ONU, llamado “Nuestro futuro común”³.

De allí surge la definición de desarrollo sostenible: “es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (CMMAD, 1987, s/n).

Así, este informe impulsó oficialmente la necesidad de abrazar el desarrollo sostenible como política de Estado entre las naciones que integran la ONU.

Los tres ejes basales que se vinculan en el desarrollo sostenible son: la economía, la sociedad y el medio ambiente, y de esta relación entre los ejes debe resultar un desarrollo económico y social que sea respetuoso del medio ambiente, que en la búsqueda de un equilibrio promueva el bienestar de las generaciones.

Cinco años más tarde, en 1992, en la Conferencia de la ONU sobre Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente llamada Cumbre de la Tierra y conocida también como la

³ *Our Common Future*, en inglés, también conocido como “Informe Brundtland”, dado que la comisión que lo elaboró fue liderada por la ex primera ministra noruega Gro Harlem Brundtland.

Cumbre de Río⁴ se proclamó la naturaleza integral e interdependiente de la Tierra, y se destacó cómo los diferentes factores sociales, económicos y ambientales son interdependientes y evolucionan juntos, y cómo el éxito en un sector requiere que la acción en otros sectores se mantenga en el tiempo, y que ese enfoque integrado es posible.

La Conferencia también reconoció que esta integración y equilibrio entre los factores económicos, sociales y medioambientales requería nuevas percepciones de las formas de producción y consumo, de las formas de vida, de trabajo y de toma de decisiones.

Se concluyó además que el concepto de desarrollo sostenible era un objetivo alcanzable para todas las personas del mundo, independientemente de que fuera a nivel local, nacional, regional o internacional.

El objetivo principal de esta Cumbre fue desarrollar una agenda amplia y un nuevo plan para la acción internacional sobre cuestiones ambientales y de desarrollo, basado en la cooperación internacional como orientativo a una política de desarrollo para el siglo XXI.

Uno de los principales resultados de la Cumbre de Río fue la llamada Agenda 21⁵, un programa de acción que impulsó nuevas estrategias para invertir en el futuro, para alcanzar un desarrollo sostenible general en el siglo XXI. Sus recomendaciones incorporaron desde nuevos métodos de educación hasta nuevas formas de preservación de los recursos naturales y de participación en una economía sostenible.

Los otros resultados principales de esta cumbre fueron: la Declaración de Río y sus 27 principios universales, la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), el Convenio sobre la Diversidad Biológica, y la Declaración sobre los principios de la ordenación, la conservación y el desarrollo sostenible de los bosques de todo tipo.

Además, esta Cumbre también dio lugar a la creación de la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible⁶, con el fin de dar seguimiento a los compromisos asumidos en la misma y para implementar la Agenda 21 en los planos nacional, regional e internacional.

⁴ Puede verse el texto completo en <https://www.un.org/es/conferences/environment/rio1992>

⁵ Puede verse el texto completo en https://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/spanish/a21_summary_spanish.pdf

⁶ Se trata de una Comisión constituida en el marco del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas, es decir, es un foro excepcional que reúne a funcionarios públicos y representantes de muy diversos sectores de la sociedad civil para analizar y recomendar soluciones que promuevan el desarrollo sostenible.

Este proceso participativo global en torno a la sostenibilidad siguió su evolución hasta junio de 2000, fecha en que la ONU publicó la Carta de la Tierra⁷. Este documento es una declaración de principios fundamentales que tiene por objetivo lograr una sociedad justa, sostenible y pacífica a escala mundial, articulando de manera comprensiva e integral los valores y principios relacionados a la sostenibilidad que se venían debatiendo en los encuentros internacionales citados. Promueve el logro de la sostenibilidad a través de una educación formadora de la conciencia necesaria al cambio que lleven a nuevas y diferentes formas de vivir la vida: respetuosas de la naturaleza y cuidadosas del equilibrio planetario.

La Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, firmada en septiembre de 2000, compromete a los líderes mundiales a luchar contra la pobreza, el hambre, las enfermedades, el analfabetismo, la degradación medioambiental y la discriminación de la mujer. De esta declaración surgen los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que serán los predecesores de los ODS. Se trata de 8 objetivos de desarrollo internacional que los miembros de la ONU y de organizaciones internacionales acordaron alcanzar para el año 2015.

En el año 2002, en la Conferencia de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo, la ONU hace un llamado a trabajar de forma urgente y desde el ámbito educativo para el logro de la sostenibilidad planetaria, instituyendo la Década de la educación por el desarrollo sostenible: 2005-2014.

En 2012 se celebra la conocida Cumbre de Río + 20, ya que se realizó 20 años después de la primera. En esta Conferencia los representantes de los países parte, junto con numerosos participantes del sector privado, de las ONGs y de otros grupos de interés, debatieron las formas para lograr reducir la pobreza, avanzar hacia una sociedad más justa y equitativa y asegurar la protección ambiental del planeta. De esta Cumbre surgió el documento llamado El futuro que queremos⁸, que contiene una serie de medidas claras y prácticas para la implementación del desarrollo sostenible.

La Conferencia se enfocó principalmente en dos temas: la economía verde en el contexto del desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza y el marco institucional para el desarrollo sostenible. Asimismo, los Estados Miembros acordaron iniciar un

⁷ Puede verse el texto completo en <https://cartadelatierra.org/lea-la-carta-de-la-tierra/preambulo/>

⁸ Puede verse el texto completo en <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/764Future-We-Want-SPANISH-for-Web.pdf>

proceso para desarrollar los ODS, basándose en los ODM, con el propósito de lograr una agenda de desarrollo para el 2015.

Así, en septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo, como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Se trata de 17 objetivos, cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años (ODS 2030). Los ODS reemplazaron a los ODM, ya que tienen un alcance más amplio que sus predecesores y reflejan la visión de que el desarrollo debe ser económica, social y ambientalmente sostenible. Sobre los mismos se volverá más adelante, respecto a su vinculación con el tema de análisis.

Finalmente, cabe mencionar un acontecimiento de relevancia internacional en materia de sostenibilidad y cambio climático, ante la urgencia de frenar el calentamiento global, fue la firma del Acuerdo de París del año 2015, ratificado en 2016 por 189 países, entre ellos Argentina. Mediante este acuerdo las Naciones se comprometieron a reducir las emisiones de GEI, a fin de mantener el aumento global de la temperatura por debajo de los 2 grados Celsius, preferentemente sin que supere el 1,5°C, en relación a los niveles de temperatura preindustriales. El objetivo es multiplicar los esfuerzos para atender la emergencia climática y conseguir las reducciones de emisiones de GEI a fin de bajar la magnitud, frecuencia e intensidad de fenómenos climáticos adversos tales como las olas de calor, sequías, inundaciones y tormentas en los próximos años.

¿Desarrollo sostenible o sustentable?

Existen diferentes posiciones entre los autores en cuanto a la equiparación o diferenciación de los conceptos de desarrollo sustentable y desarrollo sostenible. Estas distintas posturas se basan tanto en la etimología como en la traducción de los términos y han generado enriquecedores debates en torno a su significado.

El término original en inglés *Sustainable Development* que fue utilizado en el informe Brundtland, *Nuestro futuro común* (CMMAD, 1987), fue traducido de dos maneras: en España se tradujo como desarrollo sostenible y en México, al igual que en otros países latinoamericanos, como desarrollo sustentable. Según Larrouyet (2015), ambos términos se definieron igual en los informes que fueron creados por la ONU, por lo que luego se inició un largo debate entre expertos, tanto en la literatura científica como en textos y leyes gubernamentales y de divulgación, según el uso que se le diera a los términos en las distintas áreas geográficas, según las disciplinas que los utilizaran y según el momento histórico en el que fueran citados.

Autores como Rivera, Blanco Orozco, Alcántara Salinas, Houbron, y Pérez Sato (2017: vol 15, 57) concluyen que

a pesar de que lingüísticamente ambos términos son correctos y sinónimos casi perfectos, representan posturas e ideologías diferentes, ya que el “desarrollo sostenible”, representa un enfoque principal sobre el desarrollo y busca la manera que sea sostenido por medio del cuidado del ambiente y el “desarrollo sustentable”, enfatiza el cuidado de los recursos naturales y su uso, pero mediante un modelo que proteja el ambiente como prioridad.

Contrariamente, y según el análisis realizado por Gómez Romero y Garduño Román (2020: 117) afirman que “los resultados revelaron que ambos términos se emplean de manera indistinta, se observa preferencia en el uso del término de desarrollo sostenible sobre el término desarrollo sustentable, tanto a lo largo del tiempo como en las disciplinas económica y ambiental”.

Cabe aclarar que en el presente trabajo se ha adoptado la postura de utilizar como sinónimos y utilizar indistintamente los conceptos de desarrollo sostenible y sustentable, atento que dicho debate excede el tema de análisis del mismo.

Hoy en día, la sustentabilidad abarca no sólo la protección del medio ambiente, sino también la equidad social, la justicia económica y la viabilidad política a largo plazo.

Las dimensiones de la sustentabilidad

Tal como se ha desarrollado en la evolución del concepto de desarrollo sostenible, toda acción humana debe ser analizada desde diferentes dimensiones, para evaluar si no solamente se condice con la protección del medio ambiente, sino si en sí misma la acción responde a una nueva forma de pensar el mundo y la política, es decir, si se trata de una acción que contribuye a un crecimiento económico sostenible en armonía con la naturaleza y los principios de justicia, oportunidad e igualdad.

Así, las dimensiones de la sustentabilidad son aquellas clasificaciones que sirven para poder analizar si las acciones humanas contribuyen o son beneficiosas para lograr el desarrollo humano y social, sin perjudicar el entorno y el medio ambiente.

Según el Programa UNESCO Educación para Desarrollo Sostenible (EDS, 2015)⁹ existen cuatro dimensiones de la sustentabilidad: ambiental, social, económica y

⁹ Puede verse el programa completo en <https://www.unesco.org/es/education-sustainable-development/need-know>

política. Para la elaboración del presente trabajo se tendrán en cuenta estas cuatro dimensiones mencionadas.

La sustentabilidad ambiental, también conocida como dimensión ecológica o natural, se refiere a la capacidad de poder mantener los aspectos biológicos en su productividad y diversidad a lo largo del tiempo y, de este modo, bregar por mantener la calidad y reproducibilidad de los recursos naturales, ya que éstos son los que garantizan la subsistencia de la humanidad. Tiene por objetivo fomentar la responsabilidad consciente sobre el entorno ecológico y, al mismo tiempo, lograr el crecimiento del desarrollo humano cuidando el ambiente donde habita.

El accionar del ser humano en esta dimensión responde a la utilización y distribución lo más equitativa posible de los recursos naturales, al mismo tiempo que busca impulsar su capacidad de renovación y reducir el impacto y las perturbaciones sobre el medio ambiente. Es necesario entonces poder reconocer que el entorno plantea ciertos límites a las actividades humanas, y que en algunos casos no es posible intercambiar los recursos naturales o daños al medio ambiente en pos de beneficios o beneficios potenciales. Ningún beneficio potencial o real debería compensar cuestiones básicas para la subsistencia humana, como un aire suficientemente limpio para respirar, la provisión de agua potable y la preservación de suelos y climas que permitan satisfacer las necesidades alimentarias básicas de la humanidad. De allí que en la actualidad muchas empresas y compañías del sector privado comenzaron a impulsar estos cambios gestionando a través de políticas de impacto positivo que se focalizan en esta dimensión de la sustentabilidad.

La sustentabilidad social es la dimensión inherente al hombre y su entorno inmediato, así como su interacción tanto con sus pares como con niveles superiores de la sociedad, que busca reconciliar el accionar humano con el medio ambiente y optimizar las relaciones sociales para las generaciones futuras. Se refiere a la capacidad de garantizar las condiciones para el bienestar humano adoptando valores que generen comportamientos que colaboren a satisfacer niveles armónicos y equitativos en los derechos básicos de los seres humanos, como la educación, la seguridad, la salud, la nutrición, la vivienda, la libertad de expresión y la identidad política y cultural, es decir, un buen nivel de vida para la sociedad toda. Su objetivo es reflexionar, capacitar y concientizar acerca de las actividades y comportamientos sociales y culturales del pasado y actuales, con la finalidad de evaluar su incidencia en la preservación y el desarrollo sustentable futuro.

La sustentabilidad económica se refiere a la capacidad de generar riqueza, sea de ingresos como de empleo, fortaleciendo tanto la producción como el consumo, en una forma y cantidades adecuadas y distribuidas equitativamente en una población. Es por ello que esta dimensión del desarrollo sustentable requiere que se haga énfasis en la toma de decisiones en función de la distribución equitativa de los recursos económicos entre los miembros de una sociedad y en un espacio geográfico determinado. Tiene por objetivo fomentar la inversión en nuevas formas de desarrollo que impliquen tecnologías menos dañinas para el medio ambiente y que contribuyan a generar beneficios sociales equitativos, por lo que necesariamente implica que en esta toma de decisiones y acciones económicas se deban tener en cuenta las otras dimensiones de la sustentabilidad, principalmente la social y la ambiental. Implica un correcto aprovechamiento de los recursos disponibles, adaptados a cada zona en la que estos se encuentren, lo que conlleva un fortalecimiento y desarrollo de las economías locales.

Finalmente, la sustentabilidad política se refiere a la distribución del poder político y económico, de manera que se genere en cada sociedad un gobierno seguro, equitativo y democrático, que exista un marco jurídico que garantice tanto el respeto a las personas como al medioambiente y que se fomenten relaciones solidarias entre comunidades y regiones para mejorar la calidad de vida de toda la sociedad.

Esta última dimensión no siempre es incluida de forma autónoma cuando se habla del desarrollo sustentable, ya que posee implicaciones estrechamente relacionadas con las dimensiones social y económica. De allí que esta dimensión deba necesariamente complementarse con las otras, debido a que las grandes decisiones económicas y de efectos sociales de la actualidad suelen provenir del poder ejercido por los gobiernos. Si bien el principal protagonista de esta dimensión es el Estado, que a través de sus instituciones y sus propias acciones debe ser garante de que todos los ciudadanos dentro de sus territorios puedan ser beneficiarios de los resultados del desarrollo sustentable, no debe dejarse de lado la actividad responsable y consensuada del sector privado para la concreción de los objetivos del mismo.

1.2. Turismo sustentable. ¿Una nueva clasificación o una forma de gestionar?

La OMT¹⁰ define al turismo sostenible como:

¹⁰ La Organización Mundial del Turismo (OMT) es un organismo internacional creado en 1975 que tiene como propósito promover el turismo. Formalmente vinculado a las Naciones Unidas desde 1976 al transformarse en una agencia ejecutiva del PNUD. En 1977 se firmó un convenio que formalizó la colaboración con las Naciones Unidas, siendo un organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas desde 2003. Tiene su sede en Madrid (España) y cuenta con 160 Estados miembros, 6 Miembros Asociados y más de 500 Miembros Afiliados que

el desarrollo que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos, de forma que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo, la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida. (OMT, 1998, s/n)

Por su parte, la UNESCO argumenta que "el desarrollo del turismo sostenible debe ser ecológicamente sostenible a largo plazo, económicamente viable, así como éticamente y socialmente equitativo" (UNESCO, 1995, s/n).

Según el Centro de Investigación para el Desarrollo Global el turismo sostenible o turismo sustentable es "aquel que sigue los principios de sostenibilidad, minimizando el impacto sobre el medio ambiente y la cultura local, al tiempo que contribuye a generar ingresos y empleo para la población local" (CGD, 2007, s/n).

Otra definición más sencilla de la OMT define el turismo sostenible como "el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas" (OMT, 2017, s/n).

Todas estas definiciones refieren a las diferentes dimensiones de la sustentabilidad del desarrollo turístico, con la finalidad de lograr un equilibrio adecuado entre ellas para así poder garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Así, desde un análisis de sustentabilidad ambiental, el turismo debe hacer un uso óptimo a los recursos medioambientales, asegurar la conservación de los procesos ecológicos y la bio y geodiversidad.

Desde una óptica de sustentabilidad sociocultural, el turismo debe respetar y potenciar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento, la tolerancia intercultural y la equidad social.

Desde una mirada de sustentabilidad económica, el turismo debe asegurar un crecimiento turístico eficiente y viable a largo plazo, que reporte a todos los agentes beneficios socioeconómicos bien distribuidos, generando oportunidades de empleo

representan al sector privado, a instituciones de enseñanza, a asociaciones turísticas y a autoridades locales de turismo.

estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuya a la reducción de la pobreza y el fortalecimiento de los mercados locales.

Finalmente, desde la dimensión de sustentabilidad política, el desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político estatal firme para lograr colaboración, consenso y gobernanza entre todos los actores. Esto requiere de un seguimiento constante de sus incidencias, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias para asegurar también un alto grado de satisfacción de los turistas y fomentar en ellos conductas turísticas sostenibles.

Según Chavez, E. y Osorio, J. (2006: 201)

el turismo sostenible no es un sector turístico como algunos señalan sino un objetivo al que deben tender todos los tipos de turismo (no solamente el turismo de naturaleza o el ecoturismo) y todos los sectores y comunidades implicados en su desarrollo.

En tal sentido, si bien muchos autores han vinculado el concepto de turismo sostenible con el ecoturismo, con el turismo rural y/o turismo de naturaleza como si fuera una nueva categoría, en este trabajo se toma la postura coincidente con los autores citados al considerar que no se trata de una nueva clasificación del turismo, sino que implica que tanto las directrices para el desarrollo sostenible del turismo como las prácticas de gestión sostenible, deben aplicarse a todas las formas de turismo, en todos los tipos de destinos, (incluido el turismo de masas) y en todos los diversos segmentos turísticos. Por ello, en el presente trabajo, al hablar de turismo sustentable o sostenible no se hace como una categoría diferente sino como un modo de gestionar de manera sustentable todas las acciones vinculadas al mismo.

Al analizar el surgimiento de esta concepción del turismo, según Pérez de las Heras (2004: 48) entre los motivos por los que nace el turismo sostenible se pueden mencionar:

- Un incremento en la concienciación sobre los temas ambientales;
- El mercado turístico comienza a darse cuenta del impacto que se ocasiona con las actividades turísticas;
- Los visitantes exigen mayores estándares de calidad de los productos y servicios que reciben, lo que ocasiona una mayor competitividad entre los ofertantes para cumplir con estos estándares;
- Los grupos ambientalistas ejercen presión sobre la opinión pública en relación con los efectos de las actividades turísticas sobre el medio ambiente.

Teniendo en cuenta los motivos mencionados por la autora, más adelante se volverá sobre el análisis de la conciencia ambiental de las actuales y nuevas generaciones y su reflejo en las directrices del sector, y sobre el rol de los actores intervinientes que influyen en la adopción de prácticas sostenibles en el mundo del turismo (oferta, demanda, sector público y sector privado).

Según la OMT, los principios que definen el turismo sostenible son:

- Los recursos naturales y culturales se conservan para su uso continuado en el futuro, al tiempo que reportan beneficios;
 - El desarrollo turístico se planifica y gestiona de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales;
 - La calidad ambiental se mantiene y mejora;
 - Se procura mantener un elevado nivel de satisfacción de los visitantes y el destino retiene su prestigio y potencial comercial; y
 - Los beneficios del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad.
- (OMT, 2017, s/n)

Así, el turismo sostenible puede considerarse una herramienta estratégica en el desarrollo económico de una sociedad, en todas sus escalas (local, nacional, regional). En aquellas zonas urbanas o rurales en las que no existen otras alternativas de actividad económica, el turismo se presenta como una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Al involucrar esencialmente al sector de servicios (transporte, alojamiento, gastronomía, esparcimiento, etc.) ofrece más oportunidades para el surgimiento de empresas locales que puedan cubrir estas necesidades. Y a pesar de ser un sector que requiere de fuertes inversiones en infraestructura y equipamientos, también utiliza mano de obra de forma intensiva por lo que ofrece numerosas oportunidades de trabajo y negocio, indistintamente para diferentes rangos etarios y de género.

1.3. Hotelería sustentable

Luego del análisis de los conceptos de desarrollo sustentable y de turismo sustentable, corresponde hablar ahora del tema central de este trabajo, que es la hotelería sustentable.

Los servicios turísticos desempeñan un papel fundamental en todo el entramado del turismo, ya que contribuyen a la experiencia de viaje de los turistas y son esenciales para el funcionamiento eficiente de cualquier destino turístico.

Los servicios turísticos, dentro de los cuales se incluye al alojamiento, y dentro de ellos particularmente a la hotelería, son vitales para satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas, garantizando su comodidad, seguridad y disfrute durante su viaje.

En este sentido, la hotelería juega un papel crucial en la creación de una experiencia de viaje memorable para los turistas, ya que la calidad del alojamiento, la variedad de opciones, la accesibilidad y las posibilidades de sostener o incorporar conductas amigables con el destino influyen en la percepción que los turistas tengan del mismo. Corresponde entonces definir ¿qué es un hotel sostenible?. Un hotel sostenible es un tipo de alojamiento que se caracteriza por optimizar el uso de los recursos medioambientales, disponer de una actividad viable a largo plazo que contribuya con la economía local y respete a la comunidad en la que se desarrolla, generando un impacto favorable con el entorno e intentando concientizar al huésped sobre una conducta responsable durante su estadía.

Según el ISTur®¹¹ se trata de

alojamientos que, independientemente de su clasificación, categoría, ubicación y/o tipo de operación, tienen como base de su diseño y gestión los principios económico-estratégicos, medioambientales, sociales y culturales. Sus objetivos están determinados por la satisfacción de las necesidades de los distintos agentes de interés o *stakeholders*, respetando el entorno y su biodiversidad, en un marco de ética permanente y contribuyendo al desarrollo humano sostenible, buscando mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad presente y futura. (ISTur® – septiembre 2011, s/n).

Se definirán también como Hoteles Sostenibles, “aquellos alojamientos que, aun no habiendo sido diseñados en sus inicios como tales, están tomando medidas adecuadas para cumplir los requisitos propios de la sostenibilidad” (ISTur® – sept 2011, s/n).

En este sentido, se coincide con la definición recién enunciada, por lo que se puede considerar a un hotel sostenible tanto a aquel que de manera inicial ha sido proyectado y construido bajo criterios de sustentabilidad, como aquel que basa su gestión y operatoria diaria en dichos principios realizando acciones responsables, correctivas y superadoras en busca de la generación de un triple impacto ambiental, social y económico positivo.

¹¹ ISTur es el Instituto de Sostenibilidad Turística que dispone de 3 Unidades Sostenibles (US) para colaborar con empresas, instituciones y organizaciones públicas y privadas: ISTur Formación, AIDETUR y Hoteles Sostenibles. Esta última otorga una certificación de Hoteles Eficientes Sostenibles, Marca de Garantía Registrada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo y avalada positivamente por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente de España.

Principios de sustentabilidad en hotelería

Los principios de sostenibilidad en hotelería se refieren a la aplicación específica de los principios de sustentabilidad a las particularidades de este rubro. Incluyen una amplia variedad de acciones, diseños, prácticas y enfoques destinados a minimizar el impacto ambiental y social de la operación hotelera en el lugar en donde se desarrolla el mismo, y a potenciar las relaciones económicas y culturales del destino turístico.

Estos principios, a su vez se basan en principios más genéricos como son:

- Gestión eficiente de la energía: tanto en el uso de energías renovables como en la implementación de sistemas y tecnologías para reducir el consumo de energía (diseños estructurales de aprovechamiento de la luz natural, instalación de iluminación eficiente, sistemas de climatización de bajo consumo, aparatos de ahorro energético, etc).
- Gestión del agua: uso eficiente del agua, instalación de dispositivos de ahorro de agua, reutilización de agua, programas de conservación y concientización del huésped.
- Gestión de residuos: reducción en la generación de residuos, separación, medición y reciclaje, compostaje, gestión responsable de residuos peligrosos, concientización del huésped y posibilidad de mantener conductas de clasificación de residuos durante su estadía.
- Conservación del entorno natural: protección de espacios naturales y actividades destinadas a la conservación de la biodiversidad local, inclusión del hotel para que forme parte del paisaje local, que logre ubicarse en armonía con los elementos naturales y sobre todo con las personas que se encuentran en el lugar y su cultura.
- Promoción de la cultura local y apoyo a la comunidad: política de compras de productos y servicios locales, contratación de empleados locales, participación en proyectos comunitarios, promoción de la cultura y economía local.
- Sensibilización, educación y compromiso: capacitación al personal sobre la gestión sustentable en sus tareas diarias, programas para sensibilizar y educar a los huéspedes y al personal sobre la importancia de la sostenibilidad y cómo contribuir durante su estancia en el alojamiento.

En este capítulo se ha analizado el concepto de sustentabilidad desde sus orígenes y evolución posterior, enfatizando en sus diferentes dimensiones, para lograr el entendimiento de cómo estos conceptos se relacionan con las prácticas de turismo sustentable y luego poder visualizar cómo lo hacen puntualmente con todo lo referido a los servicios turísticos de alojamiento.

En el próximo capítulo se analizarán como se entrelazan estos principios de hotelería sustentable con los principios rectores en la materia y la normativa, tanto a nivel internacional como nacional, con los programas de certificación específicos del sector y con las tendencias de la demanda y oferta de hoteles sustentables.

Capítulo 2: Análisis contextual sobre los principios de sustentabilidad en el entramado turístico hotelero

En este capítulo se analizarán los principios y normativas rectores en la materia, provenientes tanto de organismos internacionales como la Organización Mundial de Turismo (OMT) y de declaraciones de carácter universal como lo son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como también a nivel legislativo nacional con la Ley Nacional de Turismo N°25.997, las Directrices de Sostenibilidad Turística para Organizaciones, las Directrices de Accesibilidad en Alojamientos Turísticos fundadas en el Diseño Universal y el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) 2025.

Seguidamente se abordará el tema de las certificaciones, los sellos y etiquetas de sustentabilidad en hotelería, nuevamente tanto a nivel mundial como a nivel local, con especial atención al Programa Hoteles más Verdes (HMV) de la Asociación de Hoteles de Argentina (AHT).

Para concluir este capítulo se presenta un análisis de los criterios de selección y preferencias de búsqueda de hoteles sustentables, basado en estadísticas tanto de la oferta como de la demanda de los mismos y de las políticas de gestión de triple impacto aplicada al sector hotelero.

2.1. Principios y normativa de aplicación del sector turístico hotelero

Tal como se desarrolló en el Capítulo anterior, la OMT considera que el turismo

es una actividad clave que puede estimular el crecimiento económico, generar empleo y oportunidades de inversión, y ayudar al desarrollo integral de las personas. Puede contribuir a la igualdad de género, a la comprensión mutua, la paz y seguridad, a la protección y conservación del patrimonio natural y cultural, y a la reducción de los efectos del cambio climático; previniendo la satisfacción de las necesidades de los y las turistas. (UNWTO, 2017, s/n)

A partir de los históricos ODM, en septiembre de 2015, en el marco de la ONU se fijaron los 17 ODS, con sus 169 metas asociadas, objetivos que están centrados en las personas, son transformadores y universales, y funcionan como un todo integrado.

Estos 17 ODS son: 1- Fin de la pobreza, 2- Hambre cero, 3- Salud y bienestar, 4- Educación de calidad, 5- Igualdad de género, 6- Agua limpia y saneamiento, 7- Energía asequible y no contaminante, 8- Trabajo decente y crecimiento económico, 9- Industria, innovación e infraestructura, 10- Reducción de las desigualdades, 11- Ciudades y comunidades sostenibles, 12- Producción y consumo responsables, 13- Acción por el

clima, 14- Vida submarina, 15- Vida de ecosistemas terrestres, 16- Paz, justicia e instituciones sólidas, 17- Alianzas para lograr los objetivos.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



A través de esta ambiciosa Agenda se establece un marco mundial hasta 2030 donde los Estados Miembros se comprometen a adoptar medidas para acabar con la pobreza extrema, combatir la desigualdad y la injusticia y solucionar el cambio climático, entre otros.

Además, distintas iniciativas se han puesto en marcha para alinear al sector turístico con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los ODS; entre ellas, la declaración mediante la resolución 70/193 de la Asamblea General de las Naciones Unidas del año 2017 como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo.

Para cumplir con estos objetivos y metas propuestos para el año 2030, se requiere del esfuerzo compartido de todos los sectores de la sociedad, incluyendo por supuesto a la actividad turística, por lo que resulta necesario entonces analizar qué vinculación tiene el sector y particularmente la actividad hotelera con los mismos.

El carácter transversal y multidisciplinar del turismo y del rubro hotelero en particular, tiene el potencial para contribuir directa e indirectamente a la consecución de los 17 principios, ya que le permite aportar soluciones sostenibles para las personas, el planeta, la prosperidad y la paz; contribuyendo así con todas las dimensiones de sustentabilidad de la Agenda 2030.

Si bien en las prácticas y acciones puntuales del sector turístico hotelero habrá objetivos que estén más estrechamente vinculados que otros, como por ejemplo, los ODS 5

(igualdad de género), 8 (trabajo decente y crecimiento económico), 11 (ciudades y comunidades sostenibles) y 12 (producción y consumo responsable) y 14 (vida marina y cuidado de océanos), una visión global del tema puede facilitar a entender el campo de acción, y de responsabilidad, que puede tener un alojamiento turístico en este escenario.

El turismo y la hotelería sostenibles tienen una posición firme respecto de esta Agenda 2030, pero para cumplir con ella hace falta también un marco de aplicación claro, una financiación adecuada y una fuerte inversión en tecnología, infraestructuras y recursos humanos. Es aquí donde cobran importancia las empresas privadas como engranajes fundamentales en esta maquinaria compuesta por multiplicidad de actores.

La ONU Turismo¹² es la principal organización internacional en el campo del turismo, es un organismo especializado de las Naciones Unidas, de alcance universal, encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todo el mundo, teniendo como objetivo el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los ODS 2030.

Está integrado por 160 Estados Miembros, 6 Miembros Asociados, 2 Observadores y más de 500 Miembros Afiliados. Su tarea es ofrecer liderazgo y apoyo al sector turístico para ampliar conocimientos e impulsar políticas turísticas en todo el mundo, defender un turismo responsable y promover el turismo como fuerza motriz del crecimiento económico, el desarrollo inclusivo y la sostenibilidad ambiental.

Asimismo, alienta la aplicación del Código Ético Mundial para el Turismo, con el fin de maximizar la contribución socioeconómica del turismo y minimizar a la vez los posibles impactos negativos que pudiera tener.

Según Antonio Guterres, Secretario General de la ONU, “El turismo trae progreso. Al ser uno de los sectores preponderantes de la economía mundial, encierra el poder inmenso de tender puentes entre culturas, generar nuevas oportunidades y promover el desarrollo sostenible” (UNWTO, 2020, s/n).

A nivel nacional local, en la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 de 2004 se definieron premisas que orientan el accionar en vistas a lograr la consolidación institucional del turismo, la sustentabilidad, el desarrollo equilibrado del espacio turístico nacional y el despliegue permanente de un sistema de incentivos y estímulos para el fortalecimiento turístico regional.

¹² Su sigla en inglés es UNWTO.

Por su parte, la modificación en 2016 a través de la Ley N° 27.324 tiene por objeto promover el desarrollo sustentable de las actividades turísticas de los pueblos rurales, mediante la implementación de acciones que contribuyan a obtener un mejor aprovechamiento de su potencial.

Bajo este marco normativo, La Dirección Nacional de Calidad e Innovación Turística promueve la herramienta Directrices de Sostenibilidad Turística para Organizaciones, la cual pertenece al nivel inicial del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT).

El SACT se estructura en base a un conjunto de herramientas diseñadas especialmente con el objeto de fomentar la calidad en cada una de las prestaciones turísticas que brindan los destinos de todo el territorio nacional, a través de la aplicación de estándares de calidad que promueven la preservación de la sustentabilidad desde las dimensiones sociales, económicas, culturales y ambientales.

Así surgen las Directrices de Sostenibilidad Turística para Organizaciones, de aplicación en todo el territorio de Argentina. Según la definición del mismo glosario de las Directrices de Sostenibilidad Turística, las mismas “son recomendaciones, sugerencias o lineamientos que plantean una propuesta de mejora aplicable a distintos tipos de empresas turísticas y cuya implementación es de carácter voluntario”.

Es decir, estas directrices se plasman en un conjunto de recomendaciones orientadas a guiar a una organización hacia la implementación de buenas prácticas y de un sistema de gestión ambiental, proporcionando estrategias que atenúen los impactos negativos de la actividad y a su vez, potencien los beneficios de la misma.

Fueron diseñadas para asegurar el desarrollo del turismo sostenible de los destinos turísticos nacionales en su conjunto y su objetivo puede sintetizarse en 3 aspectos fundamentales que se aspira lograr en las organizaciones:

Buenas prácticas: guiar a la organización turística para que logren su implementación en la gestión, garantizando tanto la preservación ambiental, social, cultural como el resultado económico.

Calidad de servicio: contribuir a la calidad, excelencia y efectividad de los servicios prestados y de la competitividad de la organización.

Estrategias de trabajo: lograr que se minimicen los impactos negativos de la actividad y se potencien los beneficios de la misma.

Las directrices se apoyan en la concepción de las dimensiones de sustentabilidad ambientales, socioculturales y económicas, al tiempo que vinculan su contenido con los

ODS y con la problemática del cambio climático, proponiendo pautas para mejorar el desempeño de la organización en relación con el entorno y con todos sus elementos.

Al ser el turismo una actividad desarrollada por el hombre, necesariamente debe ocurrir y producirse en un espacio físico, por lo que su desarrollo implica la generación de impactos, tanto positivos como negativos, en el ambiente sobre el cual se asienta.

Las directrices consideran al ambiente en el cual opera una organización entendiéndolo como un todo, como el entorno que incluye el suelo, el aire, el agua, los recursos naturales, la flora, la fauna y los seres humanos con sus interrelaciones.

Se estructuran en base a los siguientes ejes:

- Definición del concepto sostenible de la organización: definición de la política sostenible, marco normativo, comité de sostenibilidad.
- Gestión de la energía: energías renovables, ahorro y eficiencia energética, medición y control de consumo de energía, estrategias de comunicación e incentivos para promover el uso eficiente de energía.
- Gestión del agua: ahorro y gestión eficiente del agua, medición y control del consumo del agua, estrategias de comunicación e incentivos para promover el uso racional de agua, aguas residuales.
- Gestión de residuos: separación de residuos, prevenir, reducir y reutilizar, sistema de reciclaje, medición y control de gestión de residuos, estrategias de comunicación e incentivos para promover la reducción de residuos.
- Patrimonio natural y cultural: integración con el entorno.
- Huella de carbono: medición, reducción y compensación de emisiones de GEI.
- Equipo y ambiente de trabajo: capacitación de personal, programas de salud y bienestar de personal, seguridad e higiene, mantenimiento, protocolos de prevención y actuación.
- Comunidad, clientes y proveedores/as: contribución al desarrollo de la comunidad, cooperación con otras empresas y organizaciones, política de compra responsable, satisfacción de clientes.
- Planificación y mejora continua: objetivos y metas ambientales, monitoreo, control y evaluación, comunicación sostenible.

A través de cada uno de los ejes desarrollados, se busca incentivar a las organizaciones para que diseñen, implementen y evalúen estrategias de prevención y mitigación de los impactos negativos, estrategias basadas en el uso racional de los recursos, en la protección y conservación del ambiente natural y cultural, en la difusión y comunicación de estos valores y en la generación de un fuerte compromiso con la sostenibilidad.

El éxito de estas estrategias dependerá del grado de involucramiento que se logre en todos los actores del sector turístico, es decir, tanto de las personas que trabajan en la organización turística como de sus clientes (huéspedes, pasajeros, turistas, visitantes, etc). Por ello resulta de vital importancia promover la concientización y educación en todas las personas intervinientes, a fin de lograr una eficiente implementación de buenas prácticas y sistema de gestión ambiental y lograr mejorar la calidad de los servicios y la competitividad en el sector.

Finalmente, y para completar el contexto de directrices y recomendaciones que hacen a la sostenibilidad de establecimientos hoteleros, cabe mencionar a las Directrices de Accesibilidad en Alojamientos Turísticos.

Las mismas procuran sensibilizar a los alojamientos turísticos sobre los aspectos mínimos que deberían contemplar en su gestión; establecer un marco de referencia que apunte a la accesibilidad de las personas con discapacidad y/o movilidad reducida, y a la mejora de la calidad de los servicios; proveer una herramienta práctica para la implementación de sistemas de calidad que contemplen tanto la satisfacción del huésped, la seguridad e higiene, la preservación de los recursos naturales y culturales, como el respeto y desarrollo de la comunidad local; promover la adopción e intercambio de buenas prácticas entre los alojamientos turísticos que permita la inclusión de todos los usuarios de manera integral y facilite la participación de todas las personas, más allá de sus discapacidad, en las actividades que se desarrollen en los establecimientos y propender a la concientización y capacitación de los recursos humanos y de los diversos actores involucrados en la actividad sobre las formas de atención y trato hacia las personas con discapacidad y/o movilidad reducida.

Las directrices son de aplicación voluntaria y pueden aplicarlas todos los alojamientos turísticos, de dominio propio o bajo un sistema de concesión, cualesquiera sean su tipo (hoteles, cabañas, posadas y otros), tamaño, ubicación geográfica, clientes, usuarios o servicios prestados.

Como complemento a lo expuesto, y entre las consideraciones a tener en cuenta tanto en el diseño y construcción de un hotel como en los mobiliarios, tecnologías y aparatos que lo componen, debe tenerse en cuenta el paradigma del Diseño Universal¹³.

Este paradigma relativamente nuevo no está enfocado únicamente a resolver vallas para personas con discapacidad, sino que dirige sus acciones al desarrollo de productos

¹³ Los principios rectores del Diseño Universal son: igualdad de uso; flexibilidad; simple e intuitivo; información fácil de percibir; tolerante a errores; escaso esfuerzo físico y dimensiones apropiadas.

y entornos de fácil acceso para el mayor número de personas posible, sin la necesidad de adaptarlos o rediseñarlos de una forma especial. De este modo se beneficia a todas las personas de todas las edades y habilidades, con o sin discapacidad.

El Diseño Universal es parte esencial de la estrategia para conseguir una sociedad en la que todas las personas puedan participar, por lo que debe ser tenido en cuenta en todo plan de gestión que busque maximizar sus efectos positivos.

La accesibilidad en el mundo turístico y específicamente en el sector de alojamientos, tiene como objetivo común garantizar que todas las personas, independientemente de sus capacidades físicas, sensoriales o cognitivas, puedan disfrutar de experiencias turísticas de calidad y también puedan formar parte de equipos de trabajo con oportunidades laborales inclusivas. Esto tiene en cuenta tanto la eliminación de barreras físicas, comunicacionales y actitudinales como la inserción real de personas con discapacidad en el mundo laboral de la hotelería.

Así, al integrar ambos enfoques, tanto el de la accesibilidad como el de la sustentabilidad, pueden resultar beneficios para la comunidad toda, desarrollando destinos turísticos más inclusivos, responsables y sostenibles.

Por último, para concluir con el análisis del marco normativo local, debe mencionarse el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) 2025¹⁴ con alcance en todo el territorio nacional.

El objetivo del mismo es consolidar el turismo como un sistema altamente eficiente al servicio de la captación, traslación y distribución equitativa de recursos en la vasta geografía socioeconómica del país. Se plantea como una herramienta poderosa y consensuada para lograr los objetivos propuestos.

Se estructura a partir de 9 capítulos que abordan los siguientes temas: Turismo como política de Estado; Del modelo al plan; De la estrategia a la acción; La gestión planificada; Desarrollo con inclusión social; Conservación del patrimonio turístico nacional; Calidad para la competitividad; ConectAR, estrategias de marketing turístico y Argentina turística en números.

Al ser declarado el turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país por la Ley Nacional de Turismo N° 25.997, surge la necesidad de confeccionar los planes estratégicos que le den prioridad al sector turístico dentro de las

¹⁴ Puede verse el texto completo en: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Plan-Federal-Estrategico-Turismo-Sustentable-2025.pdf>

políticas de Estado y que incorporen al turismo receptivo como una actividad de exportación no tradicional para la generación de divisas.

En este sentido, el Plan pretende retomar el concepto de desarrollo con equidad en la distribución de la riqueza, entendiendo al desarrollo turístico sustentable como un proceso progresivo y gradual en el que se interrelacionan los principios de equidad social, eficiencia económica y sustentabilidad ambiental.

Atento lo expuesto, en materia de gestión turística del sector de alojamientos, es menester que las acciones llevadas a cabo en los establecimientos se encuentren enmarcadas también en la visión, misión y objetivos de PFETS.

2.2 Las certificaciones, los sellos y etiquetas de sustentabilidad en hotelería

Se ha repasado el marco normativo y conceptual en torno a la sustentabilidad en el sector turístico y específicamente en el sector hotelero, a nivel mundial y local de Argentina.

Cabe preguntarse cómo hacer a la hora de elegir un servicio turístico sustentable, que pueda permitirle al usuario, turista o consumidor ejercer un consumo responsable, libre y fundado sobre el bien o servicio que va a consumir.

Cómo obtener información cierta y fidedigna de cómo fue el proceso productivo, quiénes y en qué condiciones participaron de él, qué materiales se utilizaron, cuál es el impacto ambiental y para la comunidad, cuáles son los residuos de su producción y qué posibilidad de reciclaje del producto o envase existe, qué beneficio para la comunidad local implica la contratación de ese bien o servicio, son todas preguntas que se verán condicionadas por la información a la cual los consumidores puedan tener acceso o no.

Frente a esta situación, surgen los diferentes sistemas de certificaciones, sellos y etiquetas de productos, servicios e incluso de empresas proveedoras, que funcionan como validación ante el cumplimiento de un diferencial: sea que se cuente con un sistema de gestión de la calidad, que se garantice el cuidado del medioambiente, que cuente prestaciones accesibles para personas con discapacidad o que realice una acción responsable en la gestión de residuos y/o el consumo de energía o agua.

Una identificación que acompañe a la marca del producto ofrecido y que sea conocida y respetada por el consumidor, le otorga a dicho producto un valor agregado y transmite por sí solo una característica deseada.

La obtención de certificaciones, en particular las realizadas por auditores externos, ayudan a evitar lo que se conoce como *greenwashing*. Este término significa "lavado o

maquillaje verde” y es un término usado en empresas que promueven ostentosas credenciales verdes sin realizar cambios significativos, por lo que solamente tienen una apariencia ecológica que no se condice con la realidad de sus acciones, es decir, presentan su negocio como ecológico cuando en realidad no lo es.

Como lo manifiesta la Fundación Ciudadano Responsable (FCCR, 2019, s/n)¹⁵, “las certificaciones constituyen instrumentos que permiten resaltar ciertas características de responsabilidad social y/o medio ambiental de un determinado producto o servicio, otorgando garantía, certeza y credibilidad a los consumidores”.

Se hace una identificación de estos productos o servicios con sellos, logos, símbolos o etiquetas que permitan diferenciarlos del resto y resaltar sus características sustentables, de manera que se brinde una información instantánea que le permita al consumidor lograr una rápida y eficaz identificación.

Según Cagliani (2011, s/n), “son una forma de medir la sustentabilidad de un producto determinado de cara a los consumidores, que viendo una etiqueta dada en el paquete del producto puede interiorizarse, de forma sencilla, sobre la huella ecológica del bien de consumo”.

Existen variadas certificaciones en el mundo, éstas surgen tanto de iniciativas privadas, de organizaciones no gubernamentales y de cámaras sectoriales como de los propios gobiernos.

Los organismos que las crean y promueven someten a la empresa o establecimiento que accede a la certificación, a un exhaustivo control para corroborar el cumplimiento de ciertos estándares basados en criterios de sustentabilidad desde la triple óptica ambiental, social y económica.

Una vez logrado el nivel aspirado de certificación, se le otorga a la empresa o establecimiento la posibilidad de identificar sus productos o servicios con el sello sustentable obtenido. Muchas certificaciones rigen a nivel internacional cumpliendo estándares globales en la materia, y otras tantas lo hacen a nivel nacional y/o regional. A su vez, también existen certificaciones, sellos y etiquetas de acuerdo al sector, rubro o producto a evaluar.

¹⁵ La Fundación Ciudadana por un Consumo Responsable (FCCR) se fundó inicialmente en Santiago de Chile en mayo de 2019, donde estableció su sede principal. La región de América Latina y el Caribe es su ámbito de actuación.



Las primeras certificaciones surgen en la década del 70 en Gran Bretaña y Alemania de la mano del Sistema de Certificación hoy más conocido mundialmente como Normas ISO¹⁶.

El alcance global de estas normas, su permanencia en el tiempo y la amplia difusión y reconocimiento en todo el orbe, permitieron que se fueran definiendo estándares mundiales de certificación en una multiplicidad de temas.

Así, la ISO ha diseñado tres normas para definir diferentes tipos de etiquetas ecológicas o ecoetiquetas:

- Las ISO tipo I, se rigen por la norma ISO 14024, son creadas por un organismo independiente que no interviene en el mercado y son las más utilizadas por el sector turístico.
- Las ISO tipo II, se rigen por la norma ISO 14021, son auto-declaraciones que hacen los propios fabricantes.
- Las ISO tipo III, se rigen por la norma ISO 14025, son declaraciones ambientales que dan información cuantitativa muy detallada basada en indicadores.

Con la expansión y crecimiento económico generado por la actividad turística y la consolidación del sector como un motor de desarrollo central en algunos países, se vio la necesidad de crear estándares de certificación más específicos, vinculados al turismo de manera concreta.

Según el PNUMA¹⁷, los principales objetivos de las ecoetiquetas en el sector turístico se resumen en los siguientes puntos:

- Refuerzan y aumentan la conciencia ambiental de los actores intervinientes y las partes interesadas en el turismo: empresas, autoridades locales y consumidores/turistas;
- Sirven para lograr el involucramiento de las pymes del sector en actividades ambientales y sociales;
- Pueden mejorar el comportamiento ambiental del sector turístico respecto a objetivos determinados;

¹⁶ La Organización Internacional de Normalización es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de normalización. Es una organización independiente y no-gubernamental formada por las organizaciones de normalización de sus 167 países miembros. Es el mayor desarrollador mundial de estándares internacionales voluntarios y facilita el comercio mundial al proporcionar estándares comunes entre países.

¹⁷ El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) es responsable de coordinar las respuestas a los problemas ambientales dentro del sistema de las Naciones Unidas.

- Suministran información sobre sustentabilidad para los consumidores, y de esta manera les ayudan a tomar decisiones en base a dicha información y comprometerse con un consumo responsable (PNUMA, 2022).

Gracias a las preferencias de consumo de los turistas y al interés mundial por los temas ambientales, también en la industria turística se viene desarrollando un creciente interés por parte de las empresas para obtener el reconocimiento de certificaciones de eco-etiquetado. La mayoría de los sistemas existentes se dirigen a las instalaciones turísticas, en especial a los establecimientos de alojamientos como hoteles, hostales, cabañas y campings.

Existen numerosos programas de certificaciones, sellos y ecoetiquetas de turismo sostenible a nivel mundial, también pueden ser diferenciados por continentes, por países, e incluso de manera local o regional, que intentan garantizar la sostenibilidad de las empresas turísticas.

A continuación, se presenta una breve recopilación de algunos de los más reconocidos a nivel mundial:



Programa de Turismo Sostenible de *One Planet*:¹⁸ este programa está liderado por la OMT, con los gobiernos de Francia y España como colíderes, y en colaboración con el PNUMA. Aspira a potenciar para 2030 el impacto del sector turístico en el desarrollo sostenible mediante la preparación, la promoción y el escalamiento de prácticas de consumo y producción sostenibles

que impulsen un uso eficiente de los recursos naturales, a la vez que se generan menos residuos y se afrontan los retos del cambio climático y la pérdida de biodiversidad.

Programa *LEED*:¹⁹ es un programa que aplica solamente para propiedades nuevas que sean construidas con prácticas sostenibles, tiene por objetivo destacar las referencias verdes para viajeros que dan prioridad a la sostenibilidad. Si bien es un programa basado en Estados Unidos, esta certificación es reconocida en el mundo entero como el logro más alto en certificación de edificios sostenibles. Toda propiedad puede solicitar su



¹⁸ Puede verse el programa completo en <https://www.unwto.org/sustainable-development/one-planet>

¹⁹ Puede verse el programa completo en <https://www.usgbc.org/guide-LEED-certification>

certificación y el 44% de metros cuadrados que solicitan certificación *LEED* se encuentran fuera de los Estados Unidos.



Green Globe:²⁰ es el sistema de certificación más importante a nivel mundial en materia de turismo sostenible, es miembro afiliado de la OMT de las Naciones Unidas. Es la única ecoetiqueta aplicable a todo tipo de actividades turísticas en todo el mundo, tanto para empresas turísticas (tour operadores, hoteles, otros alojamientos) como para destinos turísticos. Está basada en los principios de la Agenda 21. Esta certificación no sólo mide la sostenibilidad ambiental, social y económica de la empresa, sino también a sus asociados y proveedores.

Los productos que son certificados positivamente consiguen el logo que les acredita como especialmente sostenibles, pudiendo acreditarse en cuatro categorías diferentes: empresa, comunidades, ecoturismo y diseño y construcción. El certificado de empresa se utiliza para evaluar los trabajos realizados en 20 sectores diferentes de la industria turística, entre los que está el rubro de alojamiento.

Es una de las certificaciones ecológicas más exhaustivas de hoteles verdes en el mundo entero, con tres niveles de certificación, empleando un sistema de auditores externos para realizar un análisis objetivo de cada propiedad.

TripAdvisor EcoLíderes:²¹ este programa fue creado para reconocer aquellas prácticas de alojamientos respetuosas con el medio ambiente. Se evalúan aspectos como el tratamiento del reciclaje de ropa blanca, registro de uso energético, gestión de los desechos, utilización de dispositivos de eficiencia energética, tratamiento de aguas residuales y



estaciones de carga eléctrica, entre otros. La propiedad que cumple con estos requisitos obtiene el sello distintivo de *GreenLeaders* que demuestra el compromiso con el medioambiente, lo cual aumenta también el impacto positivo de marketing dirigido a un grupo importante de huéspedes que buscan y eligen esta clase de alojamientos. Incluye 4 niveles: bronce, plata, oro y platino. Cada distintivo corresponde al nivel de

²⁰ Puede verse el programa completo en <https://www.greenglobe.com>

²¹ Puede verse el programa completo en <https://www.tripadvisor.com.ar/GreenLeaders>

compromiso de la propiedad hacia prácticas sostenibles. La certificación es gratuita y se basa en una encuesta que rellena el hotel bajo su compromiso de veracidad.



empresas que buscan medir y minimizar su huella de carbono y el impacto que tienen en el medio ambiente.

Tiene un sistema de clasificación en 5 grados, otorgando una llave por nivel de cumplimiento, 5 llaves es la clasificación más alta. Una vez obtenida la clasificación inicial, el programa prevé el acompañamiento a la propiedad con asesoramiento sobre cómo mantener y mejorar su nivel de llave. La asesoría se basa en prácticas sostenibles de la operación del hotel, que incluyen además de la gestión sostenible de los recursos y el tratamiento de residuos, la difusión en la comunidad, construcción de infraestructura y uso de la tierra.

Travelife:²³ es un esquema internacional de certificación en sostenibilidad, aprobado por el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC)²⁴.



Esta plataforma brinda ayuda en temas de formación, gestión y acreditación a aquellos hoteles y alojamientos que buscan obtener una certificación de sostenibilidad, luego de ser evaluados en acciones de gestión ambiental, derechos laborales y humanos y en la integración de la comunidad en la cadena de proveedores y clientes. Los establecimientos que aspiren lograr una de las dos certificaciones posibles (*Travelife* Oro o Certificado de excelencia *Travelife*) deberán recibir una auditoría independiente y presencial, y una nueva auditoría cada dos años para mantener su calificación.

²² Puede verse el programa completo en <https://www.greenkey.global/>

²³ Puede verse el programa completo en <https://travelifestaybetter.com/es/>

²⁴ El Consejo Global de Turismo Sostenible (conocido como el GSTC por sus siglas en inglés) establece y gestiona los estándares mundiales de sostenibilidad, conocidos como los Criterios GSTC. Hay tres conjuntos de Criterios: Criterios GSTC para Destinos dirigidos a los responsables de las políticas públicas y los gestores de destinos, los Criterios GSTC para la Industria dirigidos a hoteles y operadores turísticos, y los Criterios MICE para Sedes, Organizadores de Eventos, Eventos y Exposiciones.

Biosphere Hotel:²⁵ es un programa de certificación sostenible diseñado para la industria turística, promovido por Naciones Unidas que incorpora los 17 ODS y las directrices emanadas de la Cumbre del Clima de París.



Esta certificación pretende ir más allá de la gestión ambiental del establecimiento, ya que tiene en cuenta además de la conservación de la biosfera, la satisfacción de las expectativas de los turistas y el aumento de la calidad de vida de la población local. Certifica aquellos alojamientos que se integran en su entorno fomentando el desarrollo social y económico de la comunidad local, buscan minimizar sus impactos ambientales y colaboran activamente con el desarrollo local, ofreciendo al cliente un producto diferente que le permita al turista tener una experiencia integrándose con el entorno ambiental, cultural y social.

Este sistema está diseñado para cualquier hotel o *apart*, ubicado en zonas urbanas o rurales, donde el territorio tenga patrimonios naturales y culturales valiosos.

Prevé 4 tipo de etiquetas diferentes:

Quality for Life: dirigida a hoteles situados en reservas de la biosfera y en sitios naturales declarados patrimonio de la humanidad.

Responsible Tourism: de aplicación general a todos los hoteles.

Heritage for Life: orientada a aquellos hoteles considerados inmuebles de patrimonio histórico o cultural o que están situados en centros históricos o culturales, incluidos los sitios de Patrimonio de la Humanidad.

Animal Embassy: para parques temáticos o naturales que preservan la biodiversidad animal.

Los criterios en los que se basa el estándar se dividen en cinco grupos: de ahorro de recursos, de eficiencia medioambiental, de sostenibilidad, de respeto cultural y de marketing responsable.

Earth Check²⁶: se trata de una organización mundial que ofrece servicios de consultoría, innovación y certificación para empresas, comunidades y gobiernos que buscan crear destinos turísticos limpios, seguros, prósperos y saludables para visitar, vivir y trabajar.

²⁵ Puede verse el programa completo en <https://www.biospheretourism.com/en/biosphere-certification-for-hotels/82>

²⁶ Puede verse el programa completo en <https://earthcheck.org/>



La certificación que realiza se basa en un riguroso proceso que evalúa todas las categorías del alojamiento, sin importar su tamaño y capacidad de ocupación. La evaluación reúne criterios de sostenibilidad tales como eficiencia energética, ordenamiento territorial, protección de la calidad del aire, gestión de residuos, emisión de GEI y gestión social y cultural.

Green Tourism Active Global²⁷: es una entidad reconocida por el GSTC que ofrece verificación y certificación de los alojamientos turísticos. Sus evaluaciones incluyen prácticas sostenibles sobre consumo de energía, conservación de recursos hídricos, adquisiciones sostenibles, conservación cultural y prácticas del personal, entre otras categorías.



Atento que la organización es sin ánimo de lucro, sus certificaciones suelen ser accesibles para propiedades independientes y de menor tamaño, que pueden lograr alguno de los 4 niveles de certificación: Iniciado *Green* (35% de aprobación), Líder *Green* (60% de aprobación), Campeón *Green* (80% de aprobación) y Campeón *Green* con distinción (90% de aprobación).

A nivel local, tal como se mencionó en el apartado anterior, el SACT definió y estableció desde los ámbitos público y privado aquellos rubros sobre los cuales se trabajaría para dotar de herramientas efectivas dirigidas a establecimientos, prestadores, oficinas provinciales y municipales, y prácticamente a la totalidad de los actores de la actividad.

Al día de hoy, dentro del SACT se pueden tramitar:

Sellos: son herramientas ágiles y de fácil implementación, orientadas a temáticas puntuales y cambiantes del sector, por ejemplo, Nómades Digitales, CocinAr, FormAr.

Directrices: son de carácter voluntario y promueven acciones para optimizar la calidad en la prestación del servicio. Por ejemplo: Gestión Turística para Bodegas, Ferias de artesanías y Spa, Accesibilidad, Turismo Familiar, Sostenibilidad y Competitividad.

Normas: abarcan la prestación de un servicio de manera integral, la gestión de calidad, ambiental y seguridad. Son conocidas como Normas IRAM/Sectur y existen normas específicas para alojamientos y actividades turísticas.

²⁷ Puede verse el programa completo en <https://www.gstcouncil.org/green-tourism-active-standard-achievers-gstc-recognition/>

Asimismo, algunas provincias y municipios han comenzado a desarrollar su propio sistema de sellos y distinciones, adaptado a realidades geográficas diversas y a veces no concordantes con el nivel de especificidad planteado desde el SACT. Así han surgido, por ejemplo, los EcoSellos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el de la ciudad de Salta, ambos promoviendo acciones de sostenibilidad en el cuidado y consumo eficiente de los recursos, tratamiento de residuos y adopción de medidas que impliquen un compromiso social con la inclusión, las políticas de diversidad y género y la accesibilidad, entre otros.

Aquí se debe distinguir la diferencia entre obtener un sello o distinción por cumplir con una directriz y pasar por un proceso completo de certificación, que implica pasar por un proceso de validación por entidades privadas, a las cuales se le abona un valor de adhesión y otro por la auditoría.

Dentro de estos procesos de auditoría para obtener certificaciones de sustentabilidad específicamente desarrolladas para el sector de alojamientos turísticos en Argentina, cabe mencionar la de Hoteles Más Verdes (HMV).



Esta certificación cumple con los estándares y se encuentra reconocida por el GSTC, los parámetros de sustentabilidad que se evalúan están en sintonía con los ODS de Naciones Unidas y con las Directrices de Sostenibilidad Turística para Organizaciones, pertenecientes al SACT. Se encuentra validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), y reconocido por el Ministerio de Turismo de la Nación.

Este programa surge en el marco de la AHT de la República Argentina²⁸, entidad que invirtió los fondos necesarios para redactar, publicar y sostener técnicamente el mismo, por lo cual hoy existen en todo el país alrededor de 180 alojamientos certificados.

Dada la ausencia en Argentina de un estándar voluntario o ecoetiqueta de ámbito nacional frente al creciente número de programas de certificación de turismo sustentable

²⁸ La Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina es una organización sin fines de lucro con amplia trayectoria, reconocimiento y presencia en todo el territorio nacional. Agrupa y representa a los hoteles más importantes del país distinguidos por la calidad de sus instalaciones y la excelencia de los servicios a sus huéspedes. Apoya los intereses del sector hotelero y turístico conjuntamente con el sector público y privado, para fortalecer la competitividad de sus asociados y dar respuesta a sus necesidades.

en el mundo, la AHT propuso establecer este sistema nacional de ecoetiquetado, basado en un estándar que establezca criterios de gestión a distintos niveles, como modelo de reconocimiento y certificación de la hotelería sustentable.

Se realizó una entrevista a uno de los auditores de este programa de certificación, Fabián Piqué (2024)²⁹ y se le consultó sobre qué criterios específicos se utilizan para evaluar la sustentabilidad de un hotel durante la auditoría, a lo que respondió:

Para que exista un correlato entre los criterios que se aplican a nivel mundial, las certificaciones buscan estar alineadas a lo que propone el GSTC, que es el organismo que debate y especifica los puntos que deberán ser tenidos en cuenta a la hora de poder reconocer a un hotel como sustentable en cualquier lugar del mundo. Esto sucede también en las certificaciones de Destinos y Prestadores Turísticos. Estos criterios abarcan la totalidad del universo de la gestión sustentable, en áreas como talento humano, medio ambiente, usos recursos (energía, agua), manejo de residuos, compras, cultura local, calidad, etc. Puntualmente para alcanzar una certificación como HMV, la cantidad mínima de requisitos son 41, por lo que, dando cumplimiento a ellos, el establecimiento recibe el Nivel Bronce (para niveles más avanzados, se deben cumplimentar mayor cantidad).

Tal lo expuesto, este programa establece 3 niveles posibles de Certificación, de acuerdo a la profundidad y amplitud de las acciones emprendidas: nivel Bronce (debe cumplimentar los 41 requisitos mencionados), nivel Plata (se agregan 14 requisitos más al nivel anterior) y nivel Oro (para aquellos establecimientos que ya tienen una gestión sustentable consolidada y abarcativa).

Para obtener estas certificaciones, el establecimiento debe transitar por un exhaustivo proceso de auditoría externa que evaluará la gestión hotelera, basada principalmente en los aspectos de gestión eficaz del agua, la energía y los residuos, la contribución al desarrollo sustentable del destino en el que se encuentra, las acciones de conservación, promoción y mejora del entorno que lleva a cabo, la comunicación, sensibilización y difusión de las buenas prácticas para con los huéspedes, las acciones de responsabilidad social y seguridad, las capacitaciones y procedimientos que garanticen la calidad del servicio y el seguimiento constante para lograr una mejora continua, entre otros.

²⁹ Fabián Piqué es consultor y capacitador en gestión sustentable, auditor de hoteles y viajero responsable. Puede verse la entrevista completa en el Anexo 1.

2.3. Criterios de selección y preferencias de búsqueda de hoteles sustentables. Oferta y demanda de hoteles sustentables.

El movimiento ecológico y amigable con el medio ambiente, el consumo responsable y la búsqueda de experiencias turísticas con impacto positivo han ido ganando terreno y popularidad en los últimos años.

Muchos consumidores ya conocen, valoran y buscan los sellos y certificaciones de alojamientos que certifican las prácticas sostenibles en el mundo de la hotelería. En muchas ocasiones, la decisión de reservar o no en un determinado establecimiento, depende justamente del respeto y del compromiso con el medio ambiente y la sociedad que demuestre la propiedad.

Según la responsable de *Booking.com* para España y Portugal, Pilar Crespo, en una publicación realizada en el Diario Digital El Español (2024, s/n) “la elección de alojamiento es un aspecto crucial del viaje, y los turistas tienen el poder de influir en la dirección que toma la industria”, por lo que “la sostenibilidad se ha convertido en un factor decisivo a la hora de elegir alojamiento”.

Como respuesta a esta demanda, los hoteles que adoptan prácticas sostenibles se están posicionando para atraer a una clientela más comprometida con el medio ambiente, lo que puede traducirse en una mayor ocupación y lealtad de los clientes.

Según Piqué (2024)

desde el punto de vista del cliente individual, es difícil medir con exactitud qué nivel de búsqueda previa realiza antes de contratar, aunque todos los reportes de OTA's y consultoras de mercado indican a través de encuestas, que la tendencia es de priorizar establecimientos sustentables.

Y agrega

veo que el nivel de encuestas directas luego de la estadía, sí que es un medio efectivo de conocer la valoración que hace el huésped una vez que visualizó las acciones sustentables durante la permanencia en el establecimiento, por lo que es fundamental que se consulte acerca de este aspecto. (Piqué, 2024)

Un informe sobre viajes sostenibles realizado por *Booking* en 2019³⁰, reveló que el 55% de los viajeros globales afirman estar más decididos a tomar decisiones de viaje sostenibles que hace un año, pero las barreras principales que influyen son la falta de

³⁰ Encuesta realizada por *Booking*, en 2019. Publicado en <https://news.booking.com/bookingcom-reveals-key-findings-from-its-2019-sustainable-travel-report>

conocimiento y opciones disponibles o atractivas para realizar este tipo de viajes, y que el 56% de la generación Z (comprende a aquellos que han nacido entre 1995 y 2010) prefiere reservar en alojamientos verdes o respetuosos del medio ambiente. En otra encuesta realizada por CGS en 2019³¹ surgió que esa categoría de viajeros representa cifras lucrativas para los hoteles, ya que suelen quedarse 3 días más que otros huéspedes y el 47% está de acuerdo en pagar más por productos sostenibles.

Una encuesta realizada por *Expedia Group Company, Sustainable* en 2022³² arroja que 7 de cada 10 viajeros han evitado un destino de viaje o una opción de transporte por escepticismo sobre si el compromiso con las prácticas sostenibles era real, que por término medio los consumidores están dispuestos a pagar un 38% más para que sus viajes sean más sostenibles, y que el 70% de los consumidores están dispuestos a sacrificar la comodidad si eso significa ser un viajero más sostenible.

Otra encuesta realizada por *Booking* en 2023³³ revela que el 43% de los viajeros planifican ahora sus visitas turísticas de modo que puedan ir a pie, en bicicleta o en transporte público, que el 65% de los consumidores se sentirían mejor al alojarse en un determinado alojamiento si supieran que tiene una certificación o etiqueta sostenible y que el 75% de los viajeros buscan visitas locales auténticas y actividades culturales que devuelvan algo a la comunidad que visitan. En tanto, en otra encuesta realizada también por *Booking*³⁴ al año siguiente, el 75% de los viajeros de todo el mundo afirmaron que quiere viajar de forma más sostenible en los próximos 12 meses.

En 2024, *Hilton* realizó una encuesta entre sus huéspedes³⁵ que indicó que el 74% de los viajeros de negocios está de acuerdo en que es importante minimizar su huella medioambiental.

³¹ Encuesta realizada por CGS en 2019. Publicado en <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/01/10/1686144/0/en/CGS-Survey-Reveals-Sustainability-Is-Driving-Demand-and-Customer-Loyalty.html>

³² Encuesta realizada por *Expedia Group Company, Sustainable Travel Study* en 2022. Publicado en chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://go2.advertising.expedia.com/rs/185-EIA-216/images/April_2022-Sustainable-Travel-Study-PDF-No-URL.pdf

³³ Encuesta realizada por *Booking*, 2023. Publicado en <https://www.booking.com/articles/sustainable-travel-habits.en.html>

³⁴ Encuesta realizada por *Booking*, en abril 2024. Publicado en <https://news.booking.com/latest-bookingcom-sustainable-travel-data-reveals-ongoing-challenges-for-consumers--highlights-a-heightened-opportunity-for-cross-industry-collaboration/>

³⁵ Encuesta realizada por *Hilton* en 2024. Publicado en <https://stories.hilton.com/2024trends-business-travel>

Desde el punto de vista de la oferta, se puede analizar el tema tanto desde las propuestas sostenibles de los hoteles en sus portales y publicidades, como desde el rol en sí mismo de las empresas del sector que gestionan de forma tal de convertirse en organizaciones más sustentables, socialmente impactantes y éticas.

En el mundo empresarial se pronuncian cada vez con más frecuencia los términos “inversión con impacto” o “inversión de triple impacto”, haciendo referencia a aquellas inversiones realizadas en compañías, organizaciones y fondos con la intención de generar un impacto positivo tanto en lo ambiental y social, al mismo tiempo de obtener un alto rendimiento económico-financiero.

Al respecto, Piqué (2024) manifestó

aparecen cada vez con mayor frecuencia los reportes de sustentabilidad en empresas que a su vez son clientes corporativos de los hoteles, lo que representa que esas empresas necesitan contar con proveedores alineados a sus políticas, y aquí es donde los hoteles que están desarrollando su estrategia de sustentabilidad, pueden ser más competitivos para obtener estas cuentas.

Concluyó indicando

finalmente, cada vez con más frecuencia, llegan a los hoteles las consultas de operadores turísticos que antes de cerrar negocios, consultan a los establecimientos sobre aspectos vinculados a seguridad y medio ambiente, lo que me lleva a verificar que este segmento también viene demandando de una gestión alineada a la sustentabilidad. (Piqué, 2024)

La tendencia en el ámbito privado es ir mutando la visión centrada en los intereses de los accionistas, por una visión comprensiva de los intereses de todas las partes interesadas, contemplando tanto las personas que trabajan en la organización, como a sus clientes, huéspedes, proveedores y al componente fundamental de la comunidad local.

En una publicación realizada por Hollander, J. para la revista *HotelTechReport* (2024)³⁶ en la que analiza encuestas y estadísticas de sostenibilidad en el rubro hotelero, surgen datos que revelan esta tendencia desde la oferta y las grandes cadenas hoteleras:

En 2018 *Hilton* realizó una encuesta que reveló que 1/3 de los huéspedes investigan las prácticas ambientales y sociales de un hotel antes de reservar, y el 44% de los huéspedes menores de 25 años lo hacen.

³⁶ Se puede acceder al reporte completo en la publicación <https://hoteltechreport.com/es/news/hotel-sustainability-statistics>

Muestra de las políticas de gestión de triple impacto del sector es que más de 40 empresas hoteleras líderes a nivel mundial y más de 50 socios estratégicos y de la cadena de suministro forman parte de *World Sustainable Hospitality Alliance*³⁷, lo que representa más de 7 millones de habitaciones de hotel, o el 25% del inventario total de habitaciones de hotel a nivel mundial.

Desde la dimensión ambiental de la sustentabilidad, según el *United States Green Building Council*³⁸, construir un hotel con certificación *LEED* solo cuesta entre un 1 y un 2% más que uno que no sea ecológico. En este sentido, la marca hotelera *CitizenM*, con sede en Ámsterdam, es conocida por sus propiedades construidas mediante construcción modular. Al ensamblar componentes de construcción y habitaciones en otros lugares, este método de construcción puede disminuir los costos de la cadena de suministro y reducir los desechos a alrededor del 2%. Un hotel tradicional produce entre un 10 y un 20% de residuos de construcción. Este tipo de construcción de hoteles modulares también produce un 68% menos de emisiones de carbono, ya que la propiedad se puede construir más rápido y con menos camiones llenos de suministros y menos uso de grúas.

Respecto a la reducción de plásticos, el estado de Nueva York está considerando prohibir los artículos de tocador de un solo uso en los hoteles y, si se aprueba, la ley eliminaría 27,4 millones de pequeñas botellas de artículos de tocador al año sólo en la ciudad de Nueva York; en tanto que el estado de California ya aprobó la ley que prohíbe las botellas pequeñas de artículos de tocador y a partir de 2023, los hoteles recibirán una multa de U\$S 2.000 por reincidencia. Asimismo, *IHG* y *Marriott* también evaluaron la eliminación de los artículos de tocador de un solo uso de sus propiedades, lo que generaría un ahorro de más de 200 millones de botellas pequeñas cada año en todo el mundo en *IHG* y más de 114 millones cada año en *Marriott*.

Respecto a la gestión de los recursos, la lavandería representa el 16% del uso de agua en un hotel típico. Los hoteles pueden reducir significativamente el uso de agua implementando un programa de reutilización de toallas: en Las Vegas, el *Caesars*

³⁷ *World Sustainable Hospitality Alliance* (Alianza Internacional para una Hotelería Sostenible) reúne a empresas comprometidas y a la cadena de valor más amplia junto con socios estratégicos y utiliza el poder colectivo de la industria para generar impacto a nivel local y a escala global. Más información en <https://sustainablehospitalityalliance.org/about-us/what-we-do/>

³⁸ *United States Green Building Council* (Consejo de la Construcción Ecológica de Estados Unidos) es una organización sin ánimo de lucro que promueve la sostenibilidad en el diseño, construcción y funcionamiento de los edificios en EE.UU.

Palace ahorró aproximadamente 114 millones de litros de agua en un año al implementar dicho programa.

Desde la óptica de la sustentabilidad social, *Hilton* fue nombrada la N°1 en la lista de 2021 de *DiversityInc* que reúne a las 50 mejores empresas en materia de diversidad. Más de 170 nacionalidades están representadas en la fuerza laboral de *Hilton*, lo que demuestra que la empresa está dedicada a contratar una base diversa de empleados. Por su parte, en 2020 *Marriott* se asoció con la Cruz Roja para organizar aproximadamente 500 campañas de donación de sangre, lo que resultó en 14.000 unidades de sangre. Esta compañía anunció también su compromiso de alcanzar la paridad de género y en roles ejecutivos para 2023, además de que el 25% de los roles ejecutivos sean ocupados por personas de color, y planean tener 3.000 establecimientos de propiedad de mujeres y personas de color para 2025.

Otros dato que revela esta tendencia, es el compromiso asumido por Hyatt como parte del programa de subvenciones “El cambio comienza aquí” de *Hyatt Hotels Foundation*, que se ha comprometido a contratar para 2025 a 10.000 jóvenes de entre 16 y 24 años que no estudien ni trabajen y provengan de circunstancias socioeconómicas complejas y esta marca también ha donado 4,7 millones de dólares a organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo desde 2008 a través del programa *Hyatt Community Grant*³⁹.

Asimismo, algunas empresas hoteleras han puesto en marcha políticas de permiso parental más generosas en los últimos años: *Choice* y *Hilton* otorgan a las nuevas madres hasta 12 semanas de licencia con salario completo, y hasta 4 semanas a los nuevos padres, padres adoptivos y empleados/as que necesiten cuidar a sus seres queridos.

Wyndham fue nombrada empresa más ética del mundo en 2019 y 2020 por el Instituto *Ethisphere*⁴⁰ y en 2021 anunció que la compañía logró una equidad de género del 100% en la remuneración de su equipo ejecutivo.

Finalmente, y siendo analizado el tema desde la óptica del ODS 17 mencionado en el apartado anterior, en cuanto a la alianza para lograr los objetivos, tanto la demanda, la

³⁹ El programa *Hyatt Community Grant*, financiado en parte por la *Hyatt Hotels Foundation*, trabaja con hoteles y complejos turísticos Hyatt de todo el mundo para donar fondos directamente a organizaciones sin fines de lucro que realizan un trabajo importante en sus comunidades. Las subvenciones celebran y se basan en las asociaciones de larga data de los hoteles con organizaciones comunitarias locales que brindan capacitación en el trabajo y oportunidades de empleo a jóvenes de escasos recursos.

⁴⁰ El Premio Instituto *Ethisphere* es el reconocimiento a las compañías más éticas del mundo, se basa en el marco del *Ethics Quotient® (EQ)* de *Ethisphere Institute*, que ofrece una forma cuantitativa de evaluar el rendimiento de un objetivo, de manera consistente y estandarizada.

oferta, el sector público (nacional, provincial y municipal), el sector privado (cámaras, asociaciones, entidades de certificación), el tercer sector (ONGs, fundaciones), el sector académico (universidades, terciarios), organizaciones internacionales (OMT, GSTC, PNUMA, PNUD, etc) y la comunidad en general, deben generar alianzas estratégicas para articular y consolidar acciones que generen cooperación en vistas a conseguir los fines propuestos.

Así, las organizaciones se benefician al constituir redes, asociaciones o espacios de encuentro que ayuden a aportar soluciones colectivas a las necesidades y los requerimientos de un consumo sostenible en el sector.

Las alianzas sólidas, inclusivas e integradas por distintos grupos de interés resultan fundamentales para mejorar el desempeño del rubro de los alojamientos turísticos en pos de contribuir al desarrollo turístico sostenible, entendido nuevamente como una forma de gestión y no como una categoría independiente de turismo.

Capítulo 3: Práctica disciplinar: propuesta de intervención

3.1. Título y descripción de la propuesta

Propuesta de implementación de principios de sustentabilidad en la gestión operativa hotelera: “Guía de acción para gestión hotelera sustentable”.

Se trata de una herramienta práctica de gestión para ser utilizada por los miembros del equipo de trabajo del hotel *Hampton by Hilton Bariloche*, en busca de lograr una gestión operativa sustentable del mismo.

Responde a la visión de la empresa del sector privado que opera el establecimiento, cuyo propósito es ser una empresa sostenible que impacte positivamente y sea referente en el sector del desarrollo y gerenciamiento hotelero y turístico.

3.2. Posicionamiento. Marco institucional y normativo

La presente propuesta de intervención se realiza a partir de un encargo específico de los directivos de Argenway S.R.L., empresa desarrolladora y gerenciadora de hoteles bajo una franquicia internacional, tarea que me fue encomendada en mi rol de responsable del área de Sustentabilidad de dicha empresa.

Desde esta posición, se me encomendó realizar un plan de acción que incorpore los principios de sustentabilidad en la gestión hotelera y que fuera aplicable de manera inmediata en el hotel bajo el gerenciamiento de la empresa, *Hampton by Hilton Bariloche*, durante el período comprendido entre el segundo semestre del 2023 y el año 2024.

Para esta propuesta se consideran los términos “sustentable” y “sostenible” como sinónimos, por lo que son utilizados de manera indistinta. Al hacer referencia sobre estos conceptos se lo hace teniendo en cuenta alguna o todas sus dimensiones expuestas en el Capítulo 1: ambiental, social, económica y política.

Asimismo, se considera que tanto el turismo como la hotelería sostenible no son categorías nuevas de clasificación dentro del género que los abarca, sino formas de gestionar en busca de minimizar los efectos negativos y potenciar los positivos sobre el medioambiente, el entorno social, económico y político en que se llevan adelante las acciones, declaraciones, recomendaciones y/o propuestas por parte de estos establecimientos.

La propuesta está enmarcada en un conjunto de normativas y directrices tanto a nivel internacional, bajo los parámetros fijados por la OMT y los ODS 2030 de la ONU, como

a nivel nacional, bajo la Ley Nacional de Turismo, las Directrices de Sostenibilidad Turística para Organizaciones, las Directrices de Accesibilidad para Alojamientos Turísticos y el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable mencionados en el Capítulo 2. En cuanto a las certificaciones y sellos de sustentabilidad en hotelería a nivel internacional son de aplicación las diferentes certificaciones, sellos y etiquetas también mencionadas en el citado capítulo, y a nivel local, especialmente el programa de HMV de la AHT. Al seguir todos estos lineamientos, el plan asegura que las prácticas recomendadas estén en conformidad con los estándares más altos del sector.

Finalmente, y atento a la locación específica en la ciudad de San Carlos de Bariloche del hotel para el cual se diseña la presente propuesta, son de aplicación las normativas nacionales, provinciales y locales a saber:

Marco normativo nacional:

- Ley Nacional de Hotelería N°18828 y su Decreto Reglamentario 1818/76
- Ley 19587 y Dec. Reg. 351/79 Higiene y Seguridad Laboral
- Ley 25.675 General de Medio Ambiente
- Ley 25.688 de Política Hídrica
- Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2025

Marco normativo de la provincia de Río Negro:⁴¹

- Ley 2631/90. Declara de interés social y económico los principios del Desarrollo Sustentable.
- Ley 2391/90. Control de calidad y protección de los recursos hídricos provinciales. Decreto Reglamentario 1894/91.
- Ley 2517/92. Carta ambiental de la Provincia de Río Negro
- Ley 3183/97. Marco regulatorio para la prestación de los servicios de agua potable, desagües cloacales, riego y drenaje en la Provincia de Río Negro
- Ley Provincial N°3266/99. Regulación del procedimiento de evaluación de impacto ambiental.
- Ley 5491/20. Objetivos y procedimientos de protección ambiental aplicables a la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU).

Marco normativo municipal de San Carlos de Bariloche:⁴²

- Código Urbano - 546-CM-1995

⁴¹ Los textos completos de la citada normativa pueden encontrarse en <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia/normativa-ambiental-rio-negro>

⁴² Los textos completos de la citada normativa pueden encontrarse en <http://digestobariloche.gov.ar/>

- Código Edificación - 211-I-1979
- Código Planeamiento - 169-I-1979
- Código único de Habilitaciones de actividades económicas municipales - 3018-CM-18
- Ordenanza 1526-CM-2005: Sistema de clasificación y categorización para la habilitación de alojamientos turísticos en la ciudad de San Carlos de Bariloche
- Ordenanza 217-C-89: Política de Evaluación de Impacto Ambiental y sus modificatorias y Resolución reglamentaria 1389-I-94.
- Reglamento para la Evaluación de Impacto Ambiental en áreas jurisdicción de la Administración de Parques Nacionales.
- Ordenanza 2177-CM-11: Creación comisión evaluadora ambiental
- Principios y programas de sustentabilidad de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche⁴³

3.3. Diagnóstico

Se realizó un diagnóstico integral de sustentabilidad del hotel *Hampton*⁴⁴ *by Hilton Bariloche* con el fin de establecer cuál es la situación de la organización con respecto a las distintas variables relacionadas con la gestión sustentable, el entorno físico y su impacto sobre ellas.

El hotel se inauguró en noviembre de 2019 y por ser una franquicia de cadena respeta los lineamientos de prestación de servicios de hotelería de *Hilton* a nivel mundial. Comparte la estrategia de “Viajar con propósito” como programa global que persigue metas socioambientales concretas para 2030 y forma parte de los más de 7.800 hoteles de esta cadena hotelera que ubica en un lugar de privilegio a la sostenibilidad, tanto en términos de la visión organizacional como de las prácticas cotidianas de gestión.

A estos desafíos de la cadena se le suman los asumidos por la empresa desarrolladora y gerenciadora a nivel nacional, Argenway, que en 2022 comenzó a trabajar en el diseño de una estrategia de sostenibilidad global y en 2023 avanzó en su implementación específica para cada una de las unidades de negocios que la conforman.

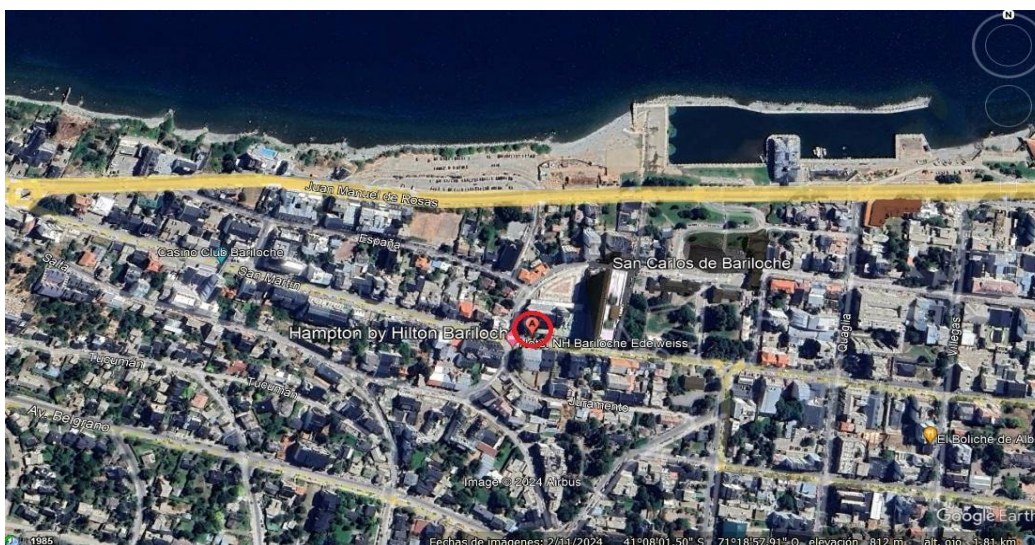
⁴³ Puede ampliarse en la página oficial del municipio, <https://www.bariloche.gov.ar/mi-municipalidad/sustentabilidad/>

⁴⁴ *Hampton* es una de las 22 marcas de la cadena hotelera Internacional *Hilton*, se caracteriza por ser un estilo *focus service* que ofrece habitaciones modernas y amplias, cuidadosamente diseñadas, Wifi gratuito y desayuno caliente, respaldado por la 100% *Hampton Guarantee*.

Tiene 105 habitaciones y es de categoría 3 estrellas superior. Está ubicado en la calle Libertad 290 (zona céntrica de la ciudad), a 300 metros de la calle peatonal Mitre, a 200 metros del Centro Cívico y a 100 metros del lago Nahuel Huapi, estando dentro del radio del Parque Nacional homónimo.

Se organiza bajo una Gerencia General, de la cual dependen las 5 áreas operativas: Administración, Recursos Humanos, Ventas, Alimentos y Bebidas (sub áreas Cocina y Salón) y *Rooms* (sub áreas Recepción, *Housekeeping* y Mantenimiento), con un total de 38 personas que forman parte del *staff*.

Su localización asegura bellas vistas del entorno desde sus habitaciones; un acceso inmediato, a pie, a los locales comerciales y gastronómicos de Bariloche; la posibilidad de explorar montañas cercanas o hacer caminatas por el parque nacional Nahuel Huapi. Tiene conexión por carretera con el aeropuerto local (16km), así como con los principales paseos turísticos: Circuito Chico, Puerto Pañuelo, Cerro Catedral y Colonia Suiza, entre otros. En temporada alta, época en que se intensifica el tránsito vehicular en la ciudad, la localización del hotel permite alcanzar a pie el lago Nahuel Huapi y en transporte público urbano gran parte de los principales puntos turísticos.



Fuente: Google Maps

La ciudad de San Carlos de Bariloche pertenece a la provincia de Río Negro de la República Argentina. Tiene una población de 162.000 habitantes según el Censo Poblacional 2022 del Indec. Sin embargo, recibe alrededor de 700.000 turistas por año, de los cuales aproximadamente un 80% son nacionales y el 20% extranjeros; los visitantes permanecen en promedio 4,5 noches en la ciudad y, en temporada alta, garantizan el 95% de la ocupación hotelera. La relación turistas-habitantes y la longitud

de su estadía, dan cuenta de la potencialidad del turismo en la generación de valor agregado y empleo.

Desde el punto de vista socioeconómico, la región donde se encuentra registró en el segundo semestre de 2023 un 32,8% de hogares bajo la línea de pobreza y un 4,3% de hogares bajo la línea de indigencia. En términos de personas, 44,1% de los habitantes estuvieron bajo la línea de pobreza y 6% bajo la línea de indigencia. En ambos casos, los indicadores evidencian la profundización de la problemática respecto a períodos anteriores; por ello resultan prioritarios los proyectos y/o acciones capaces de mitigar y/o revertirla a partir de la inclusión.

En cuanto a la caracterización del entorno natural, la ciudad de San Carlos de Bariloche está situada en la región de la Patagonia argentina. Se ubica dentro de una franja climática caracterizada por un clima húmedo micro termal, con moderada deficiencia de agua y baja concentración térmica en verano, transicionando a un régimen perhúmedo sin deficiencia de agua. Forma parte de una región árida donde las precipitaciones anuales no superan los 500 mm⁴⁵.

Se encuentra rodeada de numerosos cuerpos de agua, siendo el Lago Nahuel Huapi el más destacado. Este lago de origen glaciar, no solo es un recurso hídrico esencial sino también un importante atractivo turístico. Los bosques andino-patagónicos dominantes en el paisaje, están compuestos principalmente por especies como el coihue, el ciprés y la lenga. Estos bosques son fundamentales para la biodiversidad local y la regulación del clima.

La ciudad y su entorno del Parque Nacional poseen una riqueza ambiental única, por lo que resulta imprescindible una gestión cuidadosa y sostenible del sector hotelero, que se comprometa a implementar prácticas responsables en la gestión de recursos naturales, la reducción de impactos socioambientales y la concientización de sus huéspedes, con el objetivo de preservar dicho entorno natural y fomentar un turismo sostenible a largo plazo.

Se realizó una matriz de identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales con el objetivo de analizar los efectos, tanto directos como indirectos, causados por las diversas actividades, productos y servicios desarrollados por el hotel *Hampton by Hilton Bariloche*. La misma determinó los recursos afectados, así como la naturaleza y probabilidad de los impactos. Los resultados obtenidos de esta evaluación fueron considerados para el desarrollo de la “Guía de acción para gestión hotelera sustentable”.

⁴⁵ Según el mapa global de riesgo hídrico del *World Resources Institute* (WRI), la ciudad se encuentra en el rango bajo (0-1) en términos de riesgo general de agua.

Matriz de Identificación y Evaluación de Aspectos e Impactos Ambientales <i>Hampton by Hilton Bariloche</i>										
Aspecto Ambiental	Impacto Ambiental						Valoración del Impacto Ambiental			Programa Ambiental
	Contaminación atmosférica	Contaminación del agua	Contaminación del suelo	Agotamiento de RRNN	Afección a la calidad de vida	Afección a la biota	Naturaleza	Probabilidad de riesgo	Gravedad	
Generación de residuos sólidos urbanos (húmedos y secos)	X		X				Negativa	Baja	Media	Programa de gestión de residuos
Generación de residuos peligrosos/especiales/RAEEs	X		X				Negativa	Media	Alta	Programa de gestión de residuos
Generación de aguas residuales		X	X			X	Negativa	Baja	Baja	Servicio cloacal Municipalidad de Bariloche
Generación de emisiones atmosféricas	X				X		Negativa	Media	Media	Sistema de gestión ambiental
Consumo de energía eléctrica	X			X			Negativa	Baja	Media	Sistema de gestión ambiental <i>Light Stay</i>
Consumo de agua		X		X			Negativa	Baja	Media	Sistema de gestión ambiental <i>Light Stay</i>
Consumo de combustibles				X			Negativa	Media	Media	Sistema de gestión ambiental <i>Light Stay</i>
Generación de ruidos					X	X	Negativa	Media	Baja	Buenas prácticas para la reducción de la contaminación acústica
Consumo de materias primas				X			Negativa	Baja	Media	Cadena de proveedores sustentables. Programa compras de impacto
Generación y diversificación de empleo y renta					X		Positiva	Baja	Baja	Cultura organizacional
Desarrollo económico local					X		Positiva	Alta	Baja	Estrategia de Sustentabilidad

Fuente: elaboración propia

Para finalizar, cabe realizar algunas consideraciones particulares sobre recursos y riesgos potenciales:

Respecto al suministro y consumo de agua, el hotel utiliza agua para diversas actividades que incluyen la limpieza de instalaciones y habitaciones; el consumo en

habitaciones (duchas y sanitarios); un lavadero para uso interno; cocina de alimentos y restaurante; consumo en áreas públicas y otros consumos humanos. Se aclara que no posee lavandería interna, el lavado de ropa blanca (sábanas, toallas, manteles) se terceriza en un proveedor externo, cuyo análisis de sustentabilidad ha sido especialmente tenido en cuenta por ser un proveedor crítico en este aspecto.

El suministro de agua potable para estas actividades es proporcionado por la empresa estatal Aguas Rionegrinas. Esta empresa capta agua del lago Nahuel Huapi para abastecer a toda la ciudad de San Carlos de Bariloche, incluyendo el hotel. El sistema de agua ingresa por la acometida de la calle Libertad, contando con una llave de paso y un medidor general para registrar el consumo del hotel, las oficinas y el estacionamiento. Luego se dispone de un medidor individual que registra el consumo exclusivamente del hotel.

En lo referente a la gestión de aguas residuales, en San Carlos de Bariloche, el agua utilizada y vertida en las cloacas es tratada en la Planta Depuradora de Líquidos Cloacales, ubicada en la zona oeste de la ciudad. Esta planta, que pertenece a la empresa estatal Aguas Rionegrinas, se encarga de tratar las aguas residuales antes de devolverlas al lago Nahuel Huapi, asegurando que los efluentes cumplan con las normativas ambientales vigentes. Todos los efluentes cloacales y pluviales generados por el hotel son dispuestos mediante un sistema de decantación. La acometida se encuentra ubicada sobre la calle Libertad, a la altura del ingreso al hotel. Esto implica que, por gravedad y pendiente natural de los caños, las aguas grises y negras son conducidas al sistema cloacal local.

En materia de gestión pública de residuos, la problemática del vertedero de la ciudad (reconocido como uno de los 50 basurales más grandes del mundo según la Asociación Internacional de Residuos Sólidos), constituye una demanda histórica a las autoridades públicas local, provincial y nacional. La creación de un relleno sanitario con otras localidades de la provincia, incluyendo el tratamiento de residuos para evitar la contaminación, ha sido una medida evaluada pero que no ha logrado implementarse.

A falta de un plan a largo plazo, el Municipio analiza la posibilidad de ampliar y/o mudar el vertedero, para poder recibir los residuos hasta tanto se encuentre una solución. En este contexto macro, las soluciones a implementar desde las unidades micro (negocios, residencias) resultan parciales e insuficientes, por lo que es prioritario reforzar todas las acciones de gestión, reciclado y reducción de desechos en el sector hotelero.

Por último, en cuanto a los riesgos de incendios, por las características ya mencionadas del entorno natural, climático y geográfico en el que se asienta el hotel, es vulnerable a

peligros asociados a incendios en época de verano. En consecuencia, es recomendable reforzar los mensajes comunicacionales a los trabajadores y huéspedes, que destaquen la necesidad de adoptar conductas responsables en estas materias durante su trabajo y/o estadía, replicando las sugeridas por los organismos técnicos oficiales (Administración de Parques Nacionales, Bomberos Municipales).

3.4. Objetivo y estructura de la propuesta

El objetivo general de esta propuesta es desarrollar una guía de actividades y acciones puntuales que incorporen los principios de sustentabilidad en sus dimensiones ambientales, sociales, económicas y políticas, para lograr una gestión sostenible en el hotel *Hampton by Hilton Bariloche*.

Para su diseño se plantean 3 líneas estratégicas:

1. Desarrollo y gerenciamiento sustentables y eficientes
2. Desarrollo local e inclusión
3. Bienestar laboral y mejora continua de criterios ASG⁴⁶

Cada línea estratégica se enfoca en áreas claves denominadas productos o macroacciones: Plan de medición y reducción de huella; Sistema de gestión ambiental y política 3R: Reducir, reutilizar y reciclar; Sistema de abastecimiento responsable de insumos (Programa compras de impacto) y Cadena de proveedores responsables en términos ambientales; Estrategia de inclusión laboral de jóvenes, grupos vulnerables y otras minorías; Programa de contratación de proveedores locales de bienes y servicios; Política de donaciones; Sistema de medición y gestión de la satisfacción del cliente; Estrategia de gobernanza corporativa con criterios ASG; Programa de bienestar laboral y Participación institucional y articulación público privada.

A su vez, cada producto o macroacción agrupa varias actividades y acciones puntuales relacionadas para alcanzar ese objetivo, asegurando que este desagregado cada vez más específico logre que las acciones propuestas sean prácticas, medibles y alineadas con el objetivo general.

⁴⁶ Las siglas ASG se refieren a los criterios utilizados para evaluar el desempeño de una empresa u organización en tres ámbitos clave de la sostenibilidad: "A" de ambiente, "S" de social y "G" de gobernanza. En inglés se conocen como criterios ESG: "E" de *environmental*, "S" de *social* y "G" de *governance*.

3.5. Propuesta de implementación de principios de sustentabilidad en la práctica y operatoria hotelera.

Esquema 1: “Guía de acción para gestión hotelera sustentable”

LÍNEA ESTRATÉGICA	PRODUCTO O MACROACCIÓN	ACTIVIDAD	ACCIONES
1. Desarrollo y gerenciamiento sustentables y eficientes	1.1. Plan de medición y reducción de huella	1.1.1. Detalles constructivos en eficiencia energética e incorporación de tecnologías y aparatos de eficiencia energética.	1.1.1. Utilización de paneles solares; diseño sustentable para el uso pasivo de la energía (en materiales aislantes y orientación) para aprovechar luz y ventilación natural que minimicen el uso de sistemas de climatización; colocación de ventanas en altura para ventilar y evacuar el aire caliente cercano al techo; aparatos de iluminación LED y electrodomésticos que cuenten con etiqueta de eficiencia energética (EE); utilización de tecnologías en iluminación, sensores, temporizadores de movimiento, células fotoeléctricas, tarjetas para desactivar circuitos eléctricos, etc, que permitan el ahorro energético cuando el huésped no se encuentra en la habitación; instalación de doble vidriado hermético (DVH).
		1.1.2. Detalles constructivos en eficiencia hídrica e incorporación de tecnologías y aparatos de eficiencia hídrica.	1.1.2. Aprovechamiento de aguas pluviales; reutilización de las aguas grises y negras a través de tuberías de recolección para luego de un proceso de decantación y depuración puedan reutilizarse en la recarga de las cisternas de los inodoros, riego de jardín y limpieza exterior; extracción del agua potable de la red municipal para evitar perforaciones de napa, ya que podría contaminarse; utilización de productos cosméticos y de limpieza biodegradables o que no contengan componentes corrosivos o tóxicos.; instalación de cañerías de agua con termofusión para evitar la pérdida de temperatura; instalación de sistemas con control de agua en dispositivos del baño (grifos con aireadores, con regulador de caudal, con sensor infrarrojo, cisternas de inodoro con doble pulsador de descarga y/o interruptor automático, reductor de caudal para ducha, etc).
		1.1.3. Posibilidad de certificación	1.1.3. Presentar solicitud certificación <i>LEED</i> aplicable para construcciones y edificios sostenibles; lograr certificación de espacio accesible bajo las Directrices de Accesibilidad para alojamientos turísticos y Diseño Accesible Universal que garantice la accesibilidad y elimine las barreras arquitectónicas, adaptando espacios para personas con algún grado de discapacidad. Respecto a la certificación en la gestión hotelera en sí misma, incorporarse al Programa de HMTV de la AHT para obtener certificación en alguno de los 3 niveles posibles.

		1.1.4. Medición huella	1.1.4. Realizar planilla de medición exhaustiva de consumo de energía y agua y pesaje de residuos (para la medición de la huella de carbono por las emisiones de GEI es de aplicación la línea base de la Red Argentina de Municipios ante el cambio climático RAMCC); realizar plan de reducción anual con indicadores y metas precisas que permitan ponderar los resultados.
1.2. Sistema de gestión ambiental (energía, agua y residuos) y política 3R: Reducir, reutilizar y reciclar	1.2.1. Monitoreo y uso eficiente de la energía.		1.2.1. Control de kw consumidos; utilización de aparatos y dispositivos de eficiencia energética mencionados en el punto 1.1.1.
	1.2.2. Gestión responsable del agua		1.2.2. Instalación de medidores de consumo de agua para el pago de las facturas; dispositivos de agua ajustados a estándares de eficiencia mencionados en el punto 1.1.2.
	1.2.3. Política de separación y gestión de residuos		1.2.3. Elaboración de un registro de los residuos generados con el detalle de sus cantidades, composición y departamento; planificación de área de depósito transitorio de residuos reciclables; colocación de cestos diferenciados para los residuos secos y limpios/húmedos y sucios en áreas comunes de pisos, restaurant, cocina, barra, oficinas, comedor de personal y doble cesto diferenciado en las habitaciones; diseño de carros de limpieza con doble contenedor de residuos para poder continuar la separación hasta el fin de la cadena; eliminación de las bolsas de nylon en los cestos de residuos secos.
	1.2.4. Política de reducción, reutilización y reciclaje		1.2.4. Implementación de elementos reutilizables y de larga duración; eliminación y reemplazo de plásticos de un solo uso por vajilla o contenedores lavables; eliminación de amenidades en envases plásticos e implementación de sistemas de recarga de productos de tocador (<i>dispenser</i> de shampoo y acondicionador); reciclado de aceite vegetal generado en la cocina (convenio con empresa local que lo recoge semanalmente); embolsado en papel de residuo de borra de café para regalo a huéspedes para abono y otros usos; separación de corchos en el restaurante para donación a artistas locales; separación de maples de huevos y separadores de cartón sin tinta para donación y elaboración de briquetas naturales; devolución de los envases de jugo al proveedor; sistema de sanitación y rellenado de botellas de vidrio para el agua con y sin gas servida en mesas; reutilización de las sábanas viejas para confección de bolsas de tela para envío de ropa a lavandería.

	<p>1.2.5. Capacitación y sensibilización de miembros de equipo sobre plan de gestión sustentable del hotel.</p>	<p>1.2.5. Capacitación continua a los empleados acerca de la gestión sustentable integral del hotel, capacitación específica por área (gerencia, mantenimiento, <i>housekeeping</i>, comercialización, <i>front desk</i> y recursos humanos), confección de manuales de procedimiento por área que indiquen un protocolo de actuación en cada tarea, con énfasis en el cuidado de los recursos energéticos e hídricos y tratamiento de residuos.</p>
	<p>1.2.6. Sensibilización y comunicación a los huéspedes plan de gestión sustentable del hotel.</p>	<p>1.2.6. Publicación de las políticas de sustentabilidad en la página web de reservas y en el escritorio de <i>front desk</i>, comunicación gráfica y escrita de las recomendaciones de cuidado de recursos en las habitaciones y espacios comunes; información sobre la opción de no recambio de toallas disponible en habitaciones y en el momento de <i>check in</i>; encuesta sobre las acciones de sustentabilidad del hotel visible en espacios comunes a disposición del huésped; cartelera en el sector desayunador y restaurante sobre el consumo responsable (porciones razonables) y el desperdicio de alimentos.</p>
<p>1.3. Sistema de abastecimiento responsable de insumos (Programa compras de impacto) y cadena de proveedores responsables en términos ambientales</p>	<p>1.3.1. Revisión, control y registro de los insumos de mayor impacto (por cantidad o efectos ambientales) y reemplazo por productos amigables con el medioambiente.</p>	<p>1.3.1. Registro de insumos del hotel y ponderación de impacto por cantidad o efecto ambiental; análisis de posibilidad de reemplazo por otros insumos más amigables con el medioambiente (ej: utilización de elementos de limpieza biodegradables certificados, compra de productos de huertas orgánicas sin agregados químicos, disminución de las cantidades de carne para la elaboración de los platos del restaurante, eliminación de insumos contaminantes del agua y/o suelo).</p>
	<p>1.3.2. Revisión, control y registro de los proveedores críticos y reemplazo por proveedores locales, empresas B y que tengan buenas prácticas sostenibles.</p>	<p>1.3.2. Registro de los proveedores del hotel; envío de encuestas para saber si en su gestión realizan prácticas sustentables, qué productos utilizan y cuáles son sus políticas laborales; priorización de proveedores certificados como empresas B o que tengan otras certificaciones, etiquetas y/o puedan demostrar prácticas sostenibles en su actividad; priorización de proveedores locales sobre otros que no lo sean ante igualdad de condiciones; reemplazo de proveedores cuando se identifique incumplimiento de alguna de las condiciones mencionadas.</p>

		1.3.3. Promoción e incorporación de productos locales en las ventas de restaurante y bar y exhibición en el lobby.	1.3.3. Incorporación de productos locales en el servicio de venta 24/7 (bebidas y dulces regionales); incorporación de alimentos regionales típicos en la carta del restaurante e identificación de tal condición en el nombre de los platos y/o menús (ej: trucha patagónica, frutos rojos patagónicos, etc); selección de vinos, cervezas y bebidas regionales en la carta (ej: bodegas y cervecerías locales artesanales); exhibición de artesanías locales en el <i>lobby</i> e ingreso del hotel.
		1.3.4. Compra de <i>merchandising</i> de productos locales	1.3.4. Selección y compra de productos locales para regalos empresariales, regalos a huéspedes y personal del hotel.
2. Desarrollo local e inclusión	2.1. Estrategia de inclusión laboral de jóvenes, personas con discapacidad, grupos vulnerables y otras minorías	2.1.1. Programa de empleo inclusivo	2.1.1. Incorporar la política de empleo inclusivo a los criterios de selección de RRHH; realizar reuniones con autoridades municipales e instituciones de inclusión laboral con el objetivo de elaborar convenios de trabajo para sumar personas con discapacidad a la nómina permanente; desarrollar programas de tiempo limitado como posibilidad laboral y/o adquisición de experiencia en tareas de hotelería; implementar programas de trabajo tercerizado orientado a personas de barrios vulnerables o situación de riesgo para tareas vinculadas a la gestión sustentable (ej: mantenimiento de compost y huerta, control y registro de residuos, contacto con organizaciones recolectoras, etc.)
	2.2. Programa de contratación de proveedores locales de bienes y servicios. Promoción del desarrollo local.	2.2.1. Idem desarrollado en punto 1.3	2.2.1. Idem desarrollado en punto 1.3
		2.2.2. Fomento del consumo y desarrollo local.	2.2.2. Fomentar el desarrollo a los emprendedores y pequeñas empresas locales a través de la contratación directa de sus bienes y servicios y también en la promoción y venta entre sus huéspedes de productos y servicios sustentables o basados en la naturaleza, historia, cultura y tradiciones del destino; sumar acciones de promoción descritas en punto 1.3.3.

	2.3. Política de donaciones	2.3.1. Identificación de los elementos susceptibles de ser donados y de las instituciones u organismos a los que pueden resultarles de utilidad.	2.3.1. Identificación y registro de los elementos que pueden ser donados; identificación y registro de las instituciones u organizaciones locales que pueden resultar de utilidad como hogares de personas en situación de vulnerabilidad, casas de mujeres víctimas de violencia, hogares para personas en situación de calle, comedores de barrios e instituciones de inclusión social y capacitación en oficios (Hogar Emaús, Refugio de Mujeres Amulén, Hogar Betania, Manitos de Amor, Fundación San José Obrero); donación de sobrantes de amenidades (jabones, shampoo, acondicionador y papel higiénico) y de blancos (sábanas, toallas, colchones) y electrodomésticos que ya no pueden utilizarse para huéspedes; donación del subproducto de máquinas de café a huéspedes y trabajadores para sus propios compost o plantas con el mensaje de impacto ambiental positivo; donación interna de panificación, pastelería y excedente de comida entre el personal; registro periódico de las donaciones y vinculación con nuevas entidades que puedan presentarse.
3. Bienestar laboral y mejora continua de criterios ASG	3.1. Sistema de medición y gestión de la satisfacción del cliente	3.1.1. Formalización de sistema de gestión y satisfacción del cliente	3.1.1. Desarrollo de una política de privacidad y uso de datos; incorporación de aspectos asociados a clientes dentro del Código de Ética; implementación de encuesta de satisfacción periódica sobre sustentabilidad a huéspedes; registro de reportes de quejas e incidencias; procesamiento de los datos obtenidos de las encuestas y los registros para ser tenidos en cuenta en la planificación futura.
	3.2. Estrategia de gobernanza corporativa con criterios ASG	3.2.1. Institucionalización de la misión y estrategia de impacto de Argenway y del hotel	3.2.1. Formalización de los mecanismos de integración de partes interesadas a través de la incorporación de las políticas en todos los documentos institucionales de la empresa y el hotel; integración del desempeño socioambiental y de la guía de acción en la gobernanza; capacitación y sensibilización de miembros de equipo y huéspedes sobre política de sustentabilidad; diseño de un logo o imagen que vincule la marca con la gestión sustentable para ser incorporado en todas las campañas gráficas.
		3.2.2. Plan de comunicación interna y externa de la gestión sustentable	3.2.2. Comunicar la política de sustentabilidad en página web, redes, TVs de sector lobby y en áreas de personal; informar mensualmente en las redes sociales el compromiso del hotel con el sistema de gestión sustentable; realizar reportes anuales de gestión sustentable; compartir con los huéspedes en las habitaciones la política de gestión sustentable mediante QR; incorporación de las encuestas sobre la acción sustentable en las áreas de tránsito común y luego del <i>check out</i> vía email; publicación del decálogo del turista sustentable en página web, redes sociales y soporte físico.

	3.3. Programa de bienestar laboral	3.3.1. Planificación y herramientas para el fortalecimiento y el bienestar de los trabajadores del hotel	3.3.1. Implementación anual de encuesta de clima laboral y uso de los resultados para realizar la planificación estratégica de RRHH del siguiente año; evaluaciones de desempeño anuales; adopción de políticas a nivel de RRHH y respuestas en tiempos de desastre; manual de convivencia con visión de la empresa y compromiso sustentable, trabajo inclusivo y responsable; proceso de empoderamiento de trabajadores con políticas de ascensos internos; políticas de higiene, salud y seguridad laboral; registro de capacitaciones; participación del equipo en tareas de voluntariado e intercambio con la comunidad.
		3.3.2. Programa de estímulos y beneficios	3.3.2. Política <i>friends & family</i> en consumos y estadías; regalo y festejo de cumpleaños de los miembros del equipo; donación a empleados de comida excedente diaria para sus hogares; capacitaciones especiales a cargo de la empresa.
	3.4. Participación institucional y articulación público privada	3.4.1. Concretar alianzas con socios estratégicos y/o organizaciones de impacto.	3.4.1. Realizar acuerdos con otros hoteles para la difusión de políticas sustentables del destino y de los hoteles; vinculación con ONGs y agrupaciones de impacto social y ambiental; instrumentación de acuerdo de pasantías con universidades locales y regionales para involucramiento de los estudiantes en las acciones de sustentabilidad.
		3.4.2. Acuerdos con el gobierno local para colaborar en programas sobre cuidado de recursos naturales, zonas protegidas y difusión de la cultura local.	3.4.2. Firmar acuerdos de colaboración con las autoridades locales y regionales en los programas y proyectos de desarrollo sustentable; facilitar el uso de las instalaciones del hotel para eventos de difusión de campañas de sustentabilidad, difusión de las actividades sociales y culturales que sean consideradas de interés público local; <i>sponsor</i> ear actividades de interés público del destino (ej: decoración en fechas festivas, en eventos de importancia local, etc)
		3.4.3. Compromiso de ayuda y colaboración ante situaciones de crisis o desastres.	3.4.3. Asignación de habitaciones para voluntarios/profesionales que prestan servicios en las situaciones de emergencia (ej. médicos en pandemia, bomberos en incendios, etc).

Fuente: elaboración propia

3.6. Análisis de viabilidad y riesgos de la implementación de la “Guía de acción para gestión hotelera sustentable”. Esquemas 2 y 3. *Greenwashing*. Mitigantes

El análisis de viabilidad expuesto en el esquema N°2 propone evaluar si la implementación del plan de acción propuesto es práctica y alcanzable desde las perspectivas técnica, financiera y operativa.

En la viabilidad técnica se ha analizado la disponibilidad y adecuación de los recursos necesarios para implementar los principios de sustentabilidad en la gestión operativa hotelera. Los recursos claves que se han identificado son los recursos técnicos y humanos (tecnología, equipos y capacitación del personal) y la integración con procesos, sistemas, tecnologías y marco normativo preexistente.

En la viabilidad financiera se han analizado las estimaciones, costos, financiamiento y retorno de ganancias del plan de acción sustentable para poder incorporarlo en la planificación anual del hotel. Se identifican como puntos claves de atención el presupuesto estimado de la implementación del plan de acción (inversión inicial y costos operativos) y las fuentes de financiamiento (subvenciones e incentivos y retorno de la inversión).

Finalmente, en la viabilidad operativa se ha examinado si el plan propuesto puede ser implementado eficazmente en las operaciones del hotel sin causar interrupciones significativas y todo lo relativo al uso eficiente de los recursos. Este análisis evalúa diversos aspectos que determinan la factibilidad de la propuesta desde una perspectiva operativa, con medidas adecuadas para mitigar posibles riesgos y asegurar una implementación efectiva y eficiente de las prácticas de sostenibilidad en el hotel. Analiza puntualmente aspectos de la implementación gradual (plan de implementación y monitoreo y evaluación) y la integración con operaciones (disrupciones y soporte y asistencia).

Esquema 2: Viabilidad de la Implementación de la “Guía de acción para gestión hotelera sustentable”

VIABILIDAD		
1. VIABILIDAD TÉCNICA	1.1. Recursos técnicos y humanos	1.1.1. Tecnología, equipos y materiales: se requiere la adopción de tecnologías y equipos específicos (luminaria LED, aparatos de eficiencia energética, duchas e inodoros con sistema de ahorro de agua, cestos diferenciados de residuos, etc). Estos recursos están disponibles en el mercado y son compatibles con las infraestructuras existentes en la mayoría de los hoteles.
		1.1.2. Convicción de la gerencia y capacitación del personal: además que la alta dirección del hotel apoye la implementación del plan y proporcione los recursos necesarios, se requiere de una adecuada capacitación del personal para lograr la correcta implementación de las prácticas sustentables. La viabilidad está respaldada por la existencia de programas de formación especializados ofrecidos por organizaciones y por la posibilidad de colaboración de expertos en sostenibilidad (ingenieros ambientales, recursos humanos, técnicos especializados) para proporcionar formación adecuada y continua.
	1.2. Integración con procesos, sistemas, tecnologías y	1.2.1. Adaptabilidad: las acciones de sustentabilidad propuestas están diseñadas para integrarse sin causar interrupciones significativas en los procesos, sistemas operativos y tecnologías actuales. La propuesta incluye fases de implementación gradual para minimizar el impacto en las operaciones diarias y asegurar una transición fluida.

	marco normativo preexistente	1.2.2. Compatibilidad con el marco normativo: las prácticas sugeridas cumplen con las normativas y directrices vigentes en el sector hotelero, tanto a nivel nacional como internacional. Esto asegura que la implementación de estos principios será aceptada por los organismos reguladores y certificadores.
2. VIABILIDAD FINANCIERA	2.1. Presupuesto estimado de la implementación del plan de acción	2.1.1. Inversión inicial: abarca la compra e instalación de equipos, tecnologías y recursos materiales para aplicar a las acciones sostenibles, así como los gastos de capacitación. Estos costos están dentro del rango esperado para hoteles de tamaño mediano y grande, ya que no representan un gasto significativo según estudios previos y cotizaciones de proveedores.
		2.1.2. Costos operativos: se estima que estos costos adicionales serán compensados a través de ahorros en el consumo de energía y agua, gestión de residuos, reciclado y reutilización de materiales. El análisis de ahorro proyectado arroja una recuperación de la inversión en un plazo de 2 a 3 años.
2. VIABILIDAD FINANCIERA	2.2. Fuentes de financiamiento	2.2.1. Subvenciones e incentivos: Existen varias subvenciones e incentivos fiscales disponibles para la adopción de tecnologías sostenibles. Se ha identificado que la propuesta puede calificar para estos incentivos, lo que puede reducir el costo neto de implementación.
		2.2.2. Retorno de la Inversión (ROI): El análisis financiero muestra que la inversión en sostenibilidad no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también aumenta la competitividad del hotel al atraer a un segmento de clientes interesados en prácticas sostenibles. Esto se traduce en un incremento potencial en las reservas y la satisfacción del cliente.
3. VIABILIDAD OPERATIVA	3.1. Implementación y evaluación gradual	3.1.1. Implementación gradual: el plan de acción se implementará en fases temporales (semestres) y se dividirá según las áreas operativas del hotel, para que permita ir ajustando el enfoque según los resultados e ir logrando la aceptación y compromiso del personal.
		3.1.2. Monitoreo y Evaluación: Se establecerán mecanismos de monitoreo continuo para evaluar el desempeño de las prácticas sustentables y realizar ajustes según sea necesario. Los indicadores de éxito y las métricas de rendimiento se definirán claramente para garantizar el seguimiento efectivo.
3. VIABILIDAD OPERATIVA	3.2. Integración con las operaciones	3.2.1. Mínima disrupción: la propuesta está diseñada para minimizar la disrupción en las operaciones diarias del hotel y que las prácticas se integren a las rutinas existentes de manera gradual, con soporte continuo para resolver problemas operativos.
		3.2.2. Soporte y asistencia: se ofrecerá soporte técnico y asistencia continua durante y después de la implementación para asegurar que cualquier problema o ajuste necesario sea abordado de manera oportuna.

Fuente: elaboración propia

En el esquema N°3 se desarrollan los posibles riesgos técnicos, financieros y operativos en la implementación del plan de acción sustentable y las posibles estrategias recomendadas para su mitigación. La identificación, evaluación y gestión de los riesgos potenciales son fundamentales para asegurar la efectividad y el éxito del plan de acción propuesto, como así también lo es poder plantear de antemano acciones atenuantes, correctivas y/o mitigantes a los mismos.

Dentro de los riesgos técnicos se han identificado como claves los fallos técnicos y humanos (fallas en la tecnología e ineficiencia en la capacitación de los actores

involucrados) y los riesgos vinculados a la integración con procesos, sistemas, tecnologías y marco normativo preexistente.

Respecto a los riesgos financieros se han descrito aquellos riesgos derivados de errores en la estimación del presupuesto (sobrecostos y sobreestimación de ahorros proyectados) y los que provienen del cálculo en las fuentes de financiamiento (no otorgamiento de subvenciones e incentivos y falta de retorno en la inversión), ya que estos aspectos podrían afectar la viabilidad financiera del plan y requerir ajustes en el presupuesto.

En cuanto a los riesgos operativos se han analizado los riesgos en la implementación y evaluación gradual (los retrasos y la resistencia al cambio por parte del personal y la dirección del hotel) y los riesgos en la integración con las operaciones (la posible interrupción en las operaciones diarias y la falta de soporte y asistencia adecuada).

Esquema 3: Riesgos y Mitigantes de la Implementación de la “Guía de acción para gestión hotelera sustentable”

RIESGOS		MITIGANTES
1. RIESGOS TÉCNICO S	1.1. Riesgos técnicos y humanos	1.1.1. Fallos: la tecnología, los equipos y aparatos necesarios para implementar prácticas sustentables podrían no funcionar según lo esperado o presentar fallos técnicos o averías. Esto podría retrasar la implementación del plan y aumentar los costos operativos.
		1.1.2. Ineficiencia en la capacitación: la capacitación proporcionada podría no ser suficiente para que el personal adquiriera las habilidades necesarias para implementar y mantener las prácticas sustentables de manera efectiva. Esto puede ocurrir si la capacitación no está bien diseñada, no es adecuada para el nivel de experiencia del personal, o si no se ofrece en forma continua, lo que puede generar una implementación ineficaz de las acciones propuestas, la comisión de errores operativos y un menor retorno de la inversión en sostenibilidad. Además, puede llevar a una mayor necesidad de supervisión y corrección, aumentando los costos operativos.
		1.1.1. Realizar exhaustivas pruebas y evaluaciones previas de la tecnología y los aparatos antes de la implementación completa; contratar servicios de mantenimiento, control y soporte técnico con proveedores confiables; elaborar un plan de contingencia para abordar fallos técnicos y asegurar una rápida resolución que evite pérdida de tiempo y de recursos económicos.
		1.1.2. Desarrollar un programa de capacitación integral que cubra todos los aspectos necesarios para la implementación y mantenimiento de las prácticas sustentables, adaptado a las necesidades y niveles de experiencia del personal según su área de trabajo (ej: <i>front desk</i> , <i>housekeeping</i> , etc); realizar evaluaciones periódicas de la capacitación para identificar áreas de mejora y ajustar el programa según sea necesario; incorporar al personal en el diseño del programa de capacitación para lograr su adhesión real y capacitar a miembros clave (mandos medios) para que actúen como formadores internos, proporcionando formación continua y soporte a sus colegas.

	1.2. Riesgos de integración con procesos, sistemas, tecnologías y marco normativo preexistente	1.2.1. Incompatibilidad con procesos, sistemas, tecnologías e infraestructuras existentes: estos nuevos elementos podrían no ser completamente compatibles con los ya existentes en el hotel (ej: un sistema de software para reservas o un control de inventarios pueden no ser lo suficientemente flexibles para integrarse con los nuevos principios de sustentabilidad). Esto podría requerir modificaciones costosas y retrasar la implementación del plan de acción.	1.2.1. Realizar una evaluación técnica preliminar de los procesos, sistemas e infraestructura existente antes de seleccionar equipos o tecnologías nuevas; contratar consultores técnicos especializados para asegurar la compatibilidad y la adecuada integración de las nuevas propuestas con las ya existentes.
		1.2.2. Cambio en el marco normativo/legal: las normativas y directrices relacionadas con la sostenibilidad pueden cambiar con el tiempo debido a nuevas legislaciones, actualizaciones en los estándares internacionales, nuevas interpretaciones o cambios en las políticas ambientales. Esto puede afectar la validez o la aplicabilidad de las acciones propuestas, la implementación podría volverse obsoleta o no cumplir con las nuevas normativas, lo que podría resultar en sanciones, en la necesidad de realizar ajustes costosos, o en la pérdida y/o retraso en la obtención de certificaciones.	1.2.2. Establecer un sistema para monitorear de manera continua los cambios en las normativas y regulaciones a nivel nacional e internacional; diseñar el plan de acción con flexibilidad para permitir ajustes rápidos en respuesta a cambios normativos; consultar regularmente con asesores legales especializados en sostenibilidad para asegurar que el plan se mantenga conforme con las normativas vigentes (ej: utilizar el servicio de consultoría de HVM).
2. RIESGOS FINANCIEROS	2.1. Riesgo de errores en la estimación del presupuesto	2.1.1. Sobrecostos: los costos de implementación pueden superar las estimaciones iniciales debido a imprevistos o cambios en los precios de los recursos, lo que podría afectar la viabilidad financiera del plan y requerir ajustes en el presupuesto.	2.1.1. Incluir un margen de contingencia en el presupuesto para cubrir costos imprevistos; implementar un sistema de seguimiento financiero para monitorear y controlar los gastos durante la implementación (compra de insumos, recambio de aparatos, gastos de capacitación, etc).
		2.1.2. Sobreestimación de ahorros proyectados: los ahorros en consumo de energía, agua y gestión de residuos pueden estar sobreestimados debido a una evaluación inexacta de los beneficios potenciales. Factores como el comportamiento real del consumo, la eficiencia de las nuevas tecnologías o la variabilidad en los costos de los recursos pueden diferir de las proyecciones iniciales, así, los ahorros reales resultan menores de lo previsto y la recuperación de la inversión podría retrasarse más allá del plazo estimado.	2.1.2. Realizar un análisis conservador de los ahorros proyectados, basándose en datos históricos para ajustar las expectativas a la realidad; implementar un sistema de monitoreo continuo del consumo y los ahorros reales para ajustar las proyecciones; llevar a cabo evaluaciones periódicas de los rendimientos y tomar medidas correctivas si es necesario.

	2.2. Riesgos de las fuentes de financiamiento	2.2.1. Las subvenciones e incentivos fiscales pueden estar sujetas a cambios en la política gubernamental o en los criterios de elegibilidad. También existen riesgos asociados con demoras en la obtención de los fondos. Si las subvenciones o incentivos se reducen, modifican, demoran o eliminan, el hotel podría no recibir el apoyo financiero esperado. Esto podría aumentar el costo neto de implementación del plan de acción, reduciendo la viabilidad financiera del proyecto.	2.2.1. Plantear una diversificación de las fuentes de financiamiento para reducir la dependencia; llevar una planificación financiera conservadora; desarrollar planes de contingencia; realizar un monitoreo y actualización constante de las políticas; contar de manera anticipada con la documentación adecuada; recurrir a asesores y consultores especializados.
		2.2.2. Falta de Retorno de Inversión: el ROI esperado podría no materializarse si los beneficios no alcanzan las proyecciones iniciales. Esto podría disminuir el atractivo financiero del plan y afectar la toma de decisiones futuras.	2.2.2. Realizar una evaluación exhaustiva de las proyecciones financieras; implementar indicadores de rendimiento clave (KPIs); establecer metas claras y recompensas que motiven a los diferentes equipos de trabajo del hotel; desarrollar un plan de monitoreo, evaluación y estrategias alternativas.
3. RIESGOS OPERATIVOS	3.1. Riesgos en la implementación y evaluación gradual	3.1.1. Retrasos en la implementación por problemas operativos imprevistos, falta de coordinación entre áreas operativas o dificultades en la adaptación a nuevas prácticas. Puede darse una resistencia al cambio por parte del personal y/o la dirección debido a la falta de familiaridad o preferencia por los métodos tradicionales. Esto puede retrasar la implementación y disminuir la efectividad de las nuevas prácticas por una ejecución parcial o incorrecta de las acciones sustentables, afectando la efectividad del plan y reduciendo los beneficios esperados. Además, podría causar conflictos internos y disminuir la moral del equipo.	3.1.1. Desarrollar un cronograma detallado y realista, de posible cumplimiento; implementar un sistema de monitoreo y evaluación continua; ofrecer capacitación continua y mantener una comunicación abierta con el personal para gestionar la resistencia y promover la aceptación de las nuevas prácticas; establecer un equipo de coordinación para gestionar la transición entre fases, resolver problemas de comunicación y asegurar la integración efectiva del plan.
		3.1.2. Definición inadecuada de indicadores de éxito y métricas de rendimiento: esto podría arrojar una evaluación inexacta de los resultados y falta de información crítica para realizar los ajustes necesarios. También puede darse una falta de recursos adecuados (tiempo, personal, tecnología) para llevar a cabo el monitoreo continuo y de las consiguientes acciones correctivas, y resistencia a la evaluación y el <i>feedback</i> entre los miembros del equipo.	3.1.2. Desarrollar indicadores claros y relevantes que estén alineados con los objetivos del plan y sean capaces de proporcionar información precisa sobre el desempeño; realizar revisiones periódicas para asegurar que los indicadores sigan siendo apropiados; asegurar la asignación adecuada de recursos (incluyendo personal capacitado y herramientas tecnológicas necesarias para el monitoreo); promover una cultura organizacional que valore la mejora continua y el aprendizaje basado en datos; comunicar claramente los beneficios del <i>feedback</i> .

	3.2. Riesgos en la integración con las operaciones	3.2.1. Disrupción en las operaciones diarias: la implementación de nuevas prácticas puede causar interrupciones en las operaciones diarias del hotel, afectando la calidad del servicio al cliente y la eficiencia operativa, lo que a su vez puede influir en la satisfacción del cliente y la reputación del hotel.	3.2.1. Diseñar un plan de contingencia para abordar cualquier problema significativo que surja durante la implementación; crear un equipo con los responsables de las distintas áreas del hotel para la toma de decisiones urgentes; llevar un registro de incidencias que luego sea tenido en cuenta en la próxima planificación anual.
		3.2.2. Falta de disponibilidad o eficiencia del soporte técnico; capacitación insuficiente del personal de soporte; falta de actualización y mantenimiento continuo.	3.2.2. Nombrar un responsable de sustentabilidad general de todo el hotel y un encargado de cada área operativa; contratar proveedores de soporte confiables y desarrollar un equipo interno; contar con la documentación respaldatoria; confeccionar manuales detallados y guías de usuario que puedan ser consultados por el personal en todo momento para resolver problemas de manera autónoma y saber cuál es la acción esperada en sus tareas; desarrollar un plan de mantenimiento y prevención de riesgos y llevarlo actualizado.

Fuente: elaboración propia

Greenwashing

Finalmente, merece un apartado especial hacer referencia a un riesgo específico de esta clase de planes de sustentabilidad que es el *greenwashing* mencionado en el Capítulo 2.

Si las acciones propuestas no se llevan a cabo, o no se obtienen los resultados esperados o se comunican de forma no fidedigna, es decir, si la realidad no coincidiera con lo que el hotel comunica que hace o hará en su gestión diaria, es decir, el hotel se presentara como más ecológico o sostenible de lo que realmente es, sin hacer cambios significativos en sus prácticas, se podría dar el caso de *greenwashing*.

En este caso los riesgos derivados de tal accionar podrían ser:

- Perjuicio de la imagen del hotel que afecte la reputación y la credibilidad del mismo frente a los huéspedes actuales y potenciales.
- Confusión en el consumidor al no poder distinguir con claridad entre las prácticas que realmente son sostenibles y las que no lo son, e incluso a llevar a una percepción errónea de lo que realmente significa la sostenibilidad, afectando sus decisiones al momento de seleccionar el alojamiento.
- Falta de impacto real, ya que se puede caer en la implementación de soluciones superficiales o simbólicas que no aborden problemas ambientales, sociales o económicos, limitando o anulando el beneficio real esperado.

- Expectativas incumplidas por parte de los huéspedes y de los trabajadores del hotel, ya que si la implementación de la guía promete resultados sostenibles que no se cumplen o proporciona directrices que no están respaldadas por acciones concretas, las personas involucradas pueden sentirse engañadas y resultar una experiencia turística o laboral negativa.
- Repercusiones legales y regulatorias que pueden resultar en sanciones financieras y daño a la reputación del hotel, ya que las afirmaciones engañosas sobre sostenibilidad pueden tener estas consecuencias, especialmente si se violan regulaciones sobre publicidad y etiquetado ambiental.

Para mitigar el riesgo de *greenwashing* se proponen las siguientes acciones:

- Obtener certificaciones, sellos o ecoetiquetas que provengan de organismos externos que realicen las auditorías y evaluaciones pertinentes para su otorgamiento. Tal como se mencionó en el capítulo anterior, estas herramientas de certificación específicas del sector son las principales garantías para evitar el *greenwashing* en la gestión hotelera.
- Establecer estándares claros y medibles, con indicadores precisos que permitan evaluar el progreso y los resultados de las acciones.
- Ser transparentes sobre los objetivos, logros y desafíos propuestos en la implementación de prácticas sostenibles y comunicar fehacientemente a los huéspedes y al personal del hotel a través de la publicación de informes de sostenibilidad y auditorías que muestren el progreso real.
- Formar y capacitar al personal y también a los proveedores sobre prácticas sostenibles genuinas y la importancia de evitar el *greenwashing*; y realizar auditorías periódicas para verificar la efectividad de las mismas.
- Retroalimentación y mejora continua a través de mecanismos para recibir retroalimentación de clientes, empleados y otros interesados, tales como las encuestas de sostenibilidad que pueden hacerse luego del *check out* de los pasajeros y/o ponerla a disposición en los espacios de tránsito común durante la estadía de los mismos. Luego utilizar esta información para la mejora continua de las prácticas sostenibles y la comunicación efectiva de las mismas.

3.7. Beneficios esperados de la implementación de la Guía. Beneficiarios directos e indirectos

Se considera que la implementación de los principios de sustentabilidad en la operación de un hotel a través de la guía descrita, no solo ayuda a proteger el medio ambiente,

sino que también puede generar beneficios económicos significativos y mejorar la relación con la comunidad y los huéspedes.

Así, se pueden enumerar los potenciales beneficios de la implementación de la guía:

Beneficios ambientales:

- Reducción de la huella de carbono: al adoptar prácticas sostenibles y un plan de medición y reducción de impacto a través de la gestión eficiente de los recursos energéticos e hídricos el hotel, puede disminuir significativamente sus emisiones de GEI.
- Conservación de recursos naturales: a través de un sistema de gestión ambiental y política 3R (reducir, reutilizar y reciclar) se contribuye a la preservación de los recursos naturales, reduciendo notablemente el impacto ambiental del entorno del hotel.
- Minimización de la contaminación: mediante la aplicación de un sistema de abastecimiento responsable de insumos, la implementación de una cadena de proveedores responsables en términos ambientales y una gestión adecuada de los residuos se puede lograr minimizar la contaminación del aire, el agua y el suelo.

Beneficios económicos:

- Reducción de costos operativos: las prácticas de eficiencia energética (iluminación LED, sistemas de climatización y aparatos de EE, etc), pueden reducir los costos de electricidad. De igual modo, la gestión eficiente del agua con los dispositivos adecuados también puede reducir los costos de las facturas de agua. Contribuyen en este punto también la comunicación adecuada de la gestión sustentable a los huéspedes, que también influyen en la reducción de estos gastos.
- Aumento de la competitividad: la implementación de principios de sostenibilidad en el hotel puede generar una imagen positiva y diferenciada en el mercado. Si a eso se le suma la posibilidad de obtener y/o renovar certificaciones como la de HTV y/o mejores calificaciones en los sistemas de búsqueda (*Booking, TripAdvisor*, etc) esta imagen de marketing atraerá a un segmento creciente de turistas conscientes del medio ambiente y las políticas sociales de impacto, lo que puede traducirse en una mayor ocupación y tarifas más altas y el consiguiente aumento del ROI.
- Acceso a incentivos y subvenciones: muchos gobiernos y organizaciones ofrecen incentivos financieros, como subvenciones y créditos fiscales, para empresas que adoptan prácticas sostenibles. Esto aumenta las posibilidades de obtener ventajas en la financiación del hotel para aplicar mejoras que conlleven a una mayor utilidad neta de los balances económico-financieros de la gestión.

Beneficios sociales:

- Beneficio para la comunidad local: la contratación de proveedores y trabajadores locales y la promoción de actividades y consumo de productos autóctonos, puede generar empleo y fomentar el desarrollo económico en la comunidad circundante, logrando un fortalecimiento de la economía y calidad de vida local.
- Facilitar la obtención o renovación de certificaciones, sellos y/o ecoetiquetas: la implementación de un plan de acción de gestión sustentable puede aumentar o simplificar las posibilidades de superar exitosamente una auditoría y obtener la certificación deseada. Ello no solamente mejora la imagen del hotel, sino que también fortalece la calidad del destino turístico que cuente con alojamientos acreditados.

Al ser consultado Piqué (2024) sobre qué impactos ha observado en la gestión hotelera como resultado de la implementación de prácticas sustentables certificadas, respondió:

El primer impacto positivo surge desde la sistematización de la información y el registro de actividades y consumos. Junto a ello los hoteles logran mejor nivel de información que contribuye a una más conveniente toma de decisiones, dado que la dirección puede contar con elementos más fidedignos para avalar inversiones, cambios de procedimientos e incorporación de tecnología. La mejora continua se puede lograr siempre y cuando haya datos que permitan evaluar los estándares alcanzados y proponer caminos de superación (Piqué, 2004).

- Mejora de la imagen y aumento de la satisfacción del cliente: una gestión basada en prácticas sostenibles puede mejorar la reputación del hotel, destacándose como una opción responsable y consciente, fortaleciendo la satisfacción y fidelización de los clientes y atrayendo a nuevos huéspedes. Esto lleva a un posicionamiento en el mercado y frente a otras opciones en los motores de búsquedas de los viajeros.
- Mejora del entorno laboral, equidad e inclusión: la implementación de esta forma de gestionar que se enfoca también en el bienestar del equipo de trabajo del hotel, mejora las condiciones laborales al tiempo que se crea un ambiente más saludable, equitativo, inclusivo y atractivo para los colaboradores.
- Fortalecimiento de las relaciones con las autoridades públicas e instituciones locales: la gestión sustentable basada en criterios ASG favorece a la generación de vínculos con las autoridades y otras instituciones locales, por ejemplo, con fundaciones, Secretaría de Cultura, cámaras empresariales, emprendedores locales, etc.

Los beneficiarios directos de esta guía son los directores de la empresa que encargó la elaboración de esta propuesta, los empleados de la empresa y del hotel y los huéspedes.

Los beneficiarios indirectos, a quienes también les alcanzan los beneficios de su implementación son los habitantes locales, las autoridades e instituciones locales (Municipalidad, Secretaría de Turismo y de Cultura, fundaciones e instituciones que reciben las donaciones) y los turistas en general, ya que aun cuando no se conviertan en huéspedes del hotel bajo esta gestión sustentable, se diversifica y aumenta la oferta de establecimientos sostenibles susceptibles de ser puestos en consideración al momento de realizar la búsqueda y selección.

4. Reflexiones finales

La preocupación por los impactos ambientales, sociales y económicos de las actividades humanas ocupa hoy un lugar prioritario en la agenda mundial, por lo que la gestión sustentable en los servicios turísticos es un tema que debe ser abordado tanto desde las políticas públicas como desde las empresas del sector privado. A medida que los principios de sustentabilidad se incorporan en el diseño constructivo inicial y en la gestión de los hoteles, éstos tienen la posibilidad de convertirse en ejemplos inspiradores de cómo la industria hotelera puede desempeñar un papel vital en la preservación del planeta, al tiempo que pueden convertirse también en una alternativa atractiva para los viajeros que afirman su compromiso con un futuro más sostenible.

La guía de acción propuesta es adaptable a diferentes tipos de establecimientos hoteleros, desde pequeños hoteles boutique hasta grandes cadenas. Se proporciona un marco flexible que puede ajustarse a las capacidades y objetivos específicos de cada hotel, permitiendo una implementación efectiva y escalable. Es por ello que también se proyecta su aplicación en el futuro a los dos proyectos hoteleros que actualmente están en etapa de desarrollo por Argenway S.R.L., *Hampton by Hilton Rosario* y *Tru by Hilton Bariloche*. Si bien estos nuevos establecimientos se emplazan en distintas locaciones geográficas de Argentina, los tres comparten características en relación al entorno urbano en el que se encuentran, en tanto se cuenta con infraestructura de servicios y transporte y buena conectividad, lo que hace viable la aplicación de la propuesta de forma indistinta a cualquiera de los proyectos hoteleros de la empresa.

Asimismo, se considera de utilidad que tanto el municipio de San Carlos de Bariloche como el de Rosario y las cámaras hoteleras de ambas ciudades, pudieran tomar de base la presente guía de acción para sugerir su aplicación en los hoteles o diferentes

clases de alojamientos turísticos para su implementación progresiva, con el objeto de lograr una mejor calidad de los servicios en su jurisdicción.

La importancia de la implementación de esta guía radica también en la posibilidad de obtener certificaciones y/o ecoetiquetas específicas del sector hotelero, como lo es la certificación de HMV de la AHT en la Argentina.

Así, luego de la implementación práctica de esta guía en el hotel *Hampton by Hilton Bariloche*, en diciembre de 2023 se obtuvo la certificación nivel Bronce del citado programa. Y al seguir trabajando en este sentido, en junio de 2024 se obtuvo una nueva certificación de nivel superior, Plata. Con ello queda demostrado que una gestión sustentable basada en un plan de acción concreto, con una correcta implementación y un ajuste de mejoras continuas, favorece a los procesos de certificación propuestos, obteniendo resultados concretos como los mencionados.

Finalmente, y recalcando la importancia de acercar los principios teóricos a las prácticas concretas, se considera importante alentar el desarrollo de esta clase de planificaciones de gestión hotelera también desde el seno mismo del sector académico, en materias como Planificación Turística, Servicios Turísticos y/o Turismo y Accesibilidad de la Licenciatura en Turismo, para que los profesionales egresados de la carrera puedan luego llevarlas a la práctica en el ejercicio profesional, sea en el ámbito público como en el privado.

5. Anexos

Anexo 1: Entrevista a Fabián Piqué

1) ¿Cómo definiría la sustentabilidad en el contexto de la hotelería? (Pregunta General sobre Sustentabilidad)

La sustentabilidad en la actividad hotelera vino a complementar lo que llamamos la “gestión tradicional” de los establecimientos, dado que agregó a los temas habituales con los que se opera en la hotelería convencional desde hace décadas (reservas, administración, gobernanza, mantenimiento, finanzas, etc.), aquellos aspectos que la vinculan con aspectos ambientales y sociales / comunitarios.

Por eso, la hotelería sustentable se ocupa también de conceptos vinculados a la eficiencia y ahorro en el uso de recursos como energía y agua, se relaciona constructivamente con lo que sucede en el destino (la comunidad) tratando de aportar a la economía circular y regional, se hace cargo de minimizar la generación de residuos y gestionar su clasificación, promueve la gastronomía local, etc.

2) ¿Qué criterios específicos se utilizan para evaluar la sustentabilidad de un hotel durante la auditoría? (Pregunta sobre el Proceso de Certificación)

Para que exista un correlato entre los criterios que se aplican a nivel mundial, las certificaciones buscan estar alineadas a lo que propone el GSTC *Global Sustainable Tourism Council*, que es el organismo que debate y especifica los puntos que deberán ser tenidos en cuenta a la hora de poder reconocer a un hotel como sustentable en cualquier lugar del mundo. Esto sucede también en las certificaciones de Destinos y Prestadores Turísticos. Estos criterios abarcan la totalidad del universo de la gestión sustentable, en áreas como talento humano, medio ambiente, usos recursos (energía, agua), manejo de residuos, compras, cultura local, calidad, etc. Puntualmente para alcanzar una certificación como Hoteles más Verdes, la cantidad mínima de requisitos son 41, por lo que, dando cumplimiento a ellos, el establecimiento recibe el Nivel Bronce (para niveles más avanzados, se deben cumplimentar mayor cantidad).

3) ¿Cómo se realiza el proceso de certificación? ¿Qué etapas involucra? (Pregunta sobre el Proceso de Certificación)

Para alcanzar una certificación, un establecimiento primero debe consolidar un sistema de gestión que garantice la aplicación real de los requisitos antes mencionados en su labor diaria. Esta etapa la llamamos implementación.

Una vez alcanzada la implementación del sistema de gestión sustentable, se solicita la auditoría de certificación, que es el proceso por el cual un auditor externo (proveniente

de la entidad certificadora) verifica in situ el cumplimiento de los requisitos y recomienda a la entidad certificadora que otorgue el reconocimiento (si hubiera encontrado desvíos, el hotel previamente debe corregirlos). Luego de alcanzada la certificación, se inicia el proceso de mejora continua, que incluye auditorías de validación, que en general son cada año.

4) ¿Qué impacto ha observado en la gestión hotelera como resultado de la implementación de prácticas sustentables certificadas? (Pregunta sobre Implementación y Mejora Continua)

El primer impacto positivo surge desde la sistematización de la información y el registro de actividades y consumos. Junto a ello los hoteles logran mejor nivel de información que contribuye a una más conveniente toma de decisiones, dado que la dirección puede contar con elementos más fidedignos para avalar inversiones, cambios de procedimientos e incorporación de tecnología. La mejora continua se puede lograr siempre y cuando haya datos que permitan evaluar los estándares alcanzados y proponer caminos de superación.

Otro impacto que se visualiza es la posible mejora del clima laboral, ya que los colaboradores comprenden que la empresa para la cual trabaja está preocupada por aspectos sociales y ambientales de su lugar de vida, lo que puede reportar en más oportunidades de retención de talentos.

El aumento de valor de marca y la fidelización de clientes viene de la mano de lo anterior, ya que cada vez más los establecimientos reciben reconocimiento de quienes contratan los servicios, cuando éstos se alinean sus propios intereses particulares, al igual que en el caso de las empresas que a su vez tienen entre sus propios objetivos el buscar vincularse con hoteles comprometidos con el triple impacto.

5) ¿Cómo ha cambiado la demanda de hoteles sustentables en los últimos años? (Pregunta sobre Demandas y Tendencias)

Desde el punto de vista del cliente individual, es difícil medir con exactitud qué nivel de búsqueda previa se realiza antes de contratar, aunque todos los reportes de OTA's y consultoras de mercado indican a través de encuestas, que la tendencia es de priorizar establecimientos sustentables.

Veo que el nivel de encuestas directas luego de la estadía, sí que es un medio efectivo de conocer la valoración que hace el huésped una vez que visualizó las acciones sustentables durante la permanencia en el establecimiento, por lo que es fundamental que se consulte acerca de este aspecto.

Desde el punto de vista de los portales de búsqueda y reservas, es cada vez mayor la relevancia con que destacan a aquellos establecimientos que realizan prácticas sustentables, y también esta es una medida que demuestra el crecimiento de la demanda de este tipo de servicios.

Por otra parte, aparecen cada vez con mayor frecuencia los reportes de sustentabilidad en empresas que a su vez son clientes corporativos de los hoteles, lo que representa que esas empresas necesitan contar con proveedores alineados a sus políticas, y aquí es donde los hoteles que están desarrollando su estrategia de sustentabilidad, pueden ser más competitivos para obtener estas cuentas.

Finalmente, cada vez con más frecuencia, llegan a los hoteles las consultas de operadores turísticos que antes de cerrar negocios, consultan a los establecimientos sobre aspectos vinculados a seguridad y medio ambiente, lo que me lleva a verificar que este segmento también viene demandando de una gestión alineada a la sustentabilidad.

Por favor realizar una breve presentación personal y profesional

Fabian Piqué:

Soy porteño, resido en Bariloche y trabajo en Turismo desde 1986. En mis primeros años me desempeñé en Operadores Mayoristas y Agencias de Viajes, llegando a ser Gerente de una gran empresa, líder en su momento.

Luego comencé a especializarme en gestión sustentable, trabajando ya como Consultor y Capacitador, asesorando y acompañando a empresas a desarrollar sus negocios con una mirada de Triple Impacto.

En 2013 fui convocado por la AHT para sumarme al Programa Hoteles más Verdes, y desde ese año me desempeño en el rol de Auditor de los hoteles que buscan certificar la EcoEtiqueta.

Soy Geógrafo, *coach* ontológico y apasionado de la Naturaleza y el Turismo de Experiencias.

6. Bibliografía

- Agenda 21, 1992, disponible en https://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/spanish/a21_summary_spanish.pdf
- Argenway, <https://www.argenway.com/nosotros/>
- Asociación de Hoteles de Turismo de la Argentina (AHT); <https://www.ahtra.com.ar/>
- *Biosphere Hotel*, <https://www.biospheretourism.com/en/biosphere-certification-for-hotels/82>
- Cagliani M., 2011, “Etiquetas Ecológicas”, disponible en <http://www.sustentator.com/blog-es/2011/11/etiquetas-ecologicas-que-sonpara-que-sirven/>
- Carta de la Tierra, 2000, disponible en <https://cartadelatierra.org/lea-la-carta-de-la-tierra/preambulo/>
- *Center for Global Development* (CGD), 2007, <https://www.cgdev.org/>
- CMMMA, 1987, disponible en https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Conferencia de la ONU sobre Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, 1992, disponible en <https://www.un.org/es/conferences/environment/rio1992>
- Crespo, P., 2024, “La sostenibilidad como factor en la elección de alojamiento”, disponible en https://www.elespanol.com/enclave-ods/opinion/20240227/sostenibilidad-factor-eleccion-alojamiento/835796416_13.html
- Directrices de Accesibilidad en Alojamientos Turísticos, 2017, Ministerio de Turismo y Deportes Argentina, publicado en chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/01-18_-directrices-accesibilidad-alojamientos-turisticos.pdf
- Directrices de Sostenibilidad Turística para Organizaciones, 2021, Ministerio de Turismo y Deportes Argentina, publicado en chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual-sostenibilidad_0.pdf
- *Earth Check*, <https://earthcheck.org/>
- EcoSello de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; disponible en <https://buenosaires.gob.ar/desarrollo-sostenible/programa-ecosellos>
- EcoSello de la ciudad de Salta; disponible en

<https://saltaciudad.travel/calidad/#1592321159384-43730967-837e>

- Educación para Desarrollo Sostenible de UNESCO, disponible en <https://www.unesco.org/es/education-sustainable-development/need-know>
- El futuro que queremos, 2012, publicado en <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/764Future-We-Want-SPANISH-for-Web.pdf>
- Encuesta realizada por *Booking*; 2019, disponible en <https://news.booking.com/bookingcom-reveals-key-findings-from-its-2019-sustainable-travel-report>
- Encuesta realizada por *Booking*, 2023, disponible en <https://www.booking.com/articles/sustainable-travel-habits.en.html>
- Encuesta realizada por *Booking*, en abril 2024, disponible en <https://news.booking.com/latest-bookingcom-sustainable-travel-data-reveals-ongoing-challenges-for-consumers--highlights-a-heightened-opportunity-for-cross-industry-collaboration/>
- Encuesta realizada por CGS, 2019, disponible en <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/01/10/1686144/0/en/CGS-Survey-Reveals-Sustainability-Is-Driving-Demand-and-Customer-Loyalty.html>
- Encuesta realizada por *Expedia Group Company, Traveler Value Index*, 2022, disponible en <https://go2.advertising.expedia.com/rs/185-EIA-216/images/TVI%202022%20Outlook.pdf>
- Encuesta realizada por *Hilton*, 2024, disponible en <https://stories.hilton.com/2024trends-business-travel>
- Encuesta realizada por *Traveler Value Index*, 2023, disponible en <https://go2.advertising.expedia.com/traveler-value-index-2023-outlook.html>
- Fundación Ciudadana por un Consumo Responsable (FCCR), 2019, <https://fundacionccr.org/>
- Gómez Romero, J. A., y Garduño Román, S., 2020, “Desarrollo sustentable o desarrollo sostenible, una aclaración al debate”, *Tecnura*, 24, disponible en <https://doi.org/10.14483/22487638.15102>
- *Green Globe*, <https://www.greenglobe.com>
- *Green Key Global*, <https://www.greenkey.global/>
- *Green Tourism Active Global*, <https://www.gstcouncil.org/green-tourism-active-standard-achieves-gstc-recognition/>
- *Grupo ISTur*, disponible en <http://hotelessostenibles.com/que-es-un-hotel-sostenible/>
- Hollander, J., 2024, “Sostenibilidad en hoteles, 27 estadísticas reveladoras para

2024”, publicado en <https://hoteltechreport.com/es/news/hotel-sustainability-statistics>

- Hoteles Más Verdes; <https://www.hotelesmasverdes.com.ar/>
- *International Organization for Standardization* (ISO), <https://www.iso.org/home.html>
- Larrouyet, M.C., 2015, “Desarrollo sustentable: origen, evolución y su implementación para el cuidado del planeta”; Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes; disponible en https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/154/TFI_2015_larrouyet_003.pdf?sequ
- *LEED*, <https://www.usgbc.org/>
- Lenzen, M., Sun, YY., Faturay, F. et al, 2018, “La huella de carbono del turismo global”, *Nature Clim Change* 8. Disponible en <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>
- Ley Nacional de Hotelería N° 18.828, 1976, disponible en <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18828-231822>
- Ley Nacional de Turismo N° 25.997, 2004, Publicado en <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25997-102724>
- Leyes Provinciales de Río Negro, digesto completo disponible en <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia/normativa-ambiental-rio-negro>
- Malagarriga, P., 2017, “Objetivos de Desarrollo Sostenible: deberes para el sector turístico”, IV Jornada de Turismo Sostenible & RSC del Gremio de Hoteles de Barcelona y Segundo Mundo, disponible en https://www.hosteltur.com/125793_objetivos-desarrollo-sostenible-deberes-sector-turistico.html
- Municipio San Carlos de Bariloche, <https://www.bariloche.gov.ar/municipalidad/sustentabilidad/>
- Normativa de San Carlos de Bariloche, digesto completo disponible en <http://digestobariloche.gov.ar/>
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT), 2017, Pautas sobre trabajo decente y turismo socialmente responsable, Departamento de Políticas Sectoriales. Ginebra.
- *One Planet*, <https://www.unwto.org/sustainable-development/one-planet>
- Pérez de las Heras, M., 2004, “Cómo conseguir un turismo social, económico y medioambiental responsable”, Manual del Turismo Sostenible, Ediciones Mundi-Prensa.
- Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, 2014, Ministerio del Interior,

publicado en chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.mininterior.gov.ar/pl-anificacion/pdf/Plan-Federal-Estrategico-Turismo-Sustentable-2025.pdf

- PNUMA, <https://www.unep.org/es>
- Reyes-Sánchez, L., 2012, "Aporte de la química verde a la construcción de una ciencia socialmente responsable", Educación Química 23, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rivera, E., Blanco Orozco, N., Alcántara Salinas, G., Houbron, E. y Pérez Sato, J., 2017, "¿Desarrollo sostenible o sustentable? La controversia de un concepto"; Revista Posgrado y Sociedad, Vol. 15, N° 1, disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6039009>
- Salinas Chávez, E. y Osorio, J.A., 2006, "Turismo y sustentabilidad: de la teoría a la práctica en Cuba", Cuadernos de Turismo N°17, Universidad de Murcia, España, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39801710>
- Schön, D., 1983, "El profesional reflexivo", Temas de Educación 47, Paidós, 1998.
- *Travelife*, <https://travelifestaybetter.com/es>
- *TripAdvisor EcoLíderes*, <https://www.tripadvisor.com.ar/GreenLeaders>
- *UNWTO*, <https://www.unwto.org/es>
- *World Sustainable Hospitality Alliance*, <https://sustainablehospitalityalliance.org/about-us/what-we-do/>