

**PLAN ESTRATEGICO DE SOSTENIBILIDAD PARA EL HOTEL SAN
SILVESTRE DE BARRANCABERMEJA, SANTANDER 2020-2024**



Presentado por:

María Isabel Arcila Rojas

ID: U00128741

Julieth Pico Ospina

ID: U00127399

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA – COLOMBIA
2020**

**PLAN ESTRATEGICO DE SOSTENIBILIDAD PARA EL HOTEL SAN
SILVESTRE DE BARRANCABERMEJA, SANTANDER 2020-2024**

Proyecto de grado para obtener el título de Magister en Administración de
Empresas

Presentado por:

María Isabel Arcila Rojas

ID: U00128741

Julieth Pico Ospina

ID: U00127399

Director del trabajo de grado:

MSc. Luis Novoa Buitrago

Codirector del trabajo de grado:

PhD. Mauricio Mendoza García

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA – COLOMBIA
2020**

DEDICATORIA

Los sueños mueven voluntades, cuando la motivación es más profunda que algo efímero, cuando las cosas se hacen con determinación, convicción y dedicación. Cuando se enfocan las fuerzas en lograr lo inimaginable. Esa fuerza que mueve voluntades se llama Amor.

Al creador de todas las cosas, que nos ha dado fortaleza para seguir cuando a punto de caer hemos estado; nada es posible sin su voluntad. Por ello, con toda la humildad que de nuestros corazones puede emanar, dedicamos primero que todo nuestro trabajo a Dios.

A nuestros padres, por ser nuestro apoyo en la maestría, y en el camino de la vida, son formadores de valores, disciplina y responsabilidad.

A mi esposo, quien es un apoyo incondicional, en cada una de las tareas que desempeño.

A nuestros Hijos, quienes son la más fuerte motivación para construir con dedicación, empeño, perseverancia y amor cada uno de nuestros triunfos.

María Isabel Arcila Rojas

Julieth Pico Ospina

AGRADECIMIENTOS

Expresamos gran Agradecimiento al director del trabajo de grado, quien, con su constante atención y disposición para la revisión y guía en cada entrega, nos dio su apoyo. sin su conocimiento no hubiese sido posible direccionar el proyecto.

A nuestro codirector y profesor del proyecto, por los conocimientos que compartieron, para poder avanzar en este trabajo.

A la gerencia y los empleados del Hotel San Silvestre por su gran ayuda, a la hora de las visitas y su disponibilidad a la entrega de la información, mil gracias sin ustedes no hubiese sido posible.

María Isabel Arcila Rojas

Julieth Pico Ospina

RESUMEN

El propósito de este trabajo es aportar al hotel San Silvestre de Barrancabermeja-Santander, un plan estratégico de sostenibilidad para los próximos cuatro años (2020-2024), buscando satisfacer las necesidades de los Stakeholders y mejorar el rendimiento futuro, que brinde estabilidad operacional, cuidado del medio ambiente, y además refleje un direccionamiento claro en la actividad del Hotel y su plan de acción.

Lo que permite deducir indicadores y buenas prácticas de sostenibilidad, en la industria hotelera, se inició con de la revisión sistemática de la literatura (2009 – 2019); además valorar el estado actual del Hotel San Silvestre en términos de sostenibilidad, adicionalmente formular un modelo de control de la sostenibilidad para el Hotel San Silvestre a través de un cuadro de mando integral (balance scorecard) e igualmente diseñar una matriz de riesgos-oportunidades para el sector hotelero colombiano en temas de sostenibilidad.

Palabras claves: sostenibilidad, estrategia, hotel, industria hotelera, reportes integrados.

SUMMARY

The purpose of this work is contribute to the hotel San Silvestre in Barrancabermeja-Santander, with a strategic sustainability plan for the next four years (2020-2024), seeking the satisfaction of the stakeholders; and obtaining better future performance ;which provides operational stability, care for the environment, and also reflects a clear addressing in the activity of the Hotel and its action plan.

This allows to deduce indicators and good practices of sustainability, in the hotel sector through the systematic review of the literature (2009 – 2019); in addition to assessing the current state of the Hotel San Silvestre in terms of sustainability, formulating a sustainability control model for hotel San Silvestre through a comprehensive scorecard and also designing a matrix of risks-opportunities for the Colombian hotel sector on sustainability issues.

Key words: sustainability, hotel industry, Strategy, hotel.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I. PROBLEMA.....	13
CAPITULO II. MARCO TEORICO	35
CAPITULO III – METODOLOGIA	67
CAPITULO IV- RESULTADOS	102
CAPITULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	134
VI ANEXOS.....	139
VII REFERENCIAS	186

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Categorías y subcategorías del modelo del octágono	71
Tabla 2. Categorías y subcategorías del modelo del octágono	72
Tabla 3 Tabla de la población objeto de estudio.	73
Tabla 4. Calculo de muestra estratificada	74
Tabla 5 Población total y resultado de la muestra estratificada	74
Tabla 6. Criterios de calificación.....	79
Tabla 7: factores de sostenibilidad de menor a mayor puntaje obtenido	106
Tabla 8 competencia y ocupación	117
Tabla 9. Matriz DOFA del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja.	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Objetivos de desarrollo sostenible.....	15
Figura 2 Árbol de ideas del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja-Santander ..	21
Figura 3 ingresos del Hotel San Silvestre 2013-2018.....	25
Figura 4 Utilidad neta del Hotel San Silvestre 2013-2018	26
Figura 5 Imagen del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja	27
Figura 6 Clúster temático desde la propuesta de palabras claves VOS Viewer	32
Figura 7 Densidad temática palabras claves.....	33
Figura 8. Dominios del sector hotelero para la implementación de prácticas ecológicas	39
figura 9 Modelo de desarrollo de sostenibilidad.....	44
figura 10 Modelo de cultura organizaicional de Denison modelo Denison,2003.....	50
figura 11.Dimensiones de desarrollo sostenible	54
figura 12 Sostenibilidad Macroeconómica y Microeconómica	69
figura 13 Aspectos claves a analizar en la metodología del octágono	70
Figura 14 Organigrama Institucional del Hotel San Silvestre.....	77
Figura 15. Ejemplo de la Imagen de la Matriz de análisis de datos.....	99

Figura 16: Resultado de la encuesta del octágono de sostenibilidad en porcentaje.	105
Figura 17 Canvas del hotel San Silvestre de Barrancabermeja	116
Figura 19 Modelo de negocio de las cuatro cajas del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja.....	118
Figura 20. Formula de Utilidad	126
Figura 21. Mapa de procesos del hotel San Silvestre	128
Figura 22. Balanced scorecard general Hotel San Silvestre	130
Figura 23. Estructura para una estrategia en términos operativos	131

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.Solicitud de Consultoría plan estratégico de sostenibilidad.....	139
Anexo 2. cuestionario	140
Anexo 3 Evidencia de encuestas realizadas a los colaboradores, consumidores, proveedores y comunidad del hotel san silvestre de Barrancabermeja.....	164
Anexo 4 Comunicado por parte del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja-El 16 de marzo del 2020.....	168
Anexo 5. resultados de medición de la sostenibilidad del octágono para el hotel San Silvestre de Barrancabermeja	169
Anexo 6. Definición de términos	182

CAPITULO I. PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema

En el capítulo I, se realiza el estudio y la revisión de fuentes bibliográficas necesarias para la justificación de la relevancia del tema de interés; la cual es fundamental para el desarrollo del presente trabajo, a continuación el análisis del problema es plasmado en el árbol de ideas, el cual permite el análisis detallado de las causas y los efectos del problema identificado; además en este capítulo se establecen los objetivos generales y específicos que abarcan, entre otros, ¿los por qué? y ¿los cómo?, para finalmente solucionar, la pregunta de investigación y como se puede llegar a una solución para el problema identificado, adicionalmente se lleva a cabo la revisión puntual de la literatura, con artículos relevantes y de impacto, sobre el tema de sostenibilidad en la industria hotelera, a nivel mundial y en Colombia, incluyendo las definiciones de algunos términos relevantes en el tema de estudio.

- **sostenibilidad**

Con la crisis financiera global, la industria hotelera en todo el mundo, se ha visto muy afectada (Metaxas et al., 2017), principalmente a la reducción en el gasto promedio por persona, debido a la rápida dinámica económica, es importante la implementación de nuevos enfoques en las estrategias de sostenibilidad de los hoteles (Metaxas et al., 2017), en tiempos de crisis, que tracen un rumbo, por medio de un excelente liderazgo, que vincule el capital intelectual, la calidad del servicio y la cadena de suministro, como aliados para sobrevivir a contextos críticos (Metaxas et al., 2017). El primer texto de planeación estratégica es el escrito titulado “el arte de la guerra” de Sun Tsu, en el año 500 a.c; la planeación estratégica dentro del contexto del campo militar, en donde se desarrollaron los primeros conceptos de planeación, consiste en hacer los mejores movimientos, administrando de manera eficiente los recursos con los que se cuenta, y llevar acciones específicas que los

lleven al objetivo, para ganar las batallas y la guerra; el libro es considerado un clásico de estrategia (Patricio, 2019).

En la administración la estrategia es la estructuración de objetivos a largo plazo, con criterios que orienten las decisiones necesarias (Ogliastri, 1996).

La empresa que no fórmula estrategias es una organización está sujeta a la incertidumbre e inestabilidad; sin planeación, la gerencia se ve obligada a improvisar sobre la marcha, ante circunstancias que no tenía contempladas en el entorno cambiante, imprimiendo su autoridad y personalidad (Ogliastri, 1996).

La planeación estratégica genera las directrices para el direccionamiento de las acciones, que reflejan las decisiones de la gerencia, encaminadas al logro de ventajas competitivas; adaptadas a los requerimientos locales e internacionales, respecto al cuidado del medio ambiente a través de la adhesión de la sostenibilidad ambiental entre ellas (A. Valle Ospino, 2017); por lo tanto la generación de estrategias se vuelve un proceso constante e integrador entre la Misión y la Visión corporativa encaminando los esfuerzos a el cumplimiento de los objetivos empresariales que se deben alcanzar con empeño considerando los recursos con los que se cuentan (A. Valle Ospino, 2017). Es primordial que la gerencia tenga en cuentas que Las estrategias corporativas permiten la generación de un plan de acción, con la cual se traza una ruta clara de las acciones a ejecutar para obtener los objetivos planteados (Universidad de Medellín, Universidad de San Buenaventura, & Universidad de Navarra, 2017).

Desde una perspectiva global los objetivos que muestran el rumbo hacia la sostenibilidad son los objetivos de desarrollo sostenible, estos buscan que las organizaciones y los países se sumen a las acciones que generen mejoras en las condiciones de vida de la humanidad (ONU para el Desarrollo en Colombia PNUD, 2016).

Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la ONU desde el 2012, han determinado que el desarrollo humano se define como la prioridad a las personas, teniéndolas en cuenta en el logro del desarrollo, obteniendo el despliegue del potencial del ser humano, mejorando sus posibilidades así como su calidad de vida.(ONU para el Desarrollo en Colombia PNUD, 2016).

Dentro de estos ODS, se tienen en cuenta problemáticas mundiales, estos objetivos son los siguientes:

- **Objetivos de desarrollo sostenible**



Figura 1 Objetivos de desarrollo sostenible

Fuente (ONU para el Desarrollo en Colombia PNUD, 2016)

Según la evaluación global que se dio a conocer en la sede de la UNESCO en París en mayo del 2019, en la Plataforma Científico Política Intergubernamental sobre Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos IPBES, el diagnóstico de la biodiversidad y recursos naturales no fue esperanzador; y la disminución en la biodiversidad en un aspecto de desarrollo (CODS uniandes, 2019), debido a que el 80% del cumplimiento de los ODS depende de la preservación de la biodiversidad, algunos de los que están más interdependientes de la biodiversidad son el fin de la pobreza, hambre cero,

salud y bienestar, agua limpia y saneamiento, ciudades y comunidades sostenibles, paz, justicia e instituciones sólidas, es decir la mayoría de los ODS, se ven comprometidos si no existe la protección a la biodiversidad.

Aunque el planeta aún se encuentra en una etapa de oportunidad de preservación, si no se toman las medidas, para obtener la mayor mitigación posible del impacto ambiental, las oportunidades se convierten en riesgo y escasez de recursos, causados por el cambio climático, algunas de las consecuencias, según el último informe de IPBES son; Un millón de especies entran en el camino a la extinción ocasionada por el ser humano, reducción de la productividad en el 23% de las tierras del planeta, 66% de los océanos contaminados por residuos que generan impacto (plásticos, químicos entre otros), reducción de las hectáreas de selvas tropicales consideradas como los pulmones del mundo, la mitad de las variedades de cultivos y animales desaparecen, si no se toman las medidas de oportunidad para salvar el planeta (COPD uniandes, 2019).

Por lo tanto, Los ODS son los aspectos en los cuales los países deben enfocarse para realizar mejoras en la búsqueda del desarrollo sostenible de las naciones, estos esfuerzos que unen a los países en una lucha común; evidencian una problemática global, de vital importancia; en la cual Colombia participa, teniendo como fortaleza ante el mundo la posición 60 en el ranking de competitividad global de 140 países que conforman la lista (Report, 2018), ranking encabezado por Estados Unidos, Singapur y Alemania respectivamente.

Aunque es una posición optimista, aún tenemos muchos aspectos por mejorar para obtener una competitividad en el exterior al menos comparable con las potencias mundiales (Restrepo et al., 2018).

Las naciones visualizan su panorama económico, como uno de los puntos fundamentales en la búsqueda de mejorar las condiciones de vida sus pobladores, en virtud de asegurar actividades económicas competitivas ante el mundo, les

brinda a los países beneficios socioeconómicos a largo plazo, en donde las circunstancias del entorno económico, sean las adecuadas para ofrecer empleos estables y servicios sociales, contribuyendo a la reducción de la pobreza (Marta, 2007), según lo anterior, el desarrollo sostenible se compone de varias variables que deben ser analizadas, dentro de ellas se pueden diferenciar tres grandes factores de la sostenibilidad, el factor económico, el factor social y el factor ambiental (AFE, 2018).

Las empresas como agente económico tienen gran impacto en la generación de sostenibilidad en la comunidad en la que operan, en estos tres factores. La OMT dentro de su código ético mundial, aprobado por la ONU, enfatiza en el artículo 3 llamado “El turismo, factor de desarrollo sostenible” (OMT (Organización Mundial del Turismo, 2017) que los agentes de desarrollo turístico tienen la responsabilidad de cuidar el medio ambiente y los recursos naturales, en donde las necesidades de las generaciones presentes y futuras puedan ser plenamente satisfechas; además también se requiere por parte de esta organización el compromiso de la autoridad pública de cada país, incentivar modalidades de desarrollo turístico, para generar beneficios para el sector y la economía local, fomentar el ahorro de agua y energía, así como la reducción de los residuos, de igual manera la protección del patrimonio natural y de la diversidad biológica es de gran importancia; es decir que ofrecer turismo sostenible en la actividad económica de las prestadoras de servicios turísticos (OMT (Organización Mundial del Turismo), 2017).

Implica mitigar el daño que genera en el medio ambiente de la mejor manera, reduciendo la contaminación en los ecosistemas y el entorno en el que prestan sus servicios, con el fin de evitar el deterioro de los destinos que motivan la visita de los turistas, debido a que esto reduciría los ingresos que esta actividad genera (Martin, 2012).

Según (DANE, 2016) Colombia presenta un déficit comercial consecutivo desde el 2014 al 2018 en el cual las importaciones superaron a las exportaciones en el 2018

por 7.106 millones de dólares FOB (DANE, 2016); De acuerdo a este déficit comercial, incentivar y crear estrategias para aumentar el ingreso de moneda extranjera, debe ser uno de los aspectos de mayor importancia, en el (PND) Plan Nacional de Desarrollo se plantea claramente que el turismo cumple un papel fundamental para incrementar la productividad del país, debido a que contribuye efectivamente en el dinamismo económico (Restrepo et al., 2018).

Santander es actualmente el cuarto departamento más competitivo del país, y en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el departamento es titulado como el eje logístico, competitivo y sostenible de Colombia, aspectos que le brindan ventaja competitiva, también teniendo en cuenta que en Colombia se presentaron crecimientos en los indicadores del turismo, y en el subsector de alojamiento y hospedaje, los hoteles y restaurantes representaron un 3.78% del PIB durante el 2017, (Restrepo et al., 2018) el sector turismo se considera un punto estratégico para el gobierno nacional, y representa una ventaja competitiva para el país, debido al incremento de un 69% de la llegada de viajeros extranjeros, ha generado 19% de nuevos empleos y 74% de incursión de nuevas empresas (Restrepo et al., 2018) En el sector, evidenciado un gran potencial de desarrollo.

También, dentro de los subsectores del turismo el 56,2%, hacen parte de la categoría de alojamiento y hospedaje, el 26,5% de las empresas en agencias de viaje, el 5% las empresas en guías de turismo y el 4.6% presta servicios gastronómicos y similares (confecamaras, 2015).

Por lo tanto se considera un índice del comportamiento al sector turismo, el subsector de alojamiento y hospedajes por el tamaño y dinámica económica que representa (confecamaras, 2015).

Sin embargo los cambios en la economía, producen como consecuencia, la búsqueda de nuevas opciones para obtener desarrollo económico, en el caso de Santander, por la desaceleración del 1.7% de su economía entre el 2015 y el 2017 a casusa de la caída del precio del petróleo(DNP, 2019) creando la necesidad de diversificar, la actividad económica hacia otros sectores, teniendo en cuenta esto Barrancabermeja ha obtenido la categoría de distrito especial portuario, biodiverso, industrial y turístico (Congreso de la Republica de Colombia, 2019) con la intención de reactivar la economía local afectada por el bajo precio del barril.

La planeación estratégica en las PYMES es parte fundamental de los actuales desafíos que se presentan en un entorno dinámico; esto les permite anticiparse a los cambios y aprovechar las oportunidades; y adicionalmente generar acciones que aumenten la competitividad organizacional, permitiendo la sostenibilidad en el tiempo (A. Valle Ospino, 2017).

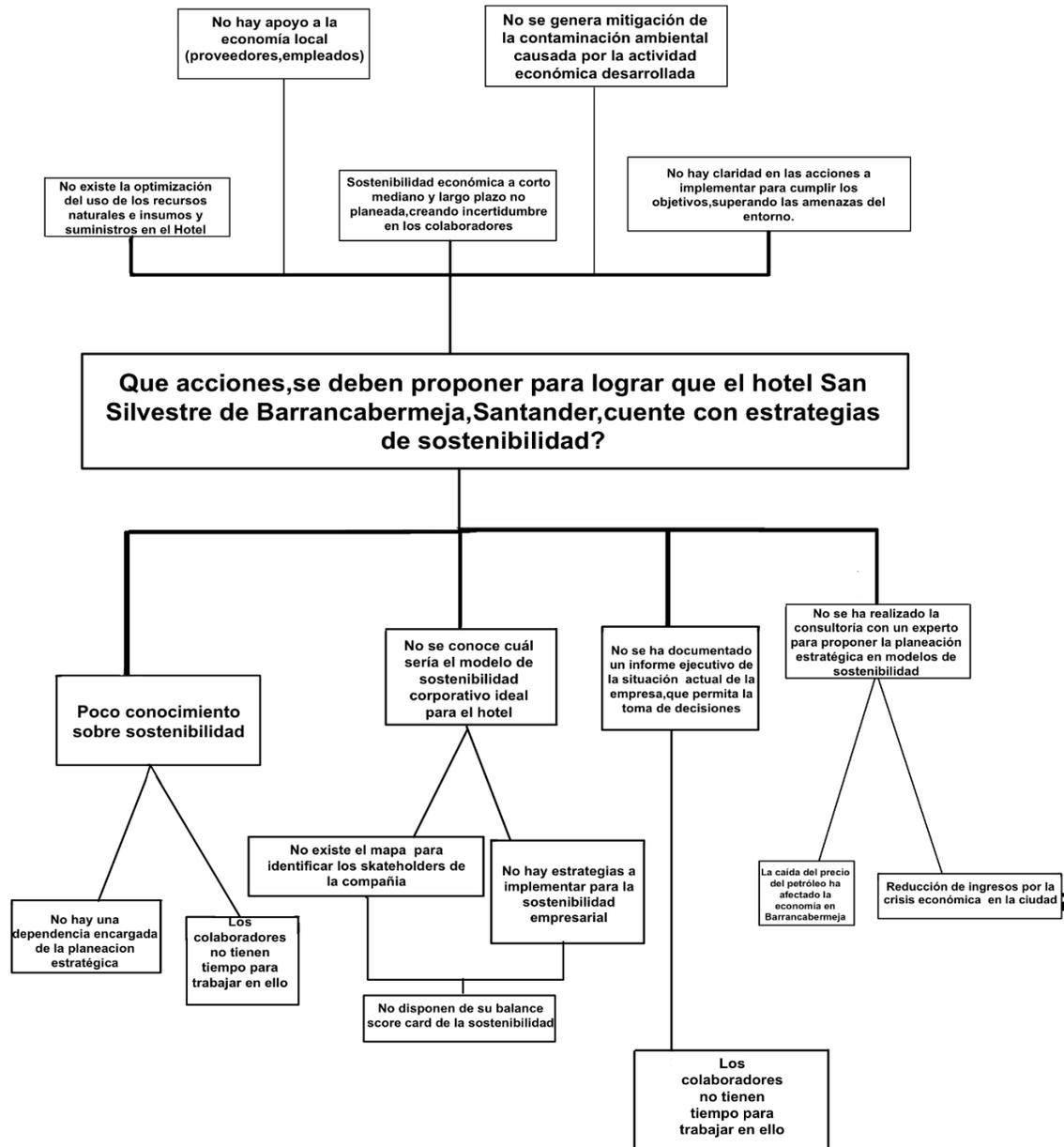
La generación del impacto de la planeación estratégica de sostenibilidad, se ve reflejada en la relevancia de la satisfacción de las necesidades de los Stakeholders, así como de la constante comunicación transparente y bidireccional, en los requerimientos de las partes interesadas(Guix, Bonilla-Priego, & Font, 2017). En el caso del Hotel San Silvestre los Stakeholders están conformados por: los proveedores, colaboradores, consumidores, comunidad (La comunidad de Barrancabermeja tiene una población total de 199.564 personas, de las cuales 48,6% son hombres y 51,4% son mujeres(Dane.gov.co, 2018); además los gobiernos, inversionistas, organizaciones no gubernamentales y medios (Flores, Pratt, & Rica, 2005).También hacen parte de los grupos de interés del Hotel, teniendo en cuenta en la medición que se realizara y analizara según la metodología del octágono (Flores, Pratt, et al., 2005).

Según todo lo anteriormente expuesto, la planeación estratégica de sostenibilidad y las prácticas de RSE, hacen aporte a la solución de algunas problemáticas, con el propósito de optimizar el uso de los recursos naturales,

proteger el medio ambiente y como resultado de ello mejorar la calidad de vida de una comunidad, ofreciendo oportunidad de empleo a largo plazo y mejores condiciones de vida, activando la economía de la región, mediante el turismo sostenible.

Las buenas prácticas de sostenibilidad son un deber de todas las empresas y hoteles del mundo, es la manera de retribuir, porque los grandes cambios se realizan con pequeñas sumas de los miembros que componen una sociedad.

Figura 2 Árbol de ideas del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja-Santander.



Fuente. Elaboración propia, 2020.

En el diagrama anterior se plasma claramente el problema central, las causas y los efectos que se derivan de este, con el propósito de visualizar plenamente la problemática y de esta manera identificar el objetivo general y los objetivos específicos formulados posteriormente.

1.3 Causas

El problema central identificado es que existe una escasa planeación estratégica en aspectos de sostenibilidad en el Hotel San Silvestre de Barrancabermeja, Santander a partir de esto, las causas identificadas son 4 expuestas a continuación:

- **Poco conocimiento:** sobre la forma de implementar estrategias de sostenibilidad, la causa de esto es que no tienen una dependencia u outsourcing que los asesore en la planeación estratégica sobre aspectos de sostenibilidad, y les ofrezca capacitación; además los colaboradores no dedican tiempo de sus horas laborales para instruirse en el tema, dándole prioridad a sus tareas en el cargo que desempeñan.
- **No se conoce el modelo de sostenibilidad adecuado:** para el Hotel San Silvestre de la ciudad de Barrancabermeja, Santander: las razones son la inexistencia de estrategias para la puesta en marcha de acciones que permitan alcanzar los objetivos, que le permitan superar las amenazas del entorno, también la poca claridad sobre el mapa de Stakeholders de la compañía y los actores involucrados para las prácticas de sostenibilidad, también la falta de un Balanced scorecard.
- **La carencia de un informe ejecutivo de la situación actual:** no se cuenta con un informe ejecutivo de la situación actual de la empresa respecto a los factores de sostenibilidad, les impide conocer los aspectos por mejorar: debido a ello no tienen un diagnóstico corporativo en aspectos para el futuro del negocio.

- **la empresa no ha solicitado los servicios de asesoría:** para la documentación de las prácticas sostenibles o el levantamiento de estos procesos, debido a que existe una reducción de ingresos por la crisis económica que enfrenta la Ciudad de Barrancabermeja, por la caída del precio del petróleo, que generó efectos negativos en la economía de la ciudad; y esto le impide al Hotel considerar la realización de esta inversión en el momento.

1.4 Efectos

Los efectos generados a partir del problema son:

- No hay uso eficiente de los recursos naturales e insumos y suministros en el Hotel, lo que indica que no existe eficiencia.
- No hay preferencia por los proveedores locales.
- Sostenibilidad económica a corto, mediano y largo plazo, no planeada, creando incertidumbre en los colaboradores; la incertidumbre no permite que los trabajadores se sientan estables, ni con la tranquilidad de un ingreso seguro para su familia, permitiéndoles cubrir sus necesidades.
- No hay mitigación de la contaminación ambiental causada por la operación de la empresa. El compromiso ambiental respecto a la operación de la empresa de servicio de alojamiento es mínimo.
- No hay claridad en las acciones a implementar para cumplir los objetivos, superando las amenazas del entorno.

1.5 Pregunta de Investigación

¿Qué acciones, se deben proponer para lograr que el Hotel San silvestre de Barrancabermeja, Santander, cuente con estrategias de sostenibilidad?

1.6 Objetivo General

Diseñar el plan estratégico de sostenibilidad para el periodo 2020-2024, para el Hotel San Silvestre de Barrancabermeja, Santander, que contribuya en la satisfacción de los grupos de interés.

1.7 Objetivos Específicos

- Deducir indicadores y buenas prácticas de sostenibilidad, en el sector hotelero a través de la revisión sistemática de la literatura (2009 – 2019).
- Medir el estado actual del Hotel San Silvestre en términos de sostenibilidad, por medio de la metodología del Octágono.
- Formular un modelo de control de la sostenibilidad para el Hotel San Silvestre a través de un cuadro de mando integral (Balanced scorecard).
- Diseñar una matriz de riesgos-oportunidades para el Hotel San Silvestre de Barrancabermeja en temas de sostenibilidad.

1.8 Justificación

la crisis económica, originada principalmente por la caída en el precio del petróleo, causó la desaceleración del 1.7% de la economía en Santander entre el 2015 y el 2017 a causa de la caída del precio del petróleo (DNP, 2019). Se han evidenciado problemas respecto a la reducción de ingresos y pérdidas en los últimos años, En el Hotel San Silvestre de Barrancabermeja, los cuales se han presentado en los años 2015 al 2018, así como lo muestran la gráfica a continuación (fuente: Cifras de Gerencia del hotel San Silvestre de Barrancabermeja).

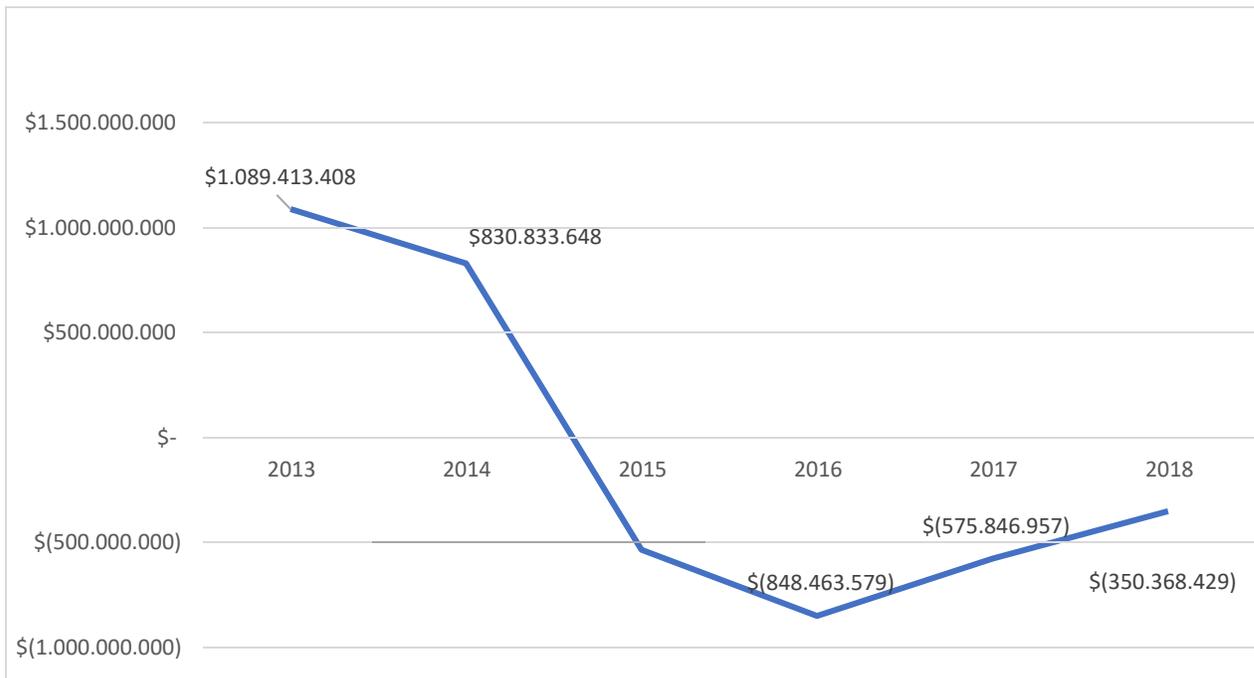
Figura 3 ingresos del Hotel San Silvestre 2013-2018



Fuente. Gerencia del Hotel San Silvestre, abril 2020.

Y una utilidad neta que disminuyó en el 2014 y de este año en adelante genero perdida hasta el año 2018, como se puede observar en la siguiente grafica.

Figura 4 Utilidad neta del Hotel San Silvestre 2013-2018



Fuente. Gerencia del Hotel San Silvestre,2020

En el momento de la recopilación y revisión de la información suministrada por la gerencia del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja, se identificó que a pesar de las cifras del hotel, hasta el momento la gerencia no ha generado estrategias de mitigación del impacto económico negativo, ni la planeación estratégica, que permita realizar acciones que les aseguren a sus colaboradores, consumidores y a la comunidad de Barrancabermeja; la actividad económica de la empresa, haciéndola sostenible, social, económica y ambientalmente para brindarle confianza a sus grupos de interés.

Figura 5 Imagen del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja



Fuente. Gerencia del Hotel San Silvestre, abril 2020

Con Razón social Hotel San Silvestre S.A.S, la empresa es una sociedad por acciones simplificada con inscripción de matrícula en el 2010; cuenta con manuales de procedimientos, donde se especifica el flujo de las tareas de cada cargo, manual de entrenamiento de cargos; manual de funciones, Manual organizacional para el manejo de residuos; el cual tiene formatos para el desarrollo del plan de manejo integral de residuos sólidos; el hotel también cuenta con el Acuerdo de uso de marca de calidad turística virtual con la compañía Acert S.A la cual ofrece un servicio de certificación al Hotel; y también tiene la certificación de calidad turística de Colombia; además tiene un soporte contable adecuado y las presentación del estado de pérdidas y ganancias anual, el cual plasma la situación Financiera actual de la empresa (gerencia del hotel San Silvestre de Barrancabermeja,2019)

Sin embargo, no existen objetivos trazados a mediano ni corto plazo, ni las estrategias que llevaran a la implementación de acciones, que ayuden a tomar decisiones gerenciales, que originen un cambio ante la crisis presentada.

El desarrollo de la sostenibilidad corporativa no está enfocado solo en la eco eficiencia, ni en la filantropía; sino que consiste en construir una dirección gerencial, con compromiso medio ambiental y social, con la cual encuentra una forma rentable, eficiente y responsable del desarrollo de la actividad económica de una empresa (Barahona & Jiménez, 2009); en este sentido la organización debe fundamentar su operación en estándares de trabajo trazados por objetivos, que le permitan la mejora continua, teniendo en cuenta el entorno empresarial para la creación de sinergia, que le permite obtener a la organización la generación de valor para los involucrados en el proceso productivo (Barahona & Jiménez, 2009).

Las empresas con el fin de obtener su viabilidad sin impostar el sector en el que desarrollan su actividad económica, necesitan tener la habilidad de reacción a sus resultados obtenidos en un periodo de tiempo (Jaimes Amorocho et al., 2009).

De acuerdo a esto la medición y planeación son aspectos fundamentales en la obtención de resultados de crecimiento y madurez corporativa; es decir subsistir cooperativamente, sostenible y sustentable; pero la realidad de la cultura gerencial de las medianas, pequeñas y micro empresas es preferir los resultados inmediatos, sin tener en cuenta el largo plazo, como herramienta de direccionamiento corporativo; en muchas ocasiones por la poca transferencia del conocimiento, a los trabajadores de la empresa; esto limita la puesta en marcha de las estrategias planteadas en caso de haberlas formulado (Jaimes Amorocho et al., 2009).

La relevancia de la realización del plan de direccionamiento estratégico (Universidad de Medellín et al., 2017), está enfocada en mejorar los procesos de toma de decisiones, mediante la visualización de la situación actual de la empresa; es importante analizar el DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y Amenazas) de la empresa, porque esto permite, el desarrollo de estrategias que direccionen el cumplimiento de los objetivos corporativos. (Universidad de Medellín et al., 2017).

La planeación estratégica, es fundamental la evaluación y el control, para poder reaccionar a los cambios en las variables analizadas, y realizar las correcciones necesarias en las estrategias que permitan conseguir los objetivos planteados (Jaimes Amorocho et al., 2009). Algunas técnicas de planeación estrategia se encargan de la evaluación y el control de las variables, una de estas técnicas es el Balanced scorecard (Kaplan & David, 2002), o cuadro de mando integral (CMI); en el cual los autores (Kaplan & David, 2002) plantean que las empresas deben constantemente revisar sus prioridades estratégicas.

En el libro “El Octágono: Un Modelo para Alinear la RSE con la estrategia” (Ogliastri et al., 2009) los autores, formulan la medición de ocho campos principales; compuestas por sub-items, para realizar, la alineación de la planeación estratégica empresarial, con la metodología del octágono; que se compone de una perspectiva de sostenibilidad (Flores, Pratt, et al., 2005).

Los hoteles, manejan varias variables de gestión, que pueden beneficiar directamente a la comunidad, tomando decisiones gerenciales y de dirección orientadas a las políticas de sostenibilidad y tienen en cuenta algunos actores importantes, los colaboradores, a quienes se les debe asegurar buenas condiciones laborales, el apoyo a proveedores locales, prefiriendo los que manejen políticas eco-friendly, fomentando con esto la sostenibilidad ambiental; adicionalmente las acciones en favor de la comunidad (contratar personal local, realizar donativos o capacitar a la comunidad), dando prioridad en la contratación a personas de escasos

recursos económicos(Font, 2008),estas acciones impactan positivamente, en la economía de la ciudad en la que se realizan las actividades

de la compañía, por ejemplo cuando un hotel decide tener como proveedor de alimentos una microempresa local, genera empleo en su región, reduciendo la pobreza y brindándole una experiencia más completa sobre la gastronomía de la ciudad al turista(Font, 2008).

Además en el sector hotelero es muy importante el bienestar, la motivación y capacitación de los colaboradores; la educación continua en temas de sostenibilidad, les permitirá estar informados y generar una cultura proactiva en aspectos de RSE (Cuesta-santos, 2018), y la motivación les facilita la ejecución de las políticas de sostenibilidad, para ofrecer un buen servicio al cliente, los colaboradores del sector hotelero, deben estar informados y preparados para la atención al cliente, debido a que son ellos quienes tienen un contacto muy cercano con cliente final y hacen parte de la experiencia que el consumidor tiene en el servicio de su alojamiento y hospedaje(Martos M, 2018) y por lo tanto la percepción del turista frente a la compañía, reflejando la imagen del hotel de acuerdo a la calidad de su servicio prestado e interacciones con el cliente final.

Los inversionistas que son otro actor importante dentro del desarrollo de sostenibilidad, pueden ver los beneficios de las prácticas de sostenibilidad empresarial, porque existe una relación interdependiente entre la sostenibilidad y la rentabilidad, que indica que entre más prácticas de este tipo se desarrollen en el hotel, mejores resultados financieros se obtienen (Martos M, 2018),entre estos aspectos se encuentra la eco eficiencia como una opción para tener en cuenta en las mejoras ambientales, que se pueden realizar desde una perspectiva económica Organizacional (paredes et al,2017).

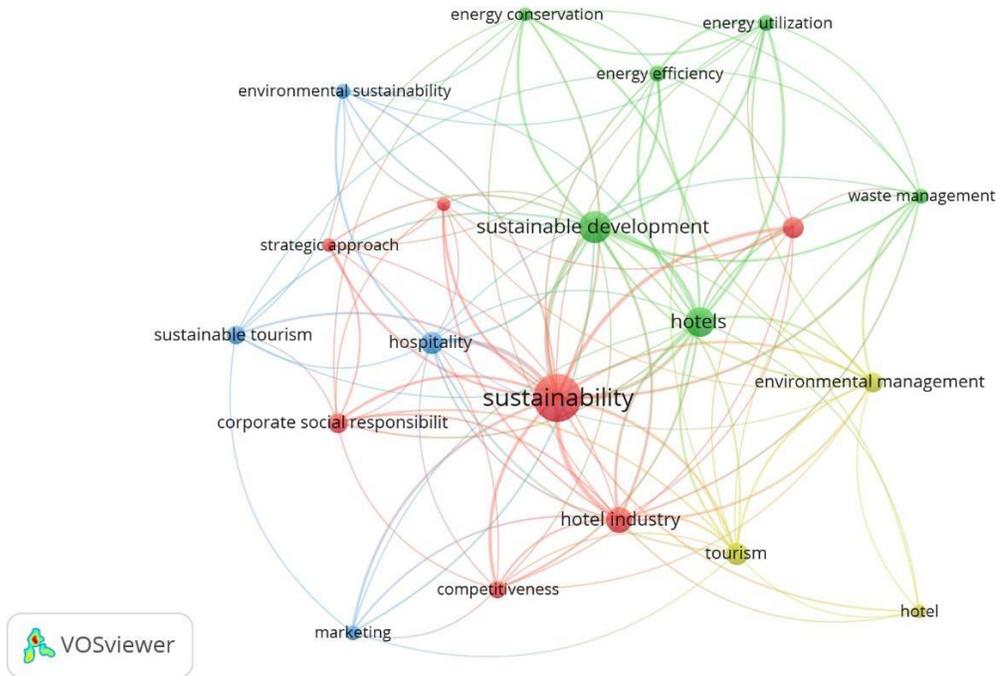
en un mundo globalizado se destaca el equilibrio entre la optimización de los recursos económicos, la búsqueda de la equidad social y el compromiso con el medio ambiente como parte de las políticas empresariales actuales.

Desde el direccionamiento empresarial en aspectos de su gestión y dirección, es de interés tener en cuenta, la importancia de generar y fomentar una cultura organizacional proactiva con las políticas de Responsabilidad social empresarial, entre los colaboradores del hotel (Management, 2017) así como el rol que desempeñan dentro de estas. La sostenibilidad en la industria hotelera es una tendencia global, que se ha desarrollado a medida que los ejecutivos e inversionistas son más conscientes del resultado obtenido de las implementaciones, creando un factor diferenciador con la competencia (Emerald Group Publishing Limited, 2014).

finalmente se realizó el clúster en el software VOS Viewer de los temas palabras claves principales del tema (Palabras clave: sostenibilidad, estrategia, hotel) motivo de investigación, con una muestra que arrojó el resultado de 135 artículos.

Para verificar las líneas de estudio trazadas anteriormente y su interconexión temática, en las investigaciones que han sido realizadas, hasta el momento en la base de datos Scopus.

Figura 6 Clúster temático desde la propuesta de palabras



Fuente. Programa VOSviewer,2020

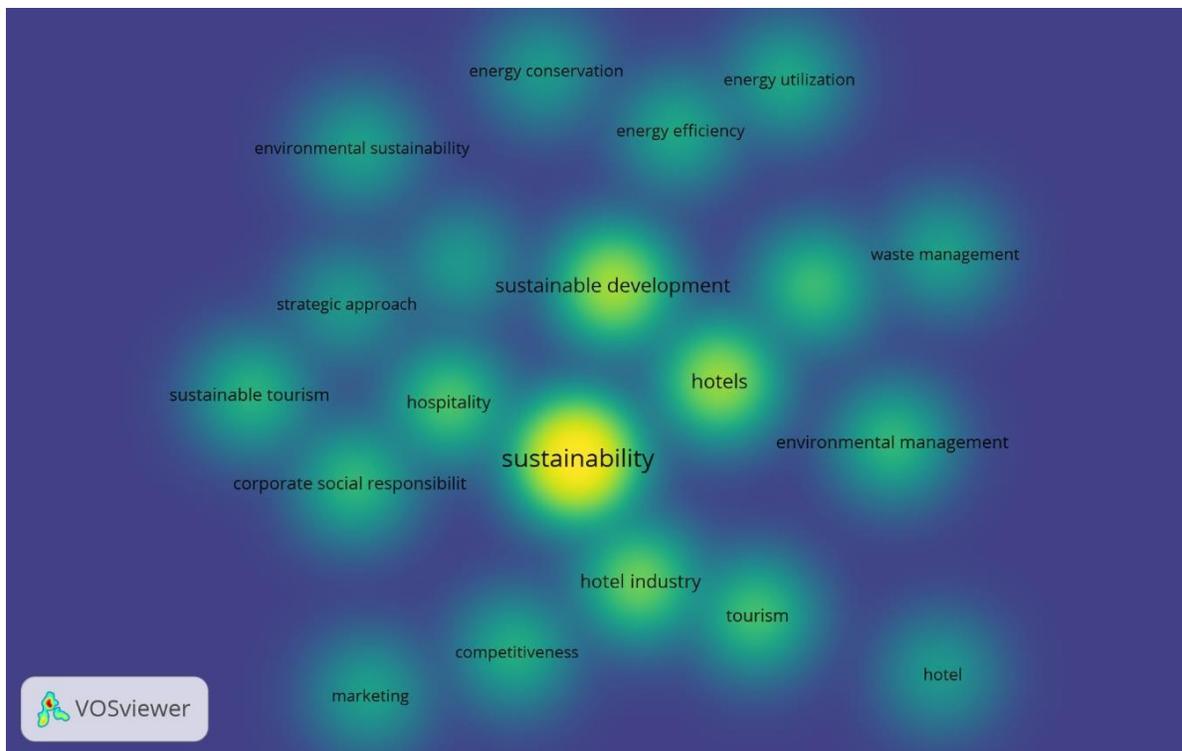
En la ilustración del Clúster; cada color está formado por un grupo de palabras relacionadas en las investigaciones; se puede observar que la sostenibilidad está ligada a la industria Hotelera, la competitividad, y la estrategia; las cuales están enlazadas en la línea roja principal. El clúster amarillo está formado por las palabras, gestión ambiental, hotel y turismo. el clúster verde: desarrollo sostenible, hoteles, conservación, eficiencia y utilización de energía, y gestión de residuos.

En el análisis se tuvo en cuenta la palabra hotel e industria hotelera como ejes centrales, para concluir que investigaciones se han desarrollado en torno al tema.

VOS Viewer permite hacer un análisis de densidad de los temas a estudiar, por medio de las palabras claves principales (Palabras clave: sostenibilidad, estrategia, hotel), con una muestra que arrojó el resultado de 135 artículos.

En donde se pueden observar los temas más estudiados y los menos estudiados en la base de datos Scopus.

Figura 7 Densidad temática palabras claves



Fuente. Programa VOSviewer,2020

En la anterior ilustración de puede evidenciar que el tema sostenibilidad, y desarrollo sostenible, seguido por la palabra hoteles, son los más amarillos en el mapa de densidad lo que indica que tiene el mayor número de estudios, por otro lado, se

puede observar que el tema acercamiento estratégico, y gestión ambiental son temas que han tenido menor desarrollo de artículos, aunque los estudios sobre el tema siguen siendo varios, existen en menor número que los temas de mayor densidad.

Este análisis consolida la importancia de los ejes temáticos y su interrelación, alrededor de los cuales se desarrolla el trabajo de grado, marcando el camino al desarrollo de este.

1.9 Limitaciones y delimitaciones

1.10 Limitaciones se verificó en la revisión de la literatura del periodo (2009-2019) poco desarrollo de estudios, e investigaciones sobre el tema, y por lo tanto pocas fuentes académicas a nivel Nacional sobre el tema de la sostenibilidad específicamente, en hoteles en Colombia.

1.11 Delimitaciones El contexto de Barrancabermeja-Santander, los factores institucionales del Hotel San Silvestre en su operación y el Diseño del plan estratégico de sostenibilidad 2020-2024; teniendo en cuenta las tres dimensiones de sostenibilidad, la económica, la ambiental y la social; con enfoque ambiental y económico.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

En el presente capítulo, es llevada a cabo la revisión sistemática de la literatura 2009-2019; con la ayuda de las bases de datos Scopus y Science Direct, por medio de las palabras claves de búsqueda: hotel industry, CSR, Tourism, Sustainability. Con los resultados arrojados se recopilaron 45 artículos académicos que hablaron específicamente de las prácticas de sostenibilidad en los hoteles, desde una perspectiva global y nacional, necesaria para identificar los estudios previos y las líneas de investigación que se han desarrollado, obteniendo diferentes, teorías, datos y métodos de medición relevantes para soportar este tema de investigación.

2.1 Revisión de literatura.

La sostenibilidad en sus inicios surgió como resultado de la preocupación de las personas sobre la degradación ambiental, siendo estas las raíces de la responsabilidad social empresarial la cual se desarrolló debido a las preocupaciones ambientales del siglo XVIII (Turker, 2009;Smith 1993,pag 172).

El estudio de la sostenibilidad se remonta a 1924; aunque los principales estudiosos sobre el tema fueron Carroll y Wood, estos autores definieron las estructuras fundamentales de RSE (Wood 1991,2010), (Carroll 1999) e identificaron que estas estructuras fundamentales para la sostenibilidad son la Económica, la ética y la Filantrópica, enfocándose en los Stakeholders de la organización.

Mas tarde Ellington en 1998 propuso que el desarrollo de la sostenibilidad se lograba con tres factores, simultáneos; en aspectos sociales, económicos y responsabilidad medio ambiental (Chen & Peng, 2016).

Hoy en día la responsabilidad social empresarial se percibe desde la noción de desarrollo sostenible, el cual se define como la capacidad de suplir las necesidades presentes; sin sacrificar la satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones (Turker,2009); ver anexo 6.

La responsabilidad social empresarial está estructurada por un grupo de prácticas que buscan la satisfacción del grupo de interés de la empresa, obteniendo resultados positivos en ámbitos económicos sociales y ambientales (Uribe-Macías, Vargas-Moreno, & Merchán-Paredes, 2017).

teniendo en cuenta que los hoteles están esparcidos por el mundo; y el tamaño del sector Hotelero, tiene grandes dimensiones; las políticas que implementen los Hoteles generan cambios positivos o negativos muy significativos.(Serra-Cantalops 2018) por lo tanto el sector hotelero brinda desarrollo económico en el lugar turístico, en donde se encuentra operando (Narangajavana et al., 2016)sugiere que las principales razones para desarrollar el turismo son su potencial para aumentar el crecimiento del PIB, crear empleo, aumentar la ganancia de divisas y atraer inversiones de capital; igualmente (Narangajavana et al., 2016) plantea que el gobierno de cada nación, debe promover, los emprendimientos en el sector hotelero y la apertura de pequeñas y medianas organizaciones, además de proporcionarles capital, crédito y realizar las acciones que les permitan competir con empresas más grandes. (Narangajavana et al., 2016) considera valiosa la existencia de políticas de apoyo al emprendimiento en este sector por parte del gobierno de Estados Unidos, y la búsqueda de estrategias para la mitigación de fugas de las ganancias de los hoteles en la comunidad local. (Narangajavana, Gonzalez-Cruz, Garrigos-Simon, & Cruz-Ros, 2016).

De acuerdo a lo anterior (Yeh, Ma, & Huan, 2016) sugiere que el emprendimiento de hoteles verdes, tiende a promover la conservación del ambiente y las condiciones futuras para la humanidad, además, que la capacitación sobre el cuidado del medio ambiente, enfocado como una práctica social a los niños y habitantes de la comunidad, es una herramienta útil y económica en el enfoque social y medio ambiental de los hoteles (Yeh et al., 2016).

Las investigaciones empíricas realizadas recientemente sobre sostenibilidad se han llevado a cabo basados en la teoría de las partes interesadas, esta teoría convierte

en actores principales a los grupos de interés de la empresa (clientes, empleados, proveedores, comunidad), del bienestar de los grupos de interés, depende el apoyo que estos le den a largo plazo a los hoteles (Serra-Cantallops 2018).

Otras sugerencias en la definición de grupos de interés (Turker, 2009) tienen en cuenta tres grupos de principales partes interesadas: la primer grupo formado por la sociedad, el medio ambiente y las generaciones futuras y las ONG, el segundo grupo; formado por la responsabilidad a los empleados y el tercer grupo es la responsabilidad social empresarial dirigida a los clientes (Turker, 2009).

Se han realizado investigaciones en las pequeñas empresas del sector turismo en España (Alonso-Almeida, Bagur-Femenias, Llach, & Perramon, 2015) en donde las dimensiones a analizar fueron la calidad de prácticas de sostenibilidad ambiental y social, rendimiento financiero y éxito en el mercado,(Alonso-Almeida et al., 2015); con estos cinco factores mediante la investigación cuantitativa Este estudio demostró que las prácticas sostenibles proactivas pueden beneficiar a las pequeñas empresas de servicios mediante la mejora de la competitividad (puccio & Granna, 2008); la cual se determina como la facultad que tiene una organización, para penetrar nuevos mercados, manteniendo las cuotas de mercado alcanzadas en el pasado, de una manera eficaz, logrando con esto el incremento de la productividad y mayor rentabilidad (puccio & Granna, 2008).

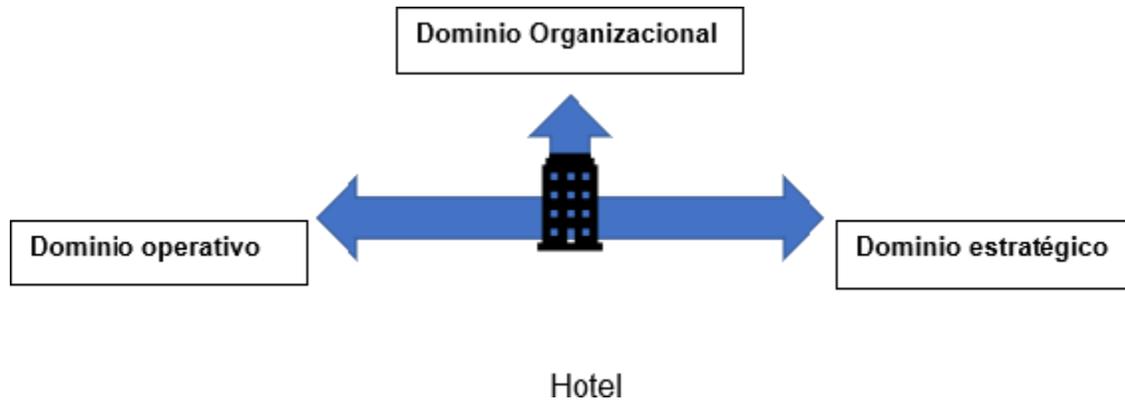
Sin embargo en el sector hotelero, los países desarrollados son quienes tienen grandes avances en el desarrollo de investigaciones y estudios sobre el tema de RSE, principalmente en Europa, Australia/Nueva Zelanda y América del Norte (Chen & Peng, 2016); igualmente los países desarrollados tienden a involucrarse más en la implementación de las políticas empresariales del cuidado del medio ambiente que los países en desarrollo los cuales, muestran poco interés en participar en la implementación de estas políticas y se centran en tener beneficio económico a corto plazo. (Kim et al. 2017)

El aumento en las prácticas ecológicas ha sido evidente desde 1990, las prácticas ecológicas se definen como las acciones que se toman al momento de realizar actividades comerciales con el propósito de mitigar el impacto negativo en los recursos naturales y medio ambientales (Kim et al. 2017). Aunque las prácticas ecológicas se implementaban en un inicio con el propósito de reducir costos, actualmente se han considerado una ventaja del mercado, mejorando las relaciones con los Stakeholders corporativos, y teniendo en cuenta que los clientes valoran la sostenibilidad en los hoteles al momento de escoger su lugar de hospedaje (Kim et al. 2017), se considera una política empresarial importante a implementar en el sector hotelero.

La primera conferencia mundial de turismo sostenible en 1995 consolidó las intenciones del mundo en mitigar las problemáticas que la actividad del sector genera (Iraldo, Testa, Lanzini, & Battaglia, 2017) y para 1999 el Código Ético Mundial para el Turismo la Ética, Cultura y Responsabilidad Social fue establecido por la OMT, como un punto de referencia, para el turismo sostenible a nivel mundial, el cual fue aceptado por las Naciones Unidas en el 2001 y aunque no tiene implicaciones legales su cumplimiento, es una guía para la aplicación voluntaria por parte del sector del turismo a nivel global. (OMT (Organización Mundial del Turismo), 2017) en busca de la homogeneidad, de la importancia percibida y el concepto de ética empresarial que cambian de una cultura a otra (Yaman & Gurel, 2006).

En el artículo "The review of green research in hospitality-2000-2014" los autores Sun Hwa Kim y Lee Ann; identificaron que, en los artículos analizados, en los que hablan de sostenibilidad, se enfocan en las prácticas ecológicas, en la revisión de la literatura llevada a cabo con el propósito de desarrollar el artículo académico mencionado, y que existen tres dominios del sector hotelero al momento de implementar prácticas ecológicas, los cuales son: el dominio organizacional, dominio operativo y dominio estratégico.

Figura 8. Dominios del sector hotelero para la implementación de prácticas ecológicas



Fuente: Elaboración propia, (Kim et al. 2017).

En el dominio organizacional se deben tener en cuenta las características particulares del hotel, los elementos externos e internos, para de esta manera identificar las condiciones y factores que hacen parte de la empresa, y según estos, realizar la implementación (Kim et al. 2017). El dominio operacional se fundamenta en la incorporación de nuevos procesos en el momento de ejecutar las practicas ecológicas, en aspectos financieros y de marketing (Kim et al. 2017).

El Dominio estratégico se enfoca en la manera de gestionar las políticas ecológicas, monitoreando el desempeño y obteniendo las certificaciones verdes, como las ISO 14001, estas estrategias fomentan la proactividad de los empleados. (Kim et al. 2017), por otra parte, el plan de acción y la documentación, que permite la certificación, reduce las dudas y confusiones que puedan tener los empleados, permitiéndoles estar claramente informados del proceso y participar activamente. (Kim et al. 2017).

Aunque gran parte de las investigaciones realizados sobre sostenibilidad se orientan principalmente hacia el factor ambiental (Serra-Cantallops 2018), también se ha encontrado que los estudios realizados sobre RSE que profundicen su investigación, solo en el sector hotelero son escasos.

recientemente (dos Santos, Méxas, & Meiriño, 2017) los estudios han concluido que para el 2015, fecha de la revisión sistemática de la literatura del estudio(dos Santos et al., 2017) hay una falta de modelos de gestión de la organización en la que se tengan en cuenta criterios de sostenibilidad más integrales y participativos, para abordar no solo las cuestiones medioambientales, sino también que incluyan dimensiones culturales, políticas, aspectos económicos y sociales (dos Santos et al., 2017); este estudio genero una tabla de criterios propuestos para una gestión sostenible, con una óptica multidimensional que no abarca solo lo ambiental, en esta tabla se formulan los criterios en los cuales se podría implementar estrategias para la sostenibilidad. Pero no es un modelo cuantitativo o de medición.

2.2 Barreras y beneficios de la implementación de las prácticas de sostenibilidad en los Hoteles

Mientras que algunas de las Barreras que los Hoteles perciben al momento de la implementación de la RSE, son las limitaciones presupuestales (Serra-Cantallops et al. 2018), la falta de conocimiento y conciencia, por parte de la gerencia en sostenibilidad.

Un reflejo de esta realidad es que mediante las encuestas(Font, 2008) realizadas a los hoteles en un evento de COTELCO en el 2008, en donde se obtuvieron solo 38 grupos de datos, se identificó que la práctica más repetida es la contratación de proveedores y empleados locales(30/38) y la práctica menos implementada es la concerniente a la actividad turística y la contribución que esta aporta en la economía (7/38).

Adicionalmente las organizaciones presentan dificultades para reconocer las ventajas que representa orientar la empresa hacia las prácticas de sostenibilidad, debido a esto, requieren la orientación en aspectos de autoevaluación en el tema y en como generar estrategias para el camino sostenible (Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes, & Rosano-Ortega, 2017).

Además en entrevistas realizadas a 12 gerentes de hoteles reconocidos de Holanda,(Melissen et al., 2016) el autor concluye que los gerentes conocen el potencial de la industria hotelera en el desarrollo sostenible, pero han demostrado ignorar la percepción del cliente respecto las prácticas de (Melissen et al., 2016) y algunos gerentes suponen que el cliente no está interesado en la implementación, estas suposiciones no están confirmadas, lo que implica una barrera para el plan de acción que las practicas sostenibles requieren(Melissen, Cavagnaro, Damen, & Düweke, 2016).

Sin embargo y a pesar de las barreras a superar antes de la implementación, de las prácticas de sostenibilidad en los hoteles de América del Norte(Walsh & Dodds, 2017), la percepción de la gerencia, en cuanto a la implementación de estrategias de sostenibilidad, es positiva, respecto a los beneficios a largo plazo, en el logro de una marca distintiva, a futuro; adicionalmente no ven como una ventaja competitiva sostenible el ahorro de costos, aunque son conocedores de estos beneficios, que se ven fácilmente reflejados, y son practicas centradas en la eficiencia del uso de los recursos naturales (Walsh & Dodds, 2017).

Por lo tanto para los gerentes encuestados en el estudio (Walsh & Dodds, 2017), las prácticas de sostenibilidad representan una ventaja competitiva solida en el posicionamiento de marca a futuro; es decir la creación de una marca distintiva enfocados en la sostenibilidad (Walsh & Dodds, 2017).

Según los estudios realizados en el artículo “the review of green research in hospitality-2000-2014” por Sun Hwa Kim y Lee Ann, se evidencio, que los hoteles con certificación tienen más ingresos que los hoteles que no tienen certificaciones

ecológicas, lo que indica que estas certificaciones, atraen consumidores que perciben el cuidado del medio ambiente, como valor agregado de la empresa, ayudando a consolidar el mercado de estos hoteles (S. H. Kim, Lee, & Fairhurst, 2017).

Sin embargo La ética corporativa es una política importante en la búsqueda de la calidad total, (Holjevac, 2008) TQM por sus siglas en inglés (total quality management) en donde la sostenibilidad es fundamental, para la competitividad y la reputación de la compañía; la ética en el direccionamiento empresarial en el sector del turismo, representa para el cliente confianza y honestidad, llevando estándares que le permitan al cliente tener calidad en el servicio, cumpliendo con su satisfacción (Holjevac, 2008).

Adicionalmente la gerencia se preocupa (Abaeian, Khong, Kyid Yeoh, & McCabe, 2019) por no disminuir la calidad del servicio, ni la satisfacción del cliente, en su hospedaje; en la implementación de las acciones de sostenibilidad, por ejemplo (ropa de cama o reutilización de toallas). las acciones que implementan, deben ser cuidadosas para no interferir con la experiencia del consumidor, y que estas no sean mal interpretadas por el cliente (Abaeian et al., 2019).

Los beneficios del retorno de las inversiones realizadas para la ejecución de la sostenibilidad, se reflejan en el largo plazo, con resultados de mayor rentabilidad, mejores relaciones y retención de los empleados, reduciendo la alta rotación; todos estos beneficios se pueden considerar parte de la estrategia de diferenciación de la empresa.(Serra-Cantallops et al., 2018) asimismo el estudio realizado(Qu, 2014) con una muestra de 586 hoteles chinos concluyó que la influencia de la orientación hacia el mercado en el desempeño corporativo esta mediado por la responsabilidad social empresarial, cuyo impacto en el desempeño corporativo esta a su vez mediado por la satisfacción del cliente (Serra-Cantallops et al., 2018).

La capacidad de adaptación que tengan los hoteles, es de vital importancia en un contexto dinámico, con nuevas políticas y regulaciones, (Martínez-Martínez, Cegarra Navarro, García-Pérez, & Moreno-Ponce, 2019); una de las preocupaciones del siglo XXI es la protección del medio ambiente por eso, las empresas se están adoptando debido a su necesidad de ir a la vanguardia, respecto a la decisión de compra del consumidor de pagar más dinero por el servicio de un hotel ambientalmente responsable (Tee, 2017); por ello han tomado medidas que les permitan tener en cuenta la problemática ambiental y de sostenibilidad dentro de sus estrategias y su actividad económica diaria (Martínez-Martínez et al., 2019).

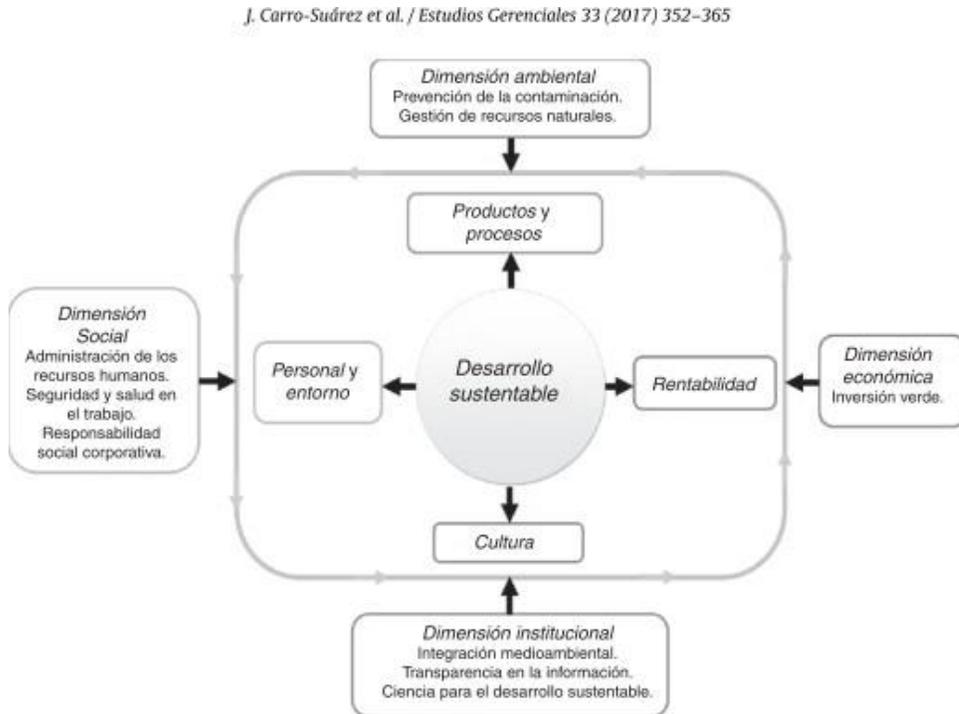
Esto indica (Qu, 2014) que para mejorar el desempeño organizacional y aumentar la orientación al mercado deben transferir unas competencias en su cultura corporativa orientada al mercado y a obtener resultados de rendimientos superiores, una de esas competencias es la responsabilidad social empresarial, cuya implementación conllevara no solo a un mayor nivel de satisfacción al cliente, sino también a mayores ganancias (Qu, 2014).

La sostenibilidad y las practicas del cuidado del medio ambiente, mejora las ventas (Martínez-Martínez et al., 2019) y se reducen los costos en servicios públicos. Obteniendo rendimiento en el negocio; se recomienda tener en cuenta los otros pilares de la responsabilidad social en las políticas de sostenibilidad corporativa, como lo es la dimensión social, además la actualización y adquisición de conocimientos ambientales, y la normatividad que la rige (ISO 14001), entre otros aspectos, son información relevante a la cual debe tener acceso el personal del hotel. (Martínez-Martínez et al., 2019).

En el artículo “La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial-La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial” los autores (Carro-Suárez et al., 2017) formulan un modelo de desarrollo sustentable corporativo, y plasman las variables más importantes a tener en cuenta en la

empresa y las plasman en una gráfica que concreta aspectos internos y externos de gran relevancia, para el logro de la sostenibilidad corporativa.

figura 9 Modelo de desarrollo de sostenibilidad



fuelle: La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial (Carro-Suárez et al., 2017)pag.356

Otro aspecto positivo de las practicas sostenibles en los hoteles(S. B. Kim & Kim, 2016) es que el compromiso social empresarial, la reputación corporativa, y la transparencia con el consumidor, están relacionadas con la lealtad del cliente en los hoteles; sin embargo las iniciativas de responsabilidad social empresarial tuvieron mayor impacto que a capacidad de las empresas, la reputación corporativa, y la transparencia y fueron percibidas más positivamente con la fidelidad del cliente.(S. B. Kim & Kim, 2016) en este estudio que se realizó por genero a 487 ciudadanos estadounidenses clientes de hoteles de manera aleatoria, los resultados muestran que las mujeres encuestadas son más receptivas a una percepción positiva de la

responsabilidad social empresarial, la capacidad de las empresas, la reputación corporativa y la transparencia que los hombres que fueron encuestados.(S. B. Kim & Kim, 2016).

Alguno de los impactos internos analizados, en los estudios ha estado dirigidos al empleado, concluyendo que la RSE influye de manera positiva en la motivación del personal, generando satisfacción laboral y compromiso; esto reduce la rotación de empleados debido a que promueve la identidad organizacional (Serra-Cantalops et al., 2018).

Uno de los factores más relevantes a tener en cuenta para lograr la retención de empleados, es el desarrollo de la conciencia del cuidado ambiental, la recompensa cuando los empleados han mejorado su desempeño, la promoción y el desarrollo de la creatividad, así como también la socialización de sus ideas y la capacitación necesaria, en los momentos requeridos (Serra-Cantalops et al., 2018).

Las practicas ecológicas tienen aplicaciones técnicas en diferentes aspectos, que tienen que ver con la buena administración de los recursos naturales, entre estos están la reducción de consumo de energía, de agua y la reducción de residuos. (Kim et al. 2017) en el caso de los Hoteles; los desperdicios de alimentos deben ser reducidos, esto implica la cooperación de empleados y clientes (Iraldo et al., 2017).

En Europa (Italia) se han realizado estudios sobre la relación entre las practicas verdes y la satisfacción del cliente(Iraldo et al., 2017), concluyendo que si tienen relación, así como también las certificaciones medio ambientales ISO 14001,son percibidas por el consumidor como un valor agregado, haciendo de estas prácticas una ventaja competitiva. Principalmente en las PYMES de Italia, en el sector hotelero(Iraldo et al., 2017).

En china y en países desarrollados la innovación en la gestión es considerada una ventaja competitiva en la industria hotelera,(Qin, Li, & Yu, 2015) las prácticas en las organizaciones modernas, no son innovaciones tecnológicas, sino las innovaciones

de gestión, lo que indica que las estructuras de las divisiones, los cuadros de mando y las modernas líneas de montaje son algunas de ellas la innovación de la gestión también se enfoca en servicios y producto y aplicaciones tecnológicas.; también en la hotelería de Estados Unidos, incluyen la autodirección en equipo, en los países en desarrollo la investigación sobre la innovación de gestión es escasa. lo ejemplos que existen en la literatura académica sobre el tema expone aplicaciones en países desarrollados. es considerada una ventaja competitiva en el sector hotelero cada vez más retador para las empresas del sector.

2.3 El papel de la gerencia y el liderazgo en las prácticas de sostenibilidad

Uno de los elementos importantes que tiene mucha influencia en la implementación de las políticas verdes, es la gestión administrativa que el hotel tenga, la gerencia juega un papel de mucha relevancia al momento de ejecutar el plan de acción de las practicas ecológicas (Kim et al. 2017).

El académico Merrick Dodd responsabiliza a los gerentes del compromiso social, y la relación con sus ganancias obtenidas. (Serra-Cantalops et al. 2018) ya que la realización de la actividad económica del hotel puede ir de la mano con algunas actividades filantrópicas, que aporten a la comunidad un beneficio, además la ideología de la gerencia, y el estilo de liderazgo influyen en la puesta en marcha o no de las prácticas de sostenibilidad.

Los gerentes que están comprometidos con la implementación de las practicas ecológicas son los más proactivos en establecer estándares verdes y en buscar la mejora continua en su organización; al evidenciar la reducción de costos operacionales y los efectos positivos que esto produce en la imagen de marca; aumentando la motivación de los gerentes por las políticas verdes (Kim et al. 2017).

Asimismo, los elementos externos de la compañía deben ser tenidos en cuenta al momento de decidir la implementación adecuada para el hotel, en este sentido las regulaciones gubernamentales, y normatividad que rigen el sector deben ser

revisadas, para evitar sanciones en aspectos ambientales; la ubicación geográfica es una variable que repercute en la implementación o no de políticas ambientales, debido a que los países/regiones con menos regulaciones tienden a no adoptar prácticas ambientales que mitiguen el impacto de su actividad (Kim et al. 2017).

Sin embargo un estudio en 22 hoteles de Malasia (Abaeian et al., 2019) determina que los gerentes, expresan tener una posición moral respecto al cuidado del medio ambiente, y su responsabilidad con la comunidad; además, sienten que la implementación de prácticas de sostenibilidad, son un gana-gana debido a que obtienen eficiencia operativa y contribuyen al medio ambiente (Abaeian et al., 2019); en Malasia sin que sea necesaria un control reglamentario; por lo tanto la incorporación de aspectos de Responsabilidad social empresarial en el sistema de clasificación actual de estrellas de los hoteles en este país, sería una iniciativa por parte del gobierno muy positiva para encaminar más Hoteles en la implementación de prácticas de sostenibilidad y RSE.

Uno de los liderazgos con efecto positivo en la motivación del personal, son las gerencias que practican el liderazgo transformacional (Patiar & Wang, 2016), generando compromiso y proactividad en la búsqueda del bien colectivo, obteniendo resultados superiores en la búsqueda de la satisfacción del huésped.

el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, también influyen y son determinantes en el rendimiento de los hoteles (Patiar & Wang, 2016), el compromiso con la empresa por parte de los empleados es un factor de gran influencia en el rendimiento (Patiar & Wang, 2016)

El compromiso se logra fomentando el trabajo en equipo (Patiar & Wang, 2016), para que los colaboradores se sientan parte activa del hotel, sintiendo como propios los valores y metas corporativas (Patiar & Wang, 2016).

En este sentido (dos Santos et al., 2017) sugiere algunos valores que el líder debe cultivar en su organización para obtener proactividad en las prácticas de

sostenibilidad del hotel; algunas de estas son: las actitudes éticas y morales que conciernen a los Stakeholders; los comportamientos que respetan los derechos humanos, la ciudadanía y la participación en sociedad(dos Santos et al., 2017); además el respeto del medio ambiente, y una participación cada vez mayor en las comunidades en donde la empresa opera (dos Santos et al., 2017).

cuando los empleados están comprometidos, son más productivos, se ausentan menos del trabajo y se reduce la tasa de rotación del personal de la empresa (Patiar & Wang, 2016). Mientras que los empleados que no tienen compromiso, con el hotel son costosos para la empresa, debido a las ausencias, el bajo rendimiento en sus tareas y la rotación que presentan (Patiar & Wang, 2016).

Por lo tanto un factor clave es la motivación de los empleados, debido a que de ellos depende mejorar la calidad del servicio y ofrecer una mejor experiencia a los huéspedes, quienes al obtener mayor satisfacción le brindaran competitividad a la empresa.(Serra-Cantalops et al. 2018);sin descuidar los otros aspectos importantes externos e internos de los grupos de interés; pero El énfasis en el bienestar de los empleados del sector hotelero, en específico, es necesario, teniendo en cuenta que muy a menudo los trabajos ofertados en el sector hotelero son cargos, que no ofrecen buena remuneración, generalmente y son labores estresantes(Serra-Cantalops et al., 2018), y requieren largas jornadas laborales, lo cual no le permite al empleado tener espacio para su familia ni para sus actividades personales; estas razones, son algunas de las causas de la desmotivación del personal en los hoteles (Patiar & Wang, 2016),y producen un efecto negativo en el servicio que se ofrece al huésped; obteniendo consecuencias sobre la imagen del Hotel, perjudicando la experiencia de la visita del cliente, y haciéndola poco satisfactoria(Serra-Cantalops et al. 2018).

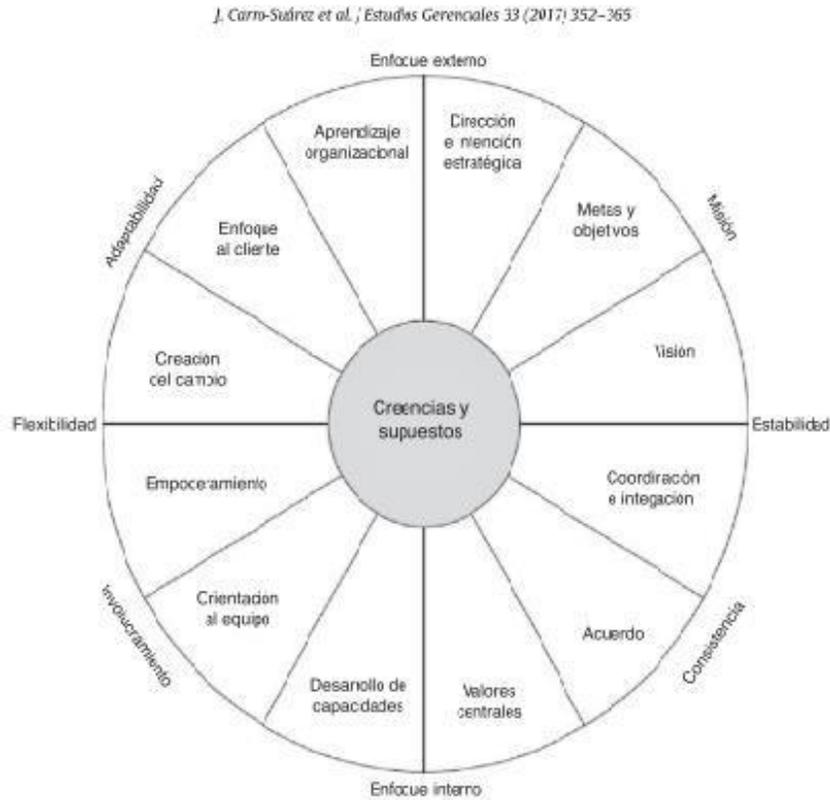
Sin embargo la gerencia puede tener como política, escoger perfiles para estos cargos en donde exista la predisposición de conciencia del cuidado ambiental en los rasgos de personalidad de sus empleados; de esta manera la proactividad en

las practicas verdes será más fluida.(Iraldo et al., 2017) al respecto de esto (Wang, 2014) concluyo que la cultura corporativa se relaciona directamente con el aumento en el rendimiento corporativo, la innovación se relaciona con la cultura corporativa, y que el apego emocional afectivo de los empleados a las organizaciones, aumenta la contribución de estos en las practicas sostenibles y éticas, generando mejor rendimiento del negocio; los resultados fueron analizado en un contexto oriental(Wang, 2014).

La cultura organizacional, es primordial y se considera como una de las variables fundamentales para lograr el éxito o el fracaso de una corporación (Carro-Suárez et al., 2017), debido a que la cultura, encamina las practicas que llevan a el cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte (Carro-Suárez et al., 2017)expone el modelo de cultura organizacional de Denison (Denison, 2003) en el cual existen 4 cuadrantes; como se observa en la siguiente grafica.

figura 10 Modelo de cultura organizacional de Denison modelo Denison,2003



fuentes: tomado de(Carro-Suárez et al., 2017) pag.355

- **Involucramiento:** consiste en fomentar el trabajo en equipo, el desarrollo de la capacidad humana y el compromiso del personal. Está compuesta por las subdivisiones de empoderamiento, orientación y desarrollo de capacidades. (Denison, 2003)
- **Adaptabilidad:** destreza para adaptarse al entorno cambiante y los dinámicos requerimientos de los clientes. Sus subdivisiones son el aprendizaje empresarial, el enfoque al cliente, y originar el constante cambio (Denison, 2003).
- **Misión:** el propósito claro de dirección, la misión y visión empresarial, la razón de ser de la organización y para donde se dirige, expresada en su intención de creación de estrategias y metas. (Denison, 2003)

- **Consistencia:** el logro de acuerdos entre los empleados, aunque existan diferentes maneras pensar, las actividades de la empresa están correctamente coordinadas e integradas. Tiene las subdivisiones de coordinación e integración, acuerdos y valores centrales. (Denison, 2003)

También es una buena práctica gerencial, escuchar las sugerencias de los colaboradores, en busca de alguna mejora, y que se reconozcan los talentos y habilidades (Patiar & Wang, 2016) del personal, que sea valorado su aporte en busca del objetivo en común. Igualmente la comunicación de la gerencia con los empleados sobre la visión, o los proyectos presentes en la empresa debe ser clara y continua (Patiar & Wang, 2016); para que todo el personal del hotel conozca el rumbo que ha trazado su líder.

Igualmente el aprendizaje organizacional contiene factores relevantes (Chou, Horng, Liu, Huang, & Chung, 2016), la motivación de los equipos a enfrentar retos y nuevas maneras de hacer las cosas, además del aprendizaje constante y la iniciativa con sugerencias por parte del personal de soluciones innovadoras en el logro de la mejora continua, en aspectos de sostenibilidad, participando activamente en los objetivos corporativos (Chou et al., 2016), son prácticas positivas a incorporar en los valores de la cultura organizacional.

De esta manera la sostenibilidad se convierte en un reto para la gerencia, quien debe hacer de esta una parte integral de la cultura corporativa del Hotel (dos Santos et al., 2017) formulando las estrategias requeridas para hacer de este un objetivo colectivo.

2.4 Las estrategias en busca de la sostenibilidad

Con la crisis financiera global del 2008 (Metaxas et al., 2017) la industria hotelera en todo el mundo, se ha visto muy afectada, principalmente a la reducción en el gasto promedio por persona, debido a la rápida dinámica económica, es importante la implantación de nuevos enfoques en las estrategias de sostenibilidad de los

hoteles (Metaxas et al., 2017), en tiempos de crisis, que tracen un rumbo, por medio de un excelente liderazgo, que vincule el capital intelectual ,la calidad del servicio y la cadena de suministro, como aliados para sobrevivir a contextos críticos (Metaxas et al., 2017).

En el contexto Colombiano, un estudio en las pymes (A. Valle Ospino, 2017) de Barranquilla, concluyó que para la gerencia, la sostenibilidad, no es percibida como una política corporativa(A. Valle Ospino, 2017), sino que el cumplimiento de las legislaciones es más relevante, así como también mantener una imagen corporativa positiva, y la reducción de costos.

A pesar de esto, en esta región las pymes están direccionando su planeación estratégica paulatinamente en la implementación de la sostenibilidad, aportando avances en la conservación del patrimonio natural de la localidad(A. Valle Ospino, 2017), por medio de las acciones implementadas por los empresarios y el estado, que han utilizado la planeación estratégica en la región como instrumento para el logro de la sostenibilidad ambiental (A. Valle Ospino, 2017).

En el mercado de la hotelería sostenible, (Xu, Xiao, & Gursoy, 2016) existen tres factores que ayudan a encontrar la tarifa optima de la habitación de un hotel, que estos factores son; la demanda, la sensibilidad del cliente con las acciones de sustentabilidad, y la comparación aleatoria de precios (Xu et al., 2016).

El target del consumidor que más valora las prácticas de sostenibilidad, es aquel, que tiene actitudes eco-centric , los cuales están preocupados por la preservación medio ambiental, y los problemas sociales, y toman decisiones que reflejen su comportamiento de responsabilidad ambiental y social (Xu et al., 2016); este target de consumidor percibe muy positivamente las prácticas de sostenibilidad, y sintiéndose muy satisfechos con su decisión de adquisición del servicio de hospedaje, realizara una próxima visita en el hotel (Xu et al., 2016).

2.5 Mediciones

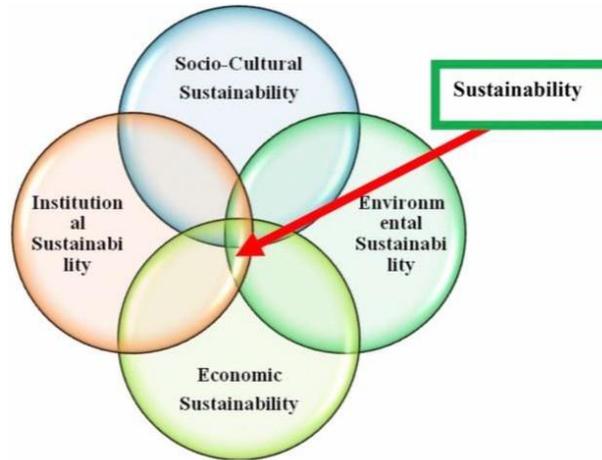
Es importante conocer el impacto de las prácticas de sostenibilidad,(Turker, 2009) en las empresas, por lo tanto que estas mediciones sean fiables y validas es relevante para la sociedad y para la empresa,(Turker, 2009).

Las mediciones tienen indicadores,(Asmelash & Kumar, 2019) que forman parte esencial para evaluar el progreso, dirigir y controlar las políticas de desarrollo sostenible y son una herramienta que simplifica la información volviéndola heterogénea (Asmelash & Kumar, 2019).

Además las mediciones y evaluaciones, reflejan El rendimiento de la empresa que depende de su disposición de satisfacer las expectativas de los Stakeholders internos y (Benavides-Velasco, Quintana-García, & Marchante-Lara, 2014) de esta manera se obtiene un diagnóstico del estado actual de la empresa.

Se han formulado diferentes maneras de medición y evaluación de estos impactos;(Weber, 2008) ha desarrollado un ciclo de evaluación de impactos de RSE, en donde se realiza la medición de los indicadores claves, el desarrollo de los indicadores es primordial para la detección de problemas de sostenibilidad de un destino turístico.(Asmelash & Kumar, 2019) Sugieren la jerarquía de evaluación de sostenibilidad y muestra las cuatro dimensiones de desarrollo sostenible; definidas por los autores (Asmelash & Kumar, 2019) como sostenibilidad sociocultural, ambiental ,institucional y económica; que deben ser analizadas en el sector turismo y considerarse, al momento de determinar un modelo de evaluación de sostenibilidad.

figura 11. Dimensiones de desarrollo sostenible.



(Source: Compiled by the authors, 2018)

fuelle: tomado de (Asmelash & Kumar, 2019) pág.72

También se tiene en cuenta, El rendimiento monetario sobre el valor añadido, evaluación de los impactos cualitativos, y la evaluación de la relevancia estratégica en los componentes de la evaluación; teniendo en cuenta los beneficios estratégicamente pertinentes (Weber, 2008).

En la metodología de medición costarricense del Octágono de la RSE (Flores, Pratt, et al., 2005), que ha sido muy utilizada en América latina, se tienen en cuenta ocho aspectos de medición; la Sostenibilidad económica, Transparencia valores y prácticas anticorrupción, Fortalecimiento institucional, Medio ambiente, Comunidad Proveedores, Colaboradores y Consumidores con el propósito de obtener competitividad responsable y desarrollo sostenible (Flores, Pratt, et al., 2005).

Dentro de los modelos de medición cuantitativo esta la propuesta de (Tyrrell, Paris, & Biaett, 2013a) con **Triple Botton Line, TBL** (ambiental, económico y social) este triple enfoque cuantificado podría ser útil en la evaluación y medición de impactos que genera el sector turismo a los diferentes grupos interesados dentro de su población.

La priorización de las partes interesadas se considera de acuerdo a la importancia relativa (Guix et al., 2017) debido a que esta prioridad en los grupos de interés, se determina de acuerdo al contexto y el tiempo (Guix et al., 2017).

Igualmente (Kang, Chiang, Huangthanapan, & Downing, 2015) en su artículo titulado “Corporate social responsibility and Sustainability Balanced scorecard: The case study of family-owned hotels” expone el concepto de sostenibilidad y el cuadro de mando integral; Balanced scorecard (BSC) para evaluar la importancia percibida. el cual divide el hotel en 5 factores (financiera, cliente, aprendizaje y crecimiento, negocios internos); además (Kang et al., 2015) formula 12 hipótesis, que pone a prueba con los resultados de los mínimos cuadrados parciales de regresión, como una herramienta de gestión cuantitativa para los hoteles pymes y empresas familiares (Kang et al., 2015).

Además (Holjevac, 2008) investigo sobre como la calidad total, Total Quality Management (TQM) la cual le ofrece la satisfacción al cliente, mediante la búsqueda de la excelencia; teniendo en cuenta la sostenibilidad, la ética y la responsabilidad social, como uno de los factores en los cuales se debe buscar la calidad total y la mejora continua (Holjevac, 2008).

Esto implica que Total Quality Management (TQM)-calidad total es complementaria con la filosofía de sostenibilidad (Benavides-Velasco et al., 2014), estos dos enfoques, calidad total y responsabilidad social, tienen un efecto positivo en el rendimiento del hotel, estas políticas de gestión son complementarias; debido a que buscan el beneficio y la satisfacción de sus grupos de interés, generando un alto nivel de competitividad para el hotel.

Otra medición cuantitativa es (Ortega et al., 2017) el uso de un modelo de gestión orientado hacia la metodología del mapa de competitividad del BID (banco interamericano de desarrollo); que está guiado en ocho dimensiones y setenta variables (Ortega et al., 2017), esta metodología de medición, tiene como finalidad mejorar la competitividad.

En México los diagnósticos de competitividad; están directamente relacionados con la sustentabilidad (Rodríguez, Fernández, & Herrera, 2018) el programa de la secretaria de turismo federal (SECTUR); realiza los diagnósticos de competitividad, enfocados en dos dimensiones; sustentabilidad y competitividad, las cuales están conformadas por 61 variables, motivo de análisis para este tipo de medición(Rodríguez et al., 2018), esto sugiere una relación directa entre las dos dimensiones planteadas, en esta metodología.

El desarrollo de la estrategia del turismo sostenible se basa en el Balanced scored card ,(Holjevac, 2008) en esta herramienta de gestión, se analizan las dimensiones de sostenibilidad de las empresas del sector turismo; permitiendo la mejor toma de decisiones, este análisis es cualitativo y cuantitativo(Holjevac, 2008).

Sin embargo las mediciones así, como las acciones a implementar dentro de la estrategia sostenible deben ser adaptadas a las necesidades de cada empresa, según sus prioridades y objetivos hacia los cuales se encamina, el enfoque y las cualidades únicas de cada corporación (Weber, 2008) como su tamaño, cultura, y tipo de liderazgo.

Respecto a las mediciones y comparaciones entre naciones (Gjølborg, 2009) se ha concluido que aunque en las culturas de 20 países, analizadas; se conoce el concepto, y la intención en la implementación de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial no, hay un marco de referencia que permita la medición cuantitativa de responsabilidad social empresarial ,para realizar una comparación(Gjølborg, 2009).

Debido a que las empresas están ligadas al contexto del país, diferencias culturales y regidas por normas y políticas, diferentes; teniendo en cuenta esto, en algunos países las regulaciones de responsabilidad social son obligatorias, mientras que en otros países las prácticas de sostenibilidad empresarial son voluntarias (Gjølborg, 2009);este aspecto dificulta mucho más una medición, que permita tener

condiciones homogéneas en la aplicación de las políticas de sostenibilidad empresarial. (Gjølberg, 2009)

Un ejemplo del sesgo en la medición de la sostenibilidad (Oliveros Ocampo & Vargas, 2018), que se puede presentar cuando no se tienen en cuenta factores externos relevantes, para su evaluación, es la medición de la sostenibilidad de las empresas de servicios turísticos del Parque Nacional Natural Tayrona, ubicada en el departamento de Magdalena, Colombia (Oliveros Ocampo & Vargas, 2018) en la cual los investigadores, concluyeron que no obtuvieron los resultados esperados, en su medición y evaluación, debido a que existen factores externos que no fueron tenidos en cuenta en el estudio y que son relevantes al momento de la estimación de la sostenibilidad, como lo son los aspectos financieros y económicos de las empresas, asistencias técnicas profesionales, y el costo de oportunidad (Oliveros Ocampo & Vargas, 2018). Además los autores, sugieren planes de seguimiento y control, para las empresas de servicios turísticos en el Parque Nacional Tayrona y realizar procesos de sensibilización y educación ambiental para los turistas. (Oliveros Ocampo & Vargas, 2018) como aspectos importantes a tener en cuenta para mejorar aspectos de sostenibilidad en el parque.

Existen lineamientos establecidos por parte de la ONU sobre sostenibilidad en su pacto mundial, la Comisión Europea, el consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible y la cámara de comercio internacional, pero son de carácter voluntario. (Gjølberg, 2009)

Igualmente otro factor que carece de homogeneidad es el concepto de ética, debido a que no está especificado y la percepción y el concepto de esta puede cambiar por motivos culturales. (Gjølberg, 2009).

2.6 Operaciones sostenibles

Dentro de algunos de los elementos internos a tener en cuenta, el análisis financiero es relevante para evidenciar su estado respecto a la eficiencia, rendimiento, su capacidad para producir efectivo y tener claridad sobre la capacidad de pago de las obligaciones, esto permite encaminar la información obtenida en la realización de decisiones estratégicas, que permitan su crecimiento (Londoño, Fresneda, & Velandia, 2019).

La financiación de los nuevos procedimientos y acciones a implementar no tiene un retorno inmediato, pero el aporte a la preservación del medio ambiente y la reducción de costos operacionales, tienen un resultado positivo a través del tiempo, dentro de 5 años en el aspecto financiero. (Kim et al. 2017).

Dentro de las operaciones, principalmente en la hotelería, para el ejemplo de los Emiratos Árabes en particular (Pirani & Arafat, 2015) el estudio demostró, los altos niveles de generación de residuos de alimentos en el sector hotelero (Pirani & Arafat, 2015).

Además en este estudio, se demostró que los hoteles de cadena dentro de los Emiratos árabes (Pirani & Arafat, 2015), envían donaciones del exceso de comida intacta para el consumo a una organización benéfica local y que el menú de buffet genero más residuos seguido por el menú a la carta.

Existen pocas investigaciones a nivel país sobre los residuos alimenticios que genera la industria hotelera (Pirani & Arafat, 2015), sin embargo el estudio realizado en Reino unido, ofrece pistas sobre la dimensión de la generación de desechos alimenticios en la industria, en donde se desperdician 920.000 toneladas de alimentos en el sector hostelería y servicios de alimentos, en donde el 75% de estos residuos son evitables (Pirani & Arafat, 2015).

Adicionalmente se han detectado los factores que generan más desechos de residuos alimenticios, (Pirani & Arafat, 2015) estos son, el estilo y momento de

servir, el tipo de comida que se sirve, y fallas en la precisión de la predicción del número de clientes esperados.(Pirani & Arafat, 2015)

Otro aspecto operativo es el marketing, que tiene la capacidad de reflejar en la página web del hotel; la imagen corporativa eco-friendly que quiere transmitirle a sus clientes, al mismo tiempo que fomenta una cultura de cuidado del medio ambiente mediante mensajes publicitarios con recomendaciones, en aspectos que el cliente puede implementar en su vida cotidiana (Kim et al. 2017); además de esto el hotel debe estar atento permanentemente en conocer a sus clientes, sus preferencias, inquietudes, y sugerencias para mejorar continuamente su estadía, esto también vía web(Kim et al. 2017).

La interacción indirecta en la web entre el consumidor y el hotel es más común en las empresas grandes, las medianas y pequeñas prefieren un contacto más directo con el cliente, y realizan compras de suministros a empresas locales, generando una imagen corporativa de colaboración con la comunidad (Kim et al. 2017).

A pesar de esto en Malasia, se identificó que no hay formalización de las prácticas de RSE; que se implementan en ese país en desarrollo, solo algunos formatos informativos en carteles de los pasillos, pero no hay documentos formales ni publicación de boletines de prácticas de sostenibilidad, para dar a conocer las acciones que se han implementado en el tema al consumidor, mediante el portal web empresarial, o a los empleados por algún comunicado electrónico (Abaeian et al., 2019).

Lo que al respecto (Carro-Suárez et al., 2017) enfatizan en la importancia en la transparencia de la información; en donde los clientes tengan conocimiento la diferenciación con su competencia, como lo es el caso de las practicas verdes, esto con el ánimo de influir en su decisión de compra.

Teniendo en cuenta que en el sector turismo, las empresas pequeñas, tienen como pilar, la calidad del servicio(Alonso-Almeida et al., 2015) para lograr la fidelidad del

cliente. Es importante la coherencia con las prácticas publicadas en los boletines de sostenibilidad, comunicados por la organización, y que estas se vean implementadas ofreciendo transparencia al consumidor generando su confianza. (Holjevac, 2008)

Las dimensiones interrelacionadas en un informe de sostenibilidad a tener en cuenta, son la inclusión, la relevancia y la capacidad de respuesta de las partes interesadas, (Guix et al., 2017) en los boletines de sostenibilidad, tienen una posición clara, sobre la inclusión de sus grupos de interés, la importancia relativa que le da a cada uno en la organización, la destreza de respuesta de los grupos de interés, en donde la comunicación efectiva y constante, permiten la participación, y una mejor toma de decisiones, teniendo en cuenta las preocupaciones de las partes interesadas (Guix et al., 2017).

Respecto a los informes de sostenibilidad; (Jones, Hillier, Comfort, Jones, & Comfort, 2014) el estudio realizado en las 10 cadenas de hoteles más importantes del mundo, reflejo que tienen un enfoque de las partes interesadas, y tienen en cuenta los aspectos económicos, sociales y ambientales relacionados a la sostenibilidad, sus boletines de sostenibilidad son publicados en la página web de los hoteles, y aunque la información de dominio público existe, debería ser más contundente y completa; lo que sugiere que aunque las cadenas de los mejores hoteles del mundo informan de sus prácticas de sostenibilidad, esta información ofrecida al consumidor podría ser mejor (Jones et al., 2014).

En la dimensión social, el huésped con alguna condición de discapacidad debe ser un enfoque, ofreciendo el servicio con una actitud inclusiva; pensando en la seguridad del cliente y la responsabilidad por parte del hotel en la buena comunicación con el cliente en condición de discapacidad, para que este dé a conocer sus necesidades; habitaciones accesibles por el público en general; y los procesos operativos y de infraestructura adaptados (Darcy & Pegg, 2011).

Además los códigos de responsabilidad, políticas corporativas en los aspectos de inclusión y también; tener en cuenta a los consumidores del servicio de hospedaje con condición de discapacidad como un segmento de mercado; la sensibilización del personal y la formación; son aspectos relevantes, para ofrecer una mejor experiencia en el hospedaje de estos consumidores; Igualmente el lenguaje, la comercialización y la publicidad (Darcy & Pegg, 2011).

los gerentes son conscientes de la importancia de la inclusión a los consumidores del servicio en condiciones de discapacidad y no ignoran , que para brindarles un servicio de alta calidad deben comprender sus necesidades individuales (Darcy & Pegg, 2011).

Los resultados de RSE están encaminados a mejorar la reputación de la empresa y el reflejo de la buena voluntad con las partes interesadas externas, lo que resulta en un buen rendimiento financiero, otro resultado positivo se refleja en la confianza del cliente y en su satisfacción (Aguinis & Glavas, 2012).

En la revisión de la literatura, los estudios académicas acerca de RSE en la industria hotelera realizadas en el artículo “Progress in Research on CSR and the Hotel Industry (2006-2015)” los autores (Serra-Cantallops et al. 2018) toman 48 artículos que estudian únicamente el sector hotelero, y los factores (económico social y ambiental) como requisito para incluirlos en su análisis y realizan una revisión de la literatura en donde agrupan tres corrientes de investigación (Narangajavana et al., 2016).

2.7 prácticas de sostenibilidad

En esta primera tendencia de estudio, los investigadores buscan conocer cuáles son las principales barreras y motivaciones; en este sentido, se concluyó que las algunas de las motivaciones que llevan a los Hoteles a las implementaciones de políticas de sostenibilidad, son razones altruistas(protección del medio ambiente, compromiso social, las condiciones de vida de la comunidad),razones económicas Y competitivas (reducción de los costos operacionales y mejorar la imagen corporativa),la legitimación frente a los grupos de interés, los valores personales del gerente (ética, moral); y las razones regulatorias de los gobiernos. (Serra-Cantallops et al., 2018).

De igual manera otro tema de investigación es la identificación del alcance de las prácticas y la percepción de los gerentes sobre la RSE, además se tienen en cuenta las propuestas de mejora y las estrategias a implementar. Al respecto se encontraron 38 acciones en común dentro de los artículos de estudio, en donde predominaban las acciones económicas, seguido de lo social y finalmente lo ambiental(Serra-Cantallops et al., 2018).

2.8 Acciones en la dimensión económica:

estas acciones de implementación tienen como objeto la defensa de los derechos del consumidor, proporcionar información turística satisfactoria y promover el consumo de productos locales entre sus huéspedes (Serra-Cantallops et al., 2018).

2.9 Acciones de la dimensión Social:

estas acciones son las donaciones o contribuciones en efectivo e incluye todos los actos de filantropía y ayuda social; además la relación con la comunidad, la defensa de los derechos laborales, apoyo a la lucha en contra de la discriminación, la cooperación con las universidades locales, involucradas en la enseñanza del turismo (Serra-Cantallops et al., 2018).

2.10 Acciones de la dimensión ambiental:

estas acciones son las relacionadas con sostenibilidad y el cuidado del ambiente, el ahorro de energía, agestión del agua, la gestión de los residuos y el uso de materiales reciclados (Serra-Cantallops et al., 2018).

Respecto a la percepción de la gerencia y la manera como integran la sostenibilidad a sus estrategias empresariales, se integra formalmente para ayudar a definir la identidad organizacional, es decir está relacionada con la cultura corporativa, en donde también se realiza un constante ciclo de Deming de las practicas aplicadas: Planear, hacer, verificar actuar.(Serra-Cantallops et al., 2018) para tener registro de los indicadores y lograr la mejora continua de la implementación.

2.11 Informes de sostenibilidad

En esta línea de investigación, los estudios se enfocan en los informes de sostenibilidad e incluye a las tecnologías de la información para dar a conocer dichos informes en sus plataformas web; con el fin de realizar publicaciones de los beneficios que le trae al hotel la implementación de la sostenibilidad ; algunos de los aspectos incluidos en estos informes son: la reducción de consumo de energía, el efecto positivo en de las buenas prácticas en el recurso humano, los aportes a la comunidad local y el cuidado del medio ambiente (Serra-Cantallops et al., 2018).

Además, otros resultados obtenidos de la revisión de la literatura en esta línea de investigación es que hay tensiones entre las actividades comerciales y las filantrópicas, muchas acciones se direccionan a donaciones sin mostrar evidencia en el campo real, y que las empresas dan más importancia a los problemas financieros, que ambientales y sociales las investigaciones realizadas en esta línea se han visto reducidos en el mundo (Serra-Cantallops et al., 2018).

2.12 Impactos de sostenibilidad

En esta línea de investigación la revisión de literatura muestra dos subdivisiones de estudio; las estrategias de marketing relacionadas con sostenibilidad implementadas en los hoteles con la intención de describir o medir el impacto de las políticas de RSE en la percepción e intención del comportamiento de comportamiento de los clientes y grupos de interés externos (Serra-Cantalops et al., 2018).

Las investigaciones se han centrado en la propensión de los turistas en escoger lugares de hospedaje con criterios ambientales y sociales responsables y que muestran la cultura local y la cocina de la región, así como también personal amable y servicial, con buena disposición en sus requerimientos, enriqueciendo su estadía en el Hotel.(Serra-Cantalops et al., 2018).

Otro grupo de interés de investigación ha sido el cliente, mostrando que las acciones externas de sostenibilidad son más influyentes en las intenciones, y el comportamiento del consumidor; además agregarle el factor de sostenibilidad a la imagen corporativa del hotel, como algo que lo caracteriza, genera preferencia de marca y niveles más altos de confianza e identificación con la empresa, lo que trae mayor fidelización.(Serra-Cantalops et al., 2018).

la otra subdivisión analiza los impactos de la sostenibilidad, centrados en la perspectiva interna de la empresa, teniendo en cuenta el desempeño del Hotel(Serra-Cantalops et al., 2018)

Los impactos internos de las organizaciones han tenido mayor atención de investigación que los externos, y la metodología aplicada en la mayor parte de los documentos es la cuantitativa; utilizando encuestas analizadas por medio de instrumentos estadísticos como el modelo de ecuaciones estructurales; centrandolo las encuestas en la gerencia y muy pocos estudios, se enfocaron en el cliente, además casi todos los consumidores encuestados en los estudios son de China;

solo uno de los documentos analizados encuesta clientes en Estados Unidos y otro en España.(Serra-Cantalops et al., 2018).

2.13 Lagunas de investigación de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa en Hoteles.

En el artículo “Progress in Research on CSR and the Hotel Industry (2006-2015)” (Serra-Cantalops et al., 2018) identifican algunas lagunas de investigación en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial en la industria hotelera, dentro de las cuales se encuentran lo relacionado con el (E-WOM) electronic Word-of-Mouth y el potencial de este en la decisión de compra del consumidor, reflejada en lo digital; y como la implementación de responsabilidad social empresarial, y la sostenibilidad podrían generar un E-WOM positivo, estas interacciones, afectan el comportamiento del consumidor? Son aspectos que están pendientes por analizar (Serra-Cantalops et al., 2018).

Otro aspecto por investigar, es el potencial de la RSE, con un enfoque en la innovación, respecto al producto, servicio y procesos; respecto a la productividad del hotel; es decir su eficiencia operativa en la cadena de valor completa (Serra-Cantalops et al., 2018).

Igualmente, las investigaciones en las posibles alianzas entre los destinos turísticos y la industria hotelera para cooperar, teniendo una red de información sobre sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, para el beneficio mutuo, incluyendo en la alianza a las agencias de viajes. (Serra-Cantalops et al., 2018)

Además, se encontró que los estudios sobre sostenibilidad específicamente en hoteles son escasos (Serra-Cantalops et al., 2018).

Algunas conclusiones del marco teórico, para tener en cuenta de este capítulo; es que las empresas pueden ser medidas y evaluadas por modelos de sostenibilidad ya desarrollados, el modelo seleccionado para su implementación debe ser ajustado a las necesidades únicas de cada organización; la percepción de la gerencia, sobre

la implementación de estrategias de sostenibilidad es positiva en el mundo, además para el análisis y planteamiento de las estrategias, debe tenerse en cuenta aspectos internos y externos de la compañía, en donde después de la medición y evaluación de la situación presente de la organización, reconocer las amenazas y debilidades, se desarrollan las estrategias que direccionan la empresa, en la búsqueda de sus objetivos corporativos.

La sostenibilidad y la prioridad con la cual se toman las dimensiones de la sostenibilidad depende entre varios factores, de la cultura del país en el que se encuentre la empresa y de las regulaciones normativas que rigen cada país; teniendo en cuenta esto, la prioridad de una empresa de Taiwán en su plan estratégico de sostenibilidad cambia a la estrategia de sostenibilidad que una empresa de Estados Unidos o América latina implementaría.

Varios estudios concluyeron los beneficios que se obtienen de las prácticas de sostenibilidad corporativas y de la planeación estratégica de ellos; sin embargo, es difícil una medición estandarizada entre naciones, debido a los cambios culturales y de regulaciones que tiene cada país.

En América latina el tema estudiado no ha tenido mayores avances y existen pocas investigaciones sobre el tema de sostenibilidad en hoteles.

Ver Anexo 6. para ampliar la definición de conceptos sobre el tema tratado.

La revisión de la literatura y el Marco teórico, anteriormente desarrollado permitió ampliar la información sobre el tema de interés, aportando herramientas muy relevantes, para el desarrollo del plan estratégico de sostenibilidad para el Hotel San Silvestre de Barrancabermeja 2020-2024.

CAPITULO III – METODOLOGIA

3.1 método de investigación

En este capítulo se determina la metodología a implementar en el proyecto y como se va a desarrollar este, también se delimita la población, los participantes y la selección de la muestra además el marco conceptual del Hotel San Silvestre, en donde se incluye información general del hotel, adicionalmente se determinan los procedimientos en la aplicación de los instrumentos, así como también el análisis de datos y las herramientas que se usaron para esta finalidad.

El presente proyecto es una propuesta de tipo intervención organizacional en el Hotel San Silvestre de Barrancabermeja con enfoque de medición cuantitativa.

Además, la revisión de la literatura sobre sostenibilidad aporta fundamentos temáticos, para finalmente formular y proponer el plan estratégico del Hotel en el periodo del 2020-2024.

La investigación es transversal respecto a la medición de las variables de sostenibilidad con la metodología del octágono (Flores, Pratt, et al., 2005), metodología implementada con mayor frecuencia en Latinoamérica y con origen costarricense, la cual toma variables que se adaptan y son medibles según el entorno empresarial, cultural y normativo de América Latina (Flores, Pratt, et al., 2005).

El Modelo del octágono (Flores, Pratt, et al., 2005; Ogliastri et al., 2009b) relaciona la sostenibilidad de los factores externos de la empresa y de los internos; fomentando la dirección empresarial responsable con el crecimiento del capital interno organizacional, así como el de la comunidad (Barahona & Jiménez, 2009).

En esta metodología se revisa el direccionamiento corporativo en cada uno de los aspectos que compone el área de proceder organizacional de relevancia en la sostenibilidad; para posteriormente analizar los resultados de la medición y con

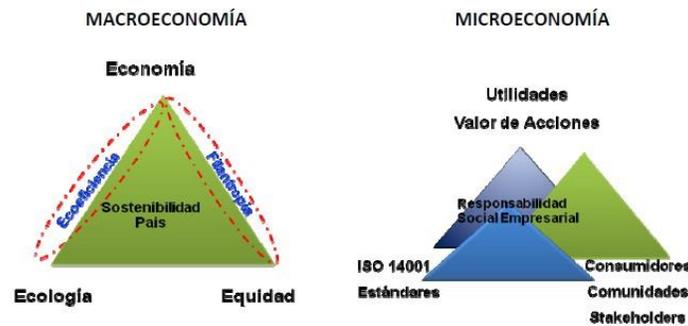
base en esta, formular la planeación estratégica, con enfoque de sostenible (Flores, Prado, et al., 2005).

El modelo del octágono fundamenta sus bases en las iniciativas empresariales de RSE, pioneras como las de las multinacionales Johnson & Johnson y Canon; empresas que han obtenido sostenibilidad a través de los años, con amplia experiencia y son vistas como ejemplares en muchos aspectos empresariales (Flores, Pratt, et al., 2005).

Los fundamentos de este modelo Costarricense también se construyeron alrededor de elementos de The Global Reporting Initiative (GRI), la norma ISO 14001, y el pacto global de las Naciones Unidas (Flores, Pratt, et al., 2005); sin embargo el modelo adaptó los factores de medición a el entorno de las PYMES; debido a que este modelo fue desarrollado para ayudarles a estas a ser más competitivas, ofreciéndoles una herramienta para enfrentar los retos, que difieren de los de las grandes empresas, además teniendo en cuenta que en Latinoamérica la mayor parte de las empresas son PYME, ha sido un modelo implementado que aumenta su credibilidad en Costa Rica y en diversos países Latinoamericanos (Flores, Pratt, et al., 2005), los cuales buscan mediante la sostenibilidad empresarial, conseguir competitividad, para que la suma de los esfuerzos de las PYME privadas, genere progreso (Flores, Pratt, et al., 2005).

Modelo de INCAE en relación con la sostenibilidad macroeconómica con la respuesta a nivel microeconómico.

figura 12 Sostenibilidad Macroeconómica y Microeconómica



Fuente: Programa de Gerencia de la Sostenibilidad INCAE.SMP3.2006.Presentación sobre Sostenibilidad. Dr. Sarah Cordero P.

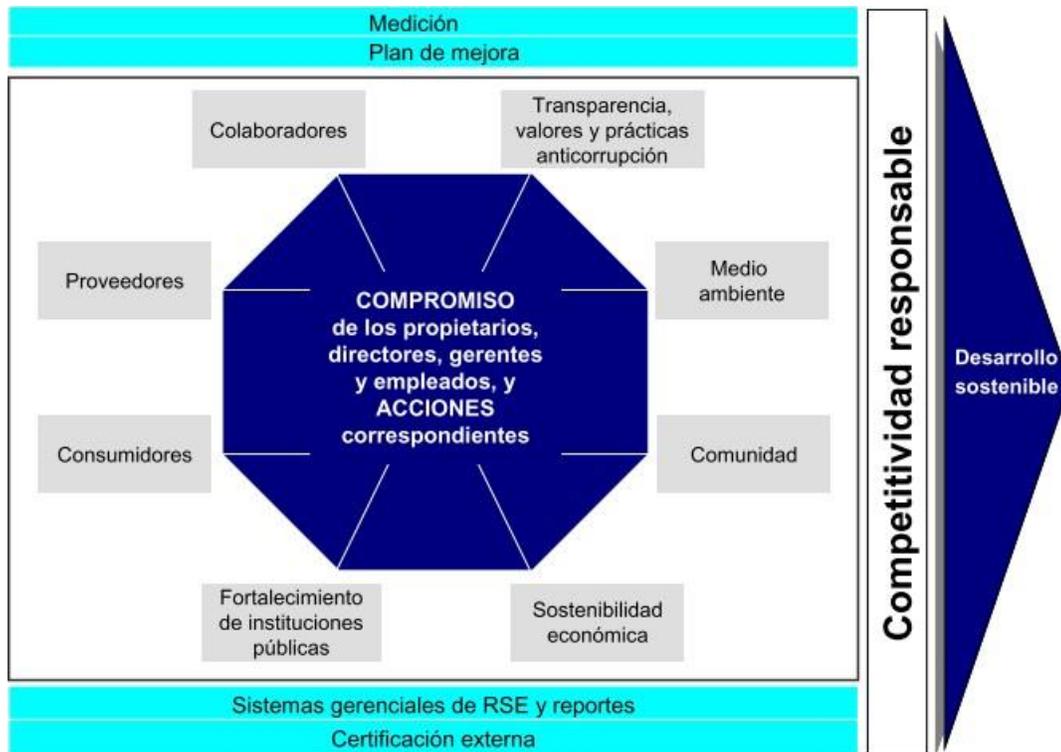
tomado de: Barahona & Jiménez (2009)

Adicionalmente el proyecto es de corte longitudinal en cuanto a la parte financiera del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja, debido a que se revisan los estados de pérdidas y ganancias desde 2013 hasta 2018 para evidenciar la crisis financiera del Hotel.

Por otra parte, el desarrollo del Balanced scorecard, la matriz de riesgos-oportunidades y el diagnóstico de la situación actual, obtenido del resultado de la medición de las variables por medio del instrumento del Octágono Barahona & Jiménez (2009); Ogliastri et al.,(2009);Flores, Pratt, et al.,(2005) para el Hotel motivo de estudio, el cual arrojó resultados que sirven como base sólida para generar las estrategias de sostenibilidad, que se van a proponer para la organización, con la finalidad de obtener la sostenibilidad del hotel desde los ocho diferentes Factores analizados. El proyecto desarrollado es una investigación no experimental.

En el siguiente grafico se observa los 8 aspectos a analizar conformadas por 181 variables de medición descritas a continuación.

figura 13 Aspectos claves a analizar en la metodología del octágono



Fuente: *Diseño y elaboración de un Modelo de RSE para Costa Rica*, INCAE, 2004.

fuente: (Flores, Prado, et al., 2005)

el modelo del octágono tiene el propósito de ofrecer a los gerentes una herramienta que les permita estructurar las estrategias empresariales bajo la ruta de la sostenibilidad (Barahona & Jiménez, 2009).

Las ocho aristas componen factores determinantes en el momento de la medición de la sostenibilidad en las empresas (Flores, Pratt, et al., 2005).

En el siguiente grafico se muestran las categorías y subcategorías del octágono.

Tabla 1. Categorías y subcategorías del modelo del octágono

Categorías	Subcategorías
Transparencia, valores y practicas anticorrupción.	<ul style="list-style-type: none"> -Compromisos Éticos y comunicación de los valores de la compañía. -Relación transparente con los públicos de interés. -Prácticas anticorrupción y soborno. -Gobernabilidad Corporativa. -Libre acceso a la información y reportes.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> -Gerencia participativa y aprendizaje organizacional. -Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad. -Atracción del talento humano y desarrollo profesional. -Promoción del uso de mano de obra. -Remuneración y jornada laboral. - Asociaciones laborales. -Política de despidos. - salud y seguridad laboral -prácticas disciplinarias -Trabajo infantil
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> -Prácticas de mercadeo y publicidad -Seguridad y calidad de los productos y servicios. -Atención al cliente y garantías.

Fuente: tomado de.(Flores, Pratt, et al., 2005) pág. 91

Tabla 2. Categorías y subcategorías del modelo del octágono

Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> -Criterios de selección de proveedores. -Apoyo al desarrollo sostenible de sus proveedores.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> -Inversiones, donaciones y participación en proyectos sociales. -Implementación de proyectos sociales. -Trabajo voluntario promovido por la empresa. -Patrimonio sociocultural.
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> -Compromiso con el medio ambiente. -Educación medioambiental. -Impacto medio ambiental de la actividad productiva. -Impacto medio ambiental del producto terminado. -Desarrollo de tecnologías medioambientales amigables.
Fortalecimiento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> -Tributación y respeto por la soberanía nacional. -Participación en proyecto sociales con el gobierno. -Transparencia en el rol político de la organización
Sostenibilidad Económica	<ul style="list-style-type: none"> -Planteamiento estratégico -Desempeño económico y financiero. -Desarrollo, transferencia y difusión de ciencia y tecnología. -Gerencia de crisis y riesgo y vulnerabilidad frente a desastres. -Política de reinversión de utilidades.

Fuente: tomado de.(Flores, Pratt, et al., 2005) pág. 91

3.2 Población y muestra

- **Población**

Tabla 3 Tabla de la población objeto de estudio.

Población	Cantidad
Proveedores	36
Colaboradores	28
Consumidores	32 huéspedes por día
Comunidad	2000 residentes del barrio galán

Fuente: Gerencia del Hotel San Silvestre

- **Muestra**

El muestreo se realizará a conveniencia debido a la metodología implementada en el octágono (Flores, Pratt, et al., 2005) Este estudio fue realizado por los expertos de INCAE Business School Universidad costarricense (Flores, Pratt, et al., 2005), teniendo en cuenta esto se realizó una muestra estratificada con la ayuda de un software estadístico, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Tabla 4. Calculo de muestra estratificada

Precisar Tamaño de Muestra

Nivel de Confianza: 95% 99%

Intervalo de Confianza:

Población:

Tamaño de Muestra preciso:

Fuente:(Creative Research Systems, 2006)

La población total se halló sumando los diferentes grupos de interés a analizar, y el coeficiente= tamaño de la muestra/población total. En este caso seria 325/2096.

Dando como resultado el coeficiente= 0,15505725 El tamaño de la muestra se obtuvo mediante la herramienta del software estadístico survey software (Creative Research Systems, 2006), en donde se solicitó un nivel de confianza del 95%, y un intervalo de confianza de 5. Dando como resultado para el tamaño preciso de la muestra 325, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 5 Población total y resultado de la muestra estratificada

grupos de interés		grupos de interés * coeficiente
proveedores	36	6
colaboradores	28	4
consumidores	32	5
comunidad	2000	310
Población Total	2096	325

Fuente. Elaboración propia,2020

3.3 Marco contextual

El hotel San Silvestre de Barrancabermeja inicio su operación en noviembre del 2010, está ubicado en la carrera 19 N 58^a-13, cuarto piso; dentro del centro comercial San Silvestre; en el Barrio el Galán; ubicado a 20 minutos del aeropuerto, con el propósito de ofrecer a sus huéspedes, comodidad y confort; y la posibilidad de tener cerca los servicios que requieran.

El Hotel San Silvestre cuenta con 48 habitaciones de entre 27 y 30 metros cuadrados, Restaurante tipo Buffet, terraza con spa y salones de eventos, con 28 personas en la nómina, colaboradores comprometidos y dispuestos a ofrecer un excelente servicio; con la finalidad de ofrecer una experiencia inigualable a sus huéspedes.

El posicionamiento del Hotel es uno de los mejores de la ciudad de Barrancabermeja, los clientes lo prefieren por su infraestructura, el servicio al cliente y la ubicación central que ofrece comodidad y cercanía a almacenes de cadena, tiendas casinos, cafeterías supermercados y varios establecimientos comerciales y de entretenimiento.

- **Misión**

Somos un hotel dedicado en convertir la estadía de nuestros huéspedes y clientes en una agradable experiencia. Trabajando para ser la mejor opción Hotelera de la ciudad de Barrancabermeja (gerencia Hotel San Silvestre de Barrancabermeja, 2020).

- **Visión**

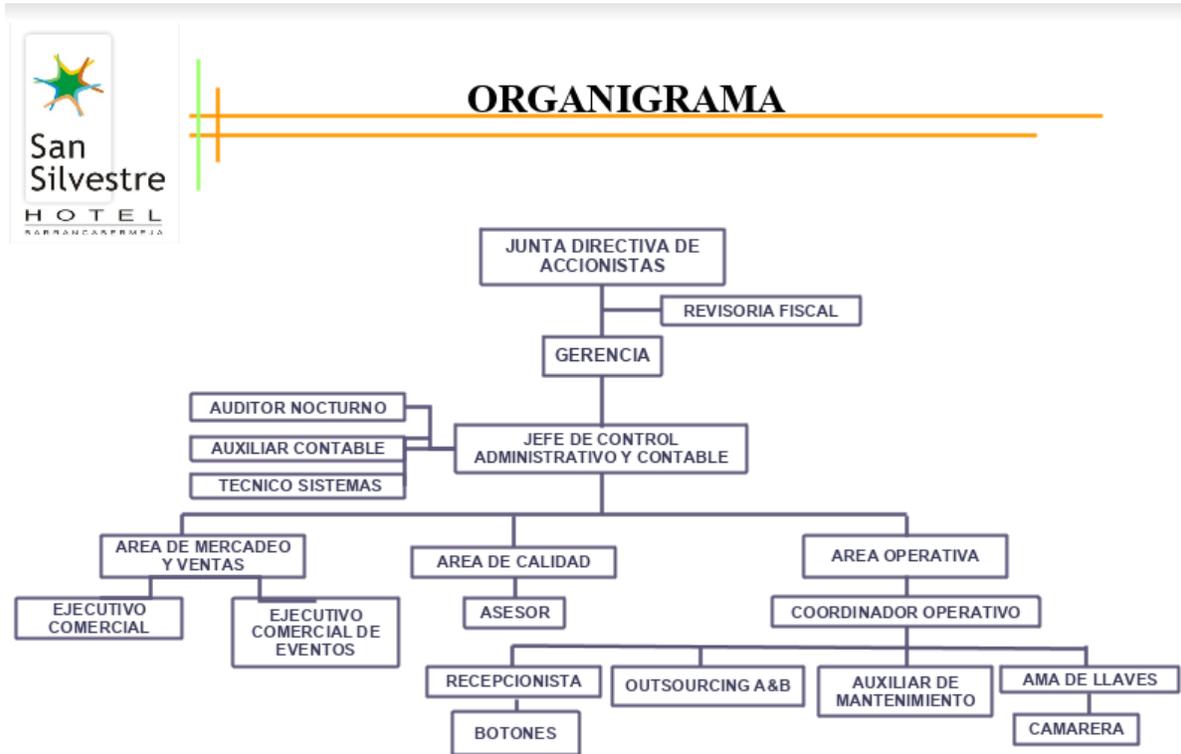
En el 2025 continuaremos siendo el hotel líder en:

- servicio al huésped.
- compromiso con el medio ambiente.
- calidad de sus alimentos y bebidas.
- compromiso con la comunidad.
- generación de valor para sus accionistas.

Fuente: (gerencia Hotel San Silvestre de Barrancabermeja, 2020)

3.4 Estructura organizacional

Figura 14 Organigrama Institucional del Hotel San Silvestre



Fuente: Gerencia del Hotel San Silvestre,2020

3.5 Objetivo Estratégico

Estamos comprometidos en satisfacer a nuestros huéspedes y clientes con un excelente servicio, garantizando una agradable experiencia de alojamiento, eventos y gastronomía; buscando el mejoramiento continuo, el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y la generación de valor para nuestros accionistas(gerencia Hotel San Silvestre de Barrancabermeja, 2020).

3.6 Objetivos de calidad

- Lograr la satisfacción de nuestros huéspedes y clientes, a través de un excelente servicio.
- Garantizar el mejoramiento continuo en los procesos, mediante la implementación de la cultura de calidad.
- Cumplir con la expectativa de retorno de la inversión de los accionistas del hotel.

3.7 Instrumentos de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos utilizado fue el desarrollo de un cuestionario, conformado por 181 preguntas, validado por INCAE Business School (Flores, Pratt, et al., 2005), con sus investigaciones y el desarrollo de manuales para la implementación del Octágono de sostenibilidad (Flores, Prado, et al., 2005), en donde los expertos (Ogliastri et al., 2009) determinan las categorías y subcategorías que se deben medir dentro de la empresa. El cuestionario fue diligenciado de manera presencial, mediante las diferentes visitas realizadas al hotel San Silvestre, ver anexo 1. La calificación de la autoevaluación, en el momento de responder a cada pregunta por parte de los grupos de interés se realizó teniendo en cuenta los siguientes puntajes.

- Asignación de calificación

Tabla 6. Criterios de calificación

3	Si (siempre)
2	A veces
1	No (nunca)
0	N/A, no corresponde no aplica para nuestro caso

Fuente. DERES (Uruguay, 2014) pág. 11.

3.8 Variables

En este apartado recopilamos las variables, a partir de las categorías de la metodología del octágono (ver capítulo 3-pag 59), con el propósito de desarrollar la medición de cada una de ellas y obtener la información necesaria para realizar las recomendaciones, que permitan fortalecer los puntos críticos.

1. Proveedores

Apoyo al desarrollo sostenible de proveedores

Variable 1: existencia de políticas o programas para apoyar el desarrollo de sus proveedores, teniendo en cuenta las pequeñas y microempresas.

Variable 2: medición de capacitación técnica.

Variable 3: medición de transferencia de conocimiento o tecnología.

Variable 4: medición de financiamiento.

Variable 5: políticas o programas de medición y apoyo en la adopción de planes de RSE entre sus proveedores.

Criterios de selección de proveedores

Variable 6: medición de transparencia valores y practicas anticorrupción.

Variable 7: medición de estándares laborales.

Variable 8: los proveedores respecto a la comunidad.

Variable 9: los proveedores respecto a los consumidores.

Variable 10: los proveedores respecto al medio ambiente.

Variable 11: fortalecimiento de instituciones públicas.

Variable 12: sostenibilidad económica.

2. Transparencia valores y practicas anticorrupción

Compromisos éticos y practicas anticorrupción

Variable 13: existencia de un código de ética dirige el correcto proceder de los colaboradores, en la organización.

Variable 14: el código de ética se elaboró siguiendo un proceso participativo.

Variable 15: esta la empresa comprometida explícitamente con el cumplimiento del código de ética y valores corporativos, proporcionando transparencia, claridad y veracidad de la información a todos sus Stakeholders.

Variable 16: existe compromiso gerencial en otorgarle una perspectiva unidireccional al código de ética y los valores corporativos, con la cultura y los procesos de la empresa.

Variable 17: la compañía cuenta con comités para la administración de temas éticos.

Variable 18: la empresa tiene procesos disciplinarios internos y establece sanciones que hacen cumplir el código de ética.

Variable 19: el código de ética y los valores corporativos prohíben, actos de corrupción.

Variable 20: existen procesos que permiten hacer denuncias de actos de corrupción.

Variable 21: la empresa cuenta con programas que ayudan a generar conciencia sobre los impactos negativos de la corrupción e informan de cómo combatirla.

Variable 22: la organización participa en iniciativas que tienen como propósito disminuir la corrupción en el país.

Relación transparente con los públicos de interés

Variable 23: la empresa se preocupa por obtener retroalimentación de su grupo de interés

Variable 24: relación transparente con la comunidad.

Variable 25: relación transparente con el gobierno.

Variable 26: relación transparente con los medios.

Variable 27: relación transparente con las organizaciones no gubernamentales.

Variable 28: relación transparente con los proveedores.

Variable 29: relación transparente con las asociaciones laborales.

Variable 30: relación transparente con las organizaciones de consumidores.

Variable 31: relación transparente con los inversionistas

Variable 32: la empresa tiene políticas que determinan las responsabilidades, compensaciones y derechos, así como la medición de resultados de los gerentes.

Variable 33: el presidente de la junta directiva y el gerente, son cargos desempeñados por personas diferentes.

Variable 34: los accionistas de la organización tienen información precisa sobre el salario de los directivos y gerentes.

Variable 35: la empresa cuenta con una comisión responsable de las prácticas de RSE.

Disponibilidad de información y reportes de sostenibilidad

Variable 36: publicaciones periódicamente de un año o menos de reporte de su desempeño económico y financiero.

Variable 37: publicaciones periódicamente de un año o menos reporte de su desempeño en RSE.

Variable 38: los informes de responsabilidad social empresarial se estructuran a partir de estándares internacionales.

Variable 39: los informes de responsabilidad social empresarial son auditados por terceros.

Variable 40: mecanismos de difundir y publicar entre sus grupos de interés, de acuerdo con la realidad de cada grupo de interés.

3. Colaboradores

Gerencia Participativa y aprendizaje organizacional

Variable 41: la empresa tiene mecanismo que recoge e implementa aportes de los trabajadores.

Variable 42: la organización fomenta las actitudes participativas en los trabajadores, ofreciendo momentos de aporte de sugerencias y opinión en temas relevantes de la empresa.

Variable 43: la compañía otorga reconocimientos a los trabajadores que contribuyen al mejoramiento del desempeño de la empresa.

Variable 44: la empresa implementa programas de inducción con sus trabajadores.

Variable 45: Quien hace la inducción de ingreso a los nuevos colaboradores.

Variable 46: La empresa a través de reuniones regulares con el personal que tienen que ver con la inducción, realizan feedback, trabajo colaborativo y comparten conocimiento.

Variable 47: la empresa cuenta con intranet, medio por el que fluye la información y el conocimiento corporativo.

Variable 48: Tiene la empresa bonificaciones relacionadas con la elaboración y uso compartido del conocimiento.

Igualdad de oportunidades y equidad

Variable 49: cuenta la empresa con políticas en contra de conductas discriminatorias, respecto al género, raza, religión, nacionalidad, discapacidad o alguna otra.

Variable 50: tiene la empresa programas de contratación incluyente, en donde se respeta el derecho al trabajo de las personas con algún tipo de discapacidad.

Variable 51: La empresa cuenta con políticas que apoyan la contratación de personal mayor de 45 años, o que han estado desempleadas por más de 12 meses.

Capacitación y desarrollo profesional

Variable 52: La empresa cuenta con programas de capacitación desarrolladas durante las horas de trabajo.

Variable 53: la organización apoya el desarrollo de los trabajadores con potencial para alcanzar ascensos.

Variable 54: La empresa dispone de programas y procesos aplicables al momento de ser requerida la rotación del personal en los puestos de trabajo.

Variable 55: la organización apoya a los trabajadores con estudios de primaria y bachillerato inconclusos.

Variable 56: La empresa dispone de programas de apoyo a los trabajadores que estén interesados en continuar sus estudios universitarios.

Variable 57: Incluye la organización criterios de selección del personal, que tengan en cuenta la afinidad de los candidatos con aspectos de prácticas sostenibles.

Variable 58: La empresa dispone de estándares de medición del impacto de las capacitaciones y el desarrollo profesional de los trabajadores.

Variable 59: La organización realiza mediciones de la satisfacción de su personal respecto a la capacitación y desarrollo profesional.

Variable 60: La compañía elabora mediciones de la satisfacción de sus trabajadores con el ambiente laboral.

Uso de mano de obra local

Variable 61: La compañía dispone de políticas que fomentan la contratación de personal de la comunidad en la que opera.

Remuneración, beneficio y jornada laboral

Variable 62: La empresa tiene una política de pagar a sus colaboradores por encima del salario mínimo.

Variable 63: La empresa realiza contratos a su personal legalmente constituidos por escrito, acatando la legislación laboral.

Variable 64: la organización estimula a los trabajadores ofreciéndoles la posibilidad de adquirir acciones.

Variable 65: La compañía ofrece a su personal bonos o participación de utilidades en función de su desempeño individual o grupal.

Variable 66: Se incluyen indicadores referentes a temas de prácticas de sostenibilidad empresarial, en los criterios de evaluación de desempeño de los trabajadores.

Variable 67: La empresa brinda información a sus trabajadores sobre la tramitología para la solicitud de su jubilación.

Variable 68: La empresa dispone de apoyo psicológico para su personal preparándolo para afrontar el periodo de jubilación.

Variable 69: la empresa se asegura de tener una jornada laboral que cumple con lo establecido en la legislación laboral, otorgando a los trabajadores equilibrio entre el horario laboral y sus actividades personales y familiares.

Variable 70: La organización realiza la medición de la satisfacción de sus trabajadores, en relación con la duración de las jornadas laborales.

Asociaciones Laborales

Variable 71: la compañía cuenta con políticas que facilitan la libre asociación de los trabajadores a sindicatos, liderados y conformados por los mismos.

Variable 72: la empresa dispone de algún tipo de asociación laboral conformada por los trabajadores.

Variable 73: la gerencia se reúne periódicamente con los representantes del sindicato para escuchar y atender sus requerimientos.

Manejo de Despidos

Variable 74: existen lineamientos específicos en caso de despidos masivos.

Variable 75: existen procesos claros de cómo proceder en caso de despidos individuales.

Variable 76: la empresa contribuye en la reubicación laboral de los trabajadores despedidos.

Variable 77: la organización cuenta con programas de retiro voluntario.

Variable 78: en el caso de la tercerización de mano de obra en algún área de la empresa, la organización prefiere motiva o ofrece capacitación, a los colaboradores despedidos que quieran vincularse laboralmente de la empresa de outsourcing.

Salud y Seguridad Ocupacional

Variable 79: la organización brinda a sus trabajadores bienestar en el servicio de salud, adicional a lo requerido legalmente.

Variable 80: la empresa dispone de programas de capacitación sobre salud y seguridad ocupacional.

Variable 81: las instalaciones de la organización incluyen servicios para las personas con algún tipo de discapacidad y cuenta con rampas, parqueos, servicios sanitarios, entre otros.

Variable 82: la organización protege a sus trabajadores mediante el cumplimiento de los aspectos requeridos para una adecuada salud en el trabajo, evitando accidentes.

Variable 83: la empresa registra los accidentes laborales que se presentan y adicionalmente elabora medidas preventivas, evitando la accidentalidad.

Variable 84: la organización tiene programas de prevención del consumo de drogas y el alcoholismo.

Variable 85: la empresa brinda programas de salud para los trabajadores y sus familias.

Variable 86: la organización ha sido reconocida por su desempeño en relación con la seguridad ocupacional.

Trabajo Forzado, castigos y acoso sexual

Variable 87: La empresa tiene políticas de rechazo ante cualquier forma de trabajo forzado y maltrato psicológico.

Variable 88: la organización tiene valores corporativos encaminados a rechazar cualquier actitud que represente acoso sexual.

Variable 89: el programa de inducción ofrece información clara respecto al rechazo de la empresa acerca del trabajo forzado y el acoso sexual, así como las implicaciones disciplinarias que conlleva romper el código de ética laboral.

Variable 90: La organización tiene lineamientos adecuados para la realización de denuncias sobre actos de trabajo forzado o acoso sexual.

Trabajo Infantil

Variable 91: Tiene la empresa niños entre su personal de trabajadores.

Variable 92: la organización prohíbe dentro de sus políticas, la contratación de menores de edad.

Variable 93: la empresa capacita e informa a sus trabajadores acerca de lo perjudicial del trabajo infantil.

Variable 94: la organización se asegura de no mantener ninguna relación comercial, ni prestación de servicio a personas o entidades que contraten menores de edad o apoyen el trabajo infantil.

4. Consumidor

Prácticas de mercadeo y publicidad

Variable 95: la empresa regula los materiales que utiliza para la elaboración de publicidad e imagen corporativa, buscando minimizar el impacto ambiental.

Variable 96: las campañas publicitarias de la empresa están alineados con los valores corporativos y son respetuosos con el código del consumidor.

Seguridad y calidad de los productos y servicios

Variable 97: la empresa cuenta con certificaciones de control de calidad para los productos o servicios que ofrece.

Variable 98: la organización ha retirado del mercado algún producto o servicio, debido a la presión de algunas entidades que defienden los derechos del consumidor.

Variable 99: la empresa dispone de procesos establecidos para la revisión de las fechas de vencimiento de los insumos y alimentos perecederos.

Variable 100: certificaciones de calidad reconocidas internacionalmente (ISO 9000).

Variable 101: la organización capacita a los trabajadores respecto a la manera de proceder rápidamente, en caso de circunstancias de crisis o daños que afecten al cliente.

Atención al cliente y garantías

Variable 102: la organización cuenta con un departamento de servicio al cliente, con disposición para solucionar las inquietudes, requerimientos o inconvenientes que exprese el consumidor.

Variable 103: la empresa analiza las quejas y requerimientos del consumidor, asignando esta responsabilidad a algún trabajador, encargado de retroalimentar la comunicación entre cliente y la empresa.

Variable 104: la organización tiene en cuenta la información obtenida por el área de servicio al cliente, al momento de tomar una decisión.

Variable 105: la empresa cuenta con canales de comunicación gratuitos para atender las solicitudes, requerimientos e inquietudes del cliente.

Variable 106: la organización ofrece garantías al consumidor acerca del producto o servicio que comercializa.

5. Comunidad

Participación en proyectos comunitarios

participación en programas encaminados a brindar mejores condiciones en la educación, la salud, la infraestructura o la preservación y cuidado del medio ambiente en la comunidad local.

Variable 107: aportes en proyectos comunitarios en recursos monetarios.

Variable 108: aportes en proyectos comunitarios en recursos humanos.

Variable 109: aportes en proyectos comunitarios en productos.

Variable 110: aportes en proyectos comunitarios en canales de comunicación (publicidad).

Variable 111: la empresa selecciona los proyectos comunitarios en los que participa, teniendo en cuenta sus valores corporativos.

Variable 112: la empresa asigna un presupuesto anual, para la participación en planes de proyectos comunitarios

Variable 113: la gerencia está comprometida con los proyectos comunitarios y tiene un representante administrativo responsable de estos.

Variable 114: la empresa hace mediciones del valor creado por la puesta en marcha de sus proyectos comunitarios en la población local

Variable 115: la organización ha estado implicada en publicidad negativa presentada por los medios de comunicación, vinculándola a usurpación de tierras pertenecientes a comunidades indígenas.

Trabajo voluntario promovido por la empresa

Variable 116: estimula la empresa a sus empleados a participar en labores de voluntariado, en los proyectos comunitarios.

Variable 117: la organización premia la participación voluntaria de los trabajadores en proyectos comunitarios por medio de reconocimientos.

Variable 118: la junta directiva participa en los programas previstos para la comunidad.

Reinversión de utilidades y transferencia tecnológica

Variable 119: la empresa realiza reinversión en la comunidad en la que opera, destinando un porcentaje de las utilidades obtenidas en beneficio de estas.

Variable 120: políticas o programas formales de reinversión de utilidades en las comunidades en las que opera.

Variable 121: existen programas dirigidos a compartir tecnología y conocimientos con la población en la que opera.

Patrimonio sociocultural

Variable 122: la organización fomenta la identidad cultural y las tradiciones de la región en donde ejerce su actividad productiva.

Variable 123: la empresa realiza y apoya la planeación y ejecución de actividades culturales propias de las costumbres locales.

Variable 124: la organización implementa programas de conservación o restauración de estructuras arquitectónicas consideradas parte del patrimonio cultural de la región.

6. Medio ambiente

Compromiso con la protección del medio ambiente y con la educación ambiental.

Variable 125: la gerencia y los trabajadores están comprometidos con el cuidado del medio ambiente

Variable 126: la empresa implementa políticas de cuidado del ambiente y asigna recursos de talento humano y económicos anualmente para la realización de sus proyectos de cuidado del medio ambiente.

Variable 127: la organización establece y pone en marcha programas que aportan a la conservación del medio ambiente.

Variable 128: la empresa capacita e informa a sus trabajadores respecto a temas ambientales

Variable 129: la organización cuenta con programas de información y educación ambiental para los trabajadores y sus familias.

Variable 130: la empresa dispone de información y capacitación para ofrecer educación ambiental a sus proveedores.

Impacto ambiental de la actividad productiva

Variable 131: la organización lleva acabo prácticas que permiten minimizar el impacto negativo en el ambiente originado por su actividad productiva.

Variable 132: la empresa implementa o desarrolla tecnologías de ecoeficiencia que le permiten reducir el impacto de su operación en el medio ambiente.

Variable 133: la organización dispone de un plan claro en caso de existir una emergencia ambiental, y capacita a los trabajadores constantemente para una rápida respuesta en caso de alguna circunstancia de riesgo para la operación de la empresa.

Variable 134: la empresa cuenta con certificaciones por ISO 14001, EMAS u otro estándar ambiental.

Variable 135: la organización controla la contaminación que podrían producir los vehículos que son propiedad de la empresa.

Variable 136: existen mediciones que le permiten a la organización conocer su ahorro por coeficiencia.

Variable 137: la empresa practica el reciclaje y el tratamiento de residuos generados por la operación de la organización.

- **Impacto ambiental de producto terminado**

Variable 138: la compañía tiene en cuenta criterios ambientales para ofrecer sus servicios, buscando reducir el impacto ambiental que puede ser generado por envases, empaques o residuos posconsumo.

Variable 139: la organización ofrece servicios o productos terminados que afectan el medio ambiente.

Variable 140: la empresa dispone de programas de manejo de residuos de posconsumo en donde se realiza reciclaje, entre otras acciones proactivas orientadas al cuidado del medio ambiente.

Variable 141: la organización provee al consumidor información clara y detallada, referente a los daños que puede generar el uso de los bienes o servicios que obtiene.

Variable 142: la empresa informa al cliente sobre cómo puede reducir el daño ambiental que ocasiona el consumo de bienes y servicios.

Variable 143: la empresa incluye en su operación tecnologías ecoeficientes amigables con el medio ambiente, con el propósito de reducir el daño medio ambiental que genera la oferta de su producto terminado o servicio.

7. Fortalecimiento de instituciones publicas

Tributación

Variable 144: la empresa ha tenido publicidad negativa en los medios de comunicación en los últimos tres años, vinculada a subvaluación de activos o utilidades, con el fin de evadir impuestos.

Variable 145: la organización ha evadido el pago de impuestos en los últimos tres años obteniendo demandas que afectan su imagen corporativa.

Variación 146: la compañía capacita a sus trabajadores y Stakeholders acerca de la relevancia de cumplir con los compromisos tributarios adquiridos como empresa o como persona natural.

Participación en proyectos sociales o ambientales con el gobierno

Variable 147: la organización coopera en los proyectos ambientales y sociales del estado.

Variable 148: la empresa contribuye activamente en los programas de educación con entidades del gobierno.

Variable 149: la compañía apoya los proyectos de salud con entidades del gobierno.

Variable 150: la empresa participa en programas de infraestructura con entidades del gobierno.

Variable 151: Participación en proyectos de Conectividad tecnológica con entidades del gobierno.

Variable 152: Participación en proyectos de Iniciativas pro-transparencia y anticorrupción con entidades del gobierno.

Variable 153: Participación en proyectos de conservación ambiental con entidades del gobierno.

Variable 154: la organización elabora campañas publicitarias de interés público.

Variable 155: Contribuye la empresa con la planeación de políticas en aspectos sociales o ambientales.

Transparencia del papel político de la organización

Variable 156: la empresa ha recibido publicidad negativa, en los últimos tres años por parte de los medios de comunicación relacionada con el respaldo de campañas políticas o su financiación.

Variable 157: la empresa ha sido asociada negativamente a través de los medios de comunicación por sus vínculos con partidos políticos, en los últimos tres años.

Variable 158: Es transparente la empresa ofreciendo información clara y precisa al cliente interno y externo, respecto a la cifra de las donaciones a candidatos políticos o campañas.

8. Sostenibilidad económica

Planeamiento Estratégico

Variable 159: la empresa tiene misión y visión empresarial.

Variable 160: la visión y misión corporativa está conformada por aspectos de importancia social y ambiental.

Variable 161: la empresa elabora mediciones acerca de su desempeño, que contienen información financiera, y tópicos de impacto ambiental y social.

Variable 162: la estrategia de responsabilidad social empresarial de la compañía, fórmula objetivos específicos, orientados en el cumplimiento del plan estratégico, mediante la sinergia de los trabajadores de todos los niveles de la organización.

Variable 163: la estrategia de responsabilidad social empresarial de la empresa plantea objetivos específicos, dentro del plan estratégico incluyendo aspectos relevantes para la comunidad.

Variable 164: la estrategia de responsabilidad social empresarial de la organización determina objetivos específicos en el plan estratégico de la compañía teniendo en cuenta las necesidades de los proveedores.

Variable 165: la estrategia de responsabilidad social empresarial de la empresa plantea objetivos específicos dentro del plan estratégico corporativo, que considera el cuidado del medio ambiente.

Variable 166: la estrategia de responsabilidad social empresarial de la organización contiene objetivos específicos, en el plan estratégico corporativo que consideran factores de importancia en aspectos de transparencia valores y practicas anticorrupción.

Variable 167: la estrategia de RSE de la empresa toma en cuenta y establece objetivos específicos en Planeamiento estratégico en contribución al fortalecimiento de instituciones públicas.

Variable 168: la estrategia de responsabilidad social empresarial tiene en cuenta objetivos específicos dentro del plan estratégico corporativo, que considera la relevancia del logro de prácticas de sostenibilidad económica en la empresa.

Desempeño económico y financiero

Variable 169: la empresa lleva contabilidad formal.

Variable 170: se realizan auditoría interna periódicamente.

Variable 171: se realizan auditorías externas periódicamente, por una entidad formalmente constituida.

Variable 172: la empresa ha tenido riesgo de declararse en insolvencia en los últimos tres años.

Variable 173: la organización hace evaluaciones de su desempeño financiero y económico durante periodos iguales o menores a tres meses.

Gerencia de crisis, riesgo y vulnerabilidad frente a desastres

Variables 174: la empresa cuenta con un equipo responsable de gestionar situaciones de riesgo y crisis.

Variable 175: existe un plan de acción en situaciones de crisis o desastres que podrían presentarse con el servicio o producto de la empresa y pueden afectar al consumidor.

Variable 176: La compañía determina un plan documentado dirigido al manejo de circunstancias de crisis y riesgos.

Variable 177: acciones claras por seguir y responsables directos.

Variables 178: la empresa informa con claridad los riesgos existentes de manera explícita con sus Stakeholders y publico de interés.

Variables 179: la organización desarrolla trabajo coordinado entre las dependencias.

Variable 180: en la empresa se realizan simulacros de los planes.

Variables 181: se tiene un mecanismo para notificar una eventual circunstancia de emergencia.

3.9 Aplicación

En el instrumento de recolección de datos, se tienen en cuenta 8 aspectos organizacionales compuestos por: proveedores; transparencia valores y practicas anticorrupción, colaboradores, consumidores, comunidad, medio ambiente, fortalecimiento de instituciones públicas, y sostenibilidad económica.

Se aplico el cuestionario, véase Anexo 2 que contiene 181 preguntas, desarrolladas y aprobadas por expertos de INCAE (Flores, Prado, et al., 2005; Flores, Pratt, et al., 2005; Ogliastrri et al., 2009) con la finalidad de obtener la medición de los ocho aspectos organizacionales a analizar. El cuestionario Se aplico en el periodo de noviembre del 2019 hasta el 17 marzo del 2020 mediante visitas al hotel San Silvestre, realizadas tres veces a la semana los martes, miércoles y jueves. La encuesta a los colaboradores, los proveedores, los consumidores y la comunidad, fue realizada en el mes de enero y febrero del 2020 teniendo en cuenta los días de la semana (martes, miércoles y jueves) en los cuales el hotel dispuso del espacio para esta finalidad, ver Anexo 3, se adjuntan las imágenes del proceso de encuesta.

Los proveedores y los clientes fueron encuestados los lunes y martes, la comunidad los fines de semana.

La metodología implementada permitió la correcta recopilación de datos para la retroalimentación de la información que se desea obtener, permitiendo la medición de los factores de sostenibilidad del hotel, obteniendo la calificación respectiva en cada aspecto a analizar dentro de las subcategorías del octágono.

3.9.1 Análisis de datos

La calificación se realiza por medio de la autoevaluación empresarial del Hotel San Silvestre, teniendo en cuenta la siguiente puntuación: **3 =Si (siempre); 2=A veces; 1=No (nunca),0= N/A, no corresponde no aplica para nuestro caso**(Uruguay, 2014). Después de recopilar los datos por medio de la encuesta, se desarrolla la lectura de los datos en un cuadro de Excel, el cual permite un mejor análisis de las categorías y las subcategorías, ya que por medio de unos cálculos matemáticos en una matriz que contiene las preguntas y la calificación que obtuvo cada una de ellas, se realizan operaciones matemáticas (Flores, Prado, et al., 2005);(Barahona, J.C, & Jiménez, 2009) establecidas en el modelo de medición del octágono y se obtienen los porcentajes de medición de cada uno de los factores de sostenibilidad analizados. En el análisis de datos se tiene en cuenta como puntaje máximo el 3.

El siguiente grafico muestra las columnas que conforman la matriz.

Figura 15. Ejemplo de la Imagen de la Matriz de análisis de datos.

	Indicadores	Calificación De 0 a 3 según su ubicación en el "continuo"	Puntaje	Maximo	% puntaje	Calificación homologada en la escala de 0 - 30	Totales por vértice en la escala de 0 - 30	Totales por vértice en porcentaje %
	1. Proveedores		24	36	66,67%	0,8333		
	Apoyo al desarrollo sostenible de Proveedores		7	15				
	Tiene la empresa una política o programa formales dirigidos a apoyar el desarrollo de sus proveedores, en especial de los que corresponden a pequeñas empresas o microempresas? Indique los programas de apoyo al desarrollo de proveedores que tiene la empresa	2				1,6667		
	Capacitación técnica	1	1	3		0,8333		
	Transferencia de conocimiento o tecnologías	1	1	3		0,8333		
	Financiamiento	0	0	3		0,0000		
	¿Tiene la empresa una política o programas formales para promover la adopción de practicas de RSE entre sus proveedores?	3	3	3		2,5000		
	Criterios de selección de proveedores		17	21				
	Transparencia, valores y practicas anticorrupción	3	3	3		2,5000		
	Estandares Laborales	3	3	3		2,5000		
	Comunidad	2	2	3		1,6667		
	Consumidores	2	2	3		1,6667		
	Medio Ambiente	3	3	3		2,5000		
	Fortalecimiento de instituciones publicas	2	2	3		1,6667		
	Sostenibilidad economica	2	2	3		1,6667		
1. Proveedores							20,00	66,67%

Fuente:(Flores, Prado, et al., 2005)

Teniendo en cuenta la figura anterior, se debe tener presente que, en la primera columna, es ingresada la calificación que obtuvo cada pregunta de 0 a 3; según la puntuación asignada, la franja azul de la columna de puntaje es la suma de las

subcategorías de la categoría proveedores, es decir la suma del puntaje de la subcategoría, apoyo al desarrollo sostenible de proveedores y criterios de selección de proveedores; las cuales son la suma de la calificación que se asignó a cada pregunta. La columna de máximo es rellena con el número 3, para posteriormente obtener el porcentaje de medición.

La columna del porcentaje del puntaje se obtiene al dividir el resultado de la franja azul, es decir se divide puntaje sobre máximo, en el caso del ejemplo, se toma los números rojos, los cuales como ya se mencionó están conformados por la sumatoria de la calificación de cada subcategoría, es decir 24/36.

La siguiente columna, siguiendo el ejemplo de la figura 15 es la columna calificación homologada en la escala de 0-30, en esta columna el máximo es 30, y el dato de la franja azul de esta columna se obtiene, cuando 30 es dividido entre el máximo de la franja azul en este caso, para el ejemplo sería 30/36.

En la columna de calificación homologada en la escala de 0-30, se obtiene la medición de cada una de las preguntas, mediante la multiplicación de la puntuación que se le ha dado a cada una de ellas por el valor de la franja azul, es decir el primer dato de la columna de calificación homologada. Para la realización de un ejemplo práctico, en la imagen anterior, se realizó la multiplicación de la calificación de la pregunta:

- ¿Tiene la organización un programa dirigido al desarrollo de sus proveedores, en especial hacia las pequeñas empresas o microempresas?

La anterior pregunta corresponde a la subcategoría, Apoyo al desarrollo sostenible de Proveedores; de la categoría proveedores, y obtuvo un puntaje de 2. Teniendo en cuenta el ejemplo, en este caso se multiplica 2 por 0,8333 y así sucesivamente con cada una de las calificaciones de las preguntas (0-3), para obtener los datos que corresponden a la columna de calificación homologada.

En la siguiente columna, ubicada a la derecha de la columna de calificación homologada, se encuentra la columna de totales por vértice en la escala de 0-30; en esta columna se ingresa, solo un dato por categoría, el cual corresponde a la sumatoria de cada pregunta de la categoría, en el caso del ejemplo planteado en la figura 15, la suma está conformada por cada pregunta del cuestionario de la categoría de proveedores.

Finalmente, la última columna del cuadro es la que corresponde a los totales por vértice en porcentaje, la cual también tiene un solo dato por categoría, el cual se obtiene tomando el dato que corresponde a los totales por vértice en la escala de 0-30 y dividiéndolo en 30, el cual corresponde al valor máximo, es decir corresponde al 100%, al momento de hallar el porcentaje total del vértice.

De acuerdo con lo anterior y según el ejemplo de la figura 15, esto quiere decir que se divide 20,00 en 30; dando como resultado 66,67% el total por vértice en porcentaje para la categoría proveedores.

De esta manera se obtuvo la medición para las 8 categorías que se analizaron en la metodología del octágono.

CAPITULO IV- RESULTADOS

En este cuarto capítulo, se exponen los resultados obtenidos y los entregables en el desarrollo de los objetivos específicos, adicionalmente se analizan los datos obtenidos de las encuestas y la información recopilada en el trabajo de campo, obtenida por medio de las diversas visitas al Hotel San Silvestre de Barrancabermeja.

4.1 Resultados de los objetivos específicos Desarrollados.

Deducir indicadores y buenas prácticas de sostenibilidad, en el sector Hotelero a través de la revisión sistemática de la literatura (2009-2019).

Este objetivo específico se vio reflejado En el desarrollo de un Artículo académico titulado “SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR HOTELERO: UNA REVISION SISTEMATICA DE LA LITERATURA” el cual muestra, una década (2009-2019) en aspectos de sostenibilidad en la industria hotelera y se analizan las diversas perspectivas gerenciales de diferentes partes del mundo, entre ellas América Latina, Asia, Europa y Estados Unidos; con el fin de conocer los estudios realizados sobre Responsabilidad Social Empresarial en la industria Hotelera; y poder identificar, si la gestión sostenible genera competitividad en los hoteles. Dentro de los principales hallazgos de la revisión de la literatura, se enfatiza en la relevancia de la cultura organizacional, la relación de la sostenibilidad con la calidad y el rendimiento de los hoteles, así como también, las diferentes perspectivas de prácticas sostenibles, las cuales varían según la cultura, legislación y consumidor de cada país. Finalmente se identifican algunas lagunas de investigación en la industria hotelera.

Las palabras claves implementadas en la búsqueda en las bases de datos fueron: hotel industry, CSR, Tourism, Sustainability. Después de realizar la búsqueda, los artículos que hablaban de empresas que no eran hoteles, se descartaron de la revisión, debido a que el tema de estudio se enfoca en las empresas de hospedaje, con el propósito de conocer que investigaciones se han realizado sobre la

sostenibilidad en los hoteles, y las conclusiones que se han obtenido, así como los enfoques en las prácticas de responsabilidad social de estos; para poder identificar si la gestión sostenible genera competitividad en las empresas de hospedaje.

Una empresa con gestión sostenible se define como aquella que opera generando valor, social, ambiental y económico a mediano y largo plazo; contribuyendo al bienestar de las generaciones presentes y futuras, mediante la preservación y protección de los recursos; y la generación de empleo, que les permita tener una mejor calidad de vida. (Uribe-Macías et al., 2017).

Las practicas sostenibles proactivas, pueden beneficiar a las pequeñas empresas de servicios turísticos, mediante la mejora de la competitividad (Alonso-Almeida et al., 2015); para ello deben asignarse estándares de calidad, prácticas ambientales y sociales, implementar el rendimiento financiero y el éxito en el mercado (Alonso-Almeida et al., 2015).

Adicionalmente algunas conclusiones que se obtienen acerca de las investigaciones estudiadas en el artículo son:

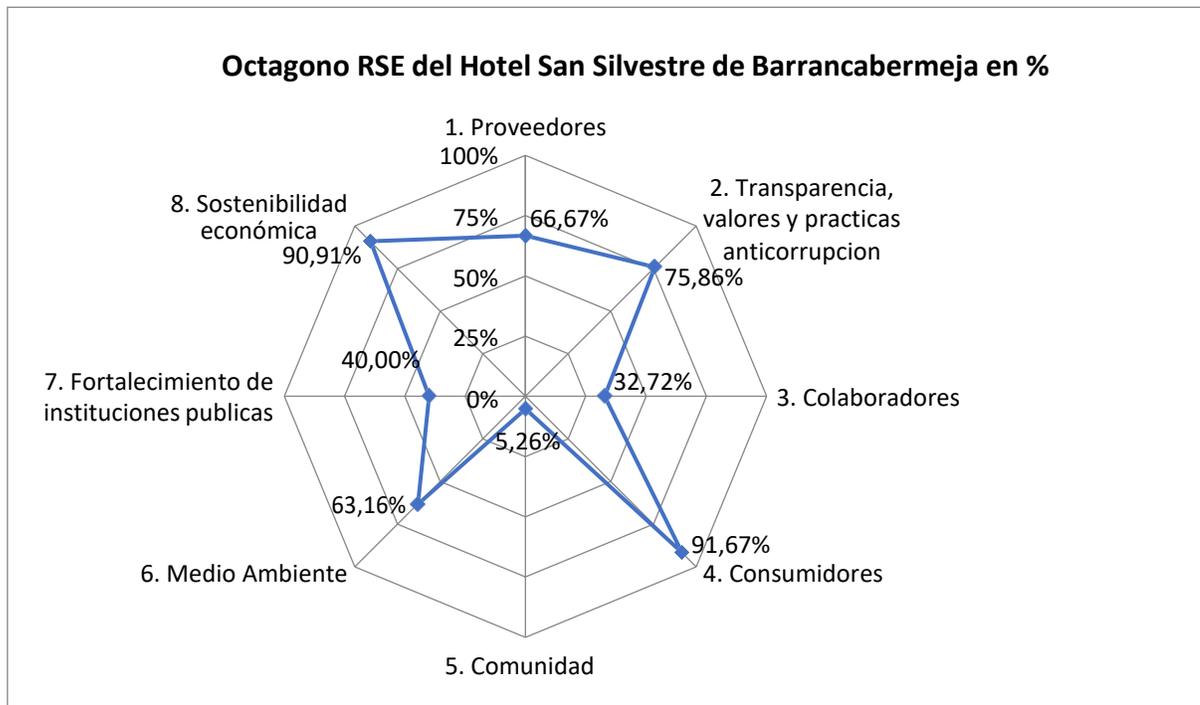
- La industria hotelera tiene gran potencial de contribución para el logro de los objetivos de desarrollo sostenible.
- La implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial genera buenas condiciones, económicas, sociales y ambientales sostenibles.
- Las prácticas de sostenibilidad empresarial actualmente han cobrado importancia alineando las metas y objetivos de la organización con el plan estratégico de sostenibilidad.
- El enfoque que la gerencia decide implementar en las prácticas de sostenibilidad depende de factores externos del hotel, y del estilo del liderazgo que direcciona la empresa.
 - Las regulaciones gubernamentales en prácticas de sostenibilidad empresarial o la inexistencia de estas, no permiten tener condiciones homogéneas para la medición y comparación de sostenibilidad entre países.

- Los grupos de interés de cada hotel se establecen por la gerencia de acuerdo con los aspectos de interés de cada uno de ellos.
- La cultura empresarial está estrechamente relacionada con el desarrollo de sostenibilidad empresarial.
- Los informes de sostenibilidad son realizados más comúnmente por los hoteles grandes y cadenas.
- La eficiente y bilateral comunicación es fundamental para generar confianza con los Stakeholders del hotel.
- La conciencia de consumo responsable con el ambiente varia de país a país.
- Colombia puede atraer consumidores internacionales que valoran las prácticas de sostenibilidad empresarial en los hoteles.
- La gerencia de la industria hotelera implementa las prácticas de sostenibilidad empresarial, buscando conseguir calidad en la experiencia del servicio, rendimiento y competitividad.

Medir el estado actual del Hotel San Silvestre, en términos de sostenibilidad, por medio de la metodología del octágono.

En el siguiente grafico de araña se detallan los resultados de la encuesta obtenidos en la medición realizada, en cada uno de los factores del octágono de sostenibilidad.

Figura 16: Resultado de la encuesta del octágono de sostenibilidad en porcentaje.



Fuente: grafica de araña realizada a partir de los resultados obtenidos en la encuesta (Elaboración propia,2020).

En la figura 16 se evidencia, que algunos aspectos de sostenibilidad están más fortalecidos que otros, dentro del hotel, ver Anexo 5; para ver todas las mediciones. La comunidad con un 5,26% y los colaboradores con 32,72% muestran los puntajes más bajos, indicando que deben fortalecerse estos factores, además el factor fortalecimiento de instituciones públicas tiene el 40% de la puntuación, el tercer ítem más bajo entre los factores analizados.

Tabla 7: factores de sostenibilidad de menor a mayor puntaje obtenido.

comunidad	5,26%
colaboradores	32,72%
fortalecimiento de instituciones publicas	40,00%
medio ambiente	63,16%
proveedores	66,67%
transparencia, valores y practicas anticorrupción	75,86%
sostenibilidad económica	90,91%
consumidores	91,67%

Fuente: (Elaboración propia,2020)

4.2 Descripción de los resultados obtenidos en los puntos críticos detectados.

La tabla 6 se muestran los factores críticos, los cuales obtuvieron una calificación por debajo del 50% en los que a continuación haremos énfasis detalladamente.

❖ **Comunidad**

En este factor de sostenibilidad, hay grandes carencias, debido a que el Hotel es poco participativo con la comunidad.

Por lo tanto, el puntaje es bajo, debido a la falta de Participación en Proyectos Comunitarios, además el hotel no contribuye con proyectos coordinados para mejorar la educación, la infraestructura o la conservación del ambiente, en la localidad.

No existe apoyo de parte del hotel San Silvestre, a los proyectos comunitarios respecto a recursos económicos, talento humano, productos, ni en canales de comunicación (publicidad).

La empresa de servicio de hospedaje no dispone de una política de criterio definido para la seleccionan de los programas en los que podría estar interesado en colaborar.

El hotel no establece un plan operativo, ni un presupuesto anual para el desarrollo de algún programa comunitario.

La empresa no asigna personal administrativo con responsabilidad en el apoyo de proyectos comunitarios parcialmente. Es decir que la cooperación por parte de la gerencia en aspectos de programas con la comunidad es inexistente.

La empresa no realiza la medición del impacto social o el valor generado por el hotel en los proyectos comunitarios en los que colabora, debido a que no hay participa en ninguno.

El hotel San Silvestre de Barrancabermeja, no tiene publicidad negativa en los medios de comunicación acerca de usurpación o invasión de tierras de comunidades indígenas.

El hotel no fomenta la asistencia de los trabajadores a actividades de voluntariado que benefician a la comunidad.

La empresa no premia a los trabajadores que voluntariamente participan en los programas comunitarios, debido a que el hotel no tiene participación en estos proyectos.

No existe participación de la gerencia o la junta directiva del Hotel San Silvestre en proyectos de voluntariado con la comunidad.

No establece un porcentaje de reinversión de utilidades en beneficio de la comunidad local, ni se comparte conocimiento de tecnología con esta.

La empresa no considera un programa de reinversión de la utilidad en beneficio de la comunidad.

El hotel no cuenta con un programa dirigido a la transferencia de tecnología o conocimiento dirigido a la comunidad local.

El hotel San Silvestre fomenta la conservación de la cultura y costumbres de la comunidad a su alrededor.

El Hotel no organiza ni favorece programas que apoyan el desarrollo de actividades artísticas que hacen parte de la cultura o etnia local.

La empresa desarrolla proyectos dirigidos a la conservación o restauración de estructuras arquitectónicas consideradas patrimonio cultural de la región.

❖ **Colaboradores**

Gerencia Participativa y aprendizaje organizacional

La empresa no cuenta con mecanismos para recolectar e implementar las sugerencias de los trabajadores en la búsqueda de soluciones a problemáticas internas.

La compañía fomenta el empoderamiento dependiendo del cargo y la experiencia que tiene en este, promoviendo ascensos, entre sus trabajadores y dando espacios de libertad de opinión dirigidos a generar un ambiente de participación y cooperación en la empresa.

La organización no ofrece reconocimiento a los trabajadores que aportan ideas y contribuyen en mejorar el desempeño de la organización.

El hotel cuenta con un programa de inducción para los trabajadores el cual se realiza en el momento en el que se hace la nueva contratación de personal y no es superior a 5 días.

Quien hace la inducción de ingreso a los nuevos colaboradores es el coordinador del cargo dependiendo del cargo.

La empresa a través de reuniones periódicas con el personal encargado de la inducción realiza feedback y trabajo colaborativo, en el intercambio de conocimiento e información relevante a los procesos.

El hotel gestiona el conocimiento basado en Intranet, mediante un software en el cual cada dependencia tiene una clave y un usuario para consultar información

únicamente. Pero no les da la posibilidad de agregar información a la base de datos del software.

La empresa no hace reconocimientos mediante bonificación relacionados con la utilización e intercambio de conocimiento.

Igualdad de oportunidades y equidad

La empresa tiene políticas en contra de cualquier forma de discriminación: de raza, género, religión, nacionalidad o dirigida hacia personas con alguna discapacidad. Sin embargo, estas políticas no son frecuentemente recordadas dentro de la organización.

La compañía no tiene políticas que apoyen la contratación de personas con algún tipo de discapacidad, es decir que no practica la inclusión.

La empresa dispone de políticas que apoyan la contratación de personas mayores de 45 años, o que han estado desempleadas por más de 1 año. Por medio del proceso de inducción se alinean los procesos del hotel con el nuevo personal.

Capacitación y desarrollo profesional

La organización cuenta con programas de capacitación las cuales son realizadas durante la jornada laboral.

En el hotel se realizan ascensos, pero no cuentan con políticas de desarrollo laboral para los trabajadores con potencial de conseguir un ascenso.

La empresa no dispone de programas con procesos detallados respecto a la realización de la rotación de los trabajadores en los cargos. Sin embargo, en caso de incapacidad se cubren los puestos con rotación de personal, no superiores a una semana.

En este caso la variable 55 no aplica, debido a que no tienen colaboradores con estudios primarios o secundarios inconclusos.

La empresa no tiene programas de apoyo dirigida a los trabajadores que se encuentran interesados en continuar con sus estudios universitarios. Por lo tanto, no se ofrecen ayudas económicas, pero en caso de requerir organizar su horario laboral con los estudios se les permite coordinar con sus compañeros los horarios.

La compañía no incorpora en sus criterios de selección de personal la afinidad de los candidatos con las prácticas de sostenibilidad empresarial.

La empresa no tiene estándares de medición para el resultado obtenido de los programas de capacitación, ni del desarrollo profesional alcanzado por los trabajadores en la organización. Esta variable 58 no aplica a los lineamientos del hotel, debido a que no tiene políticas de desarrollo profesional, ni estándares para la medición de ello.

La organización mide la satisfacción de sus empleados sobre aspectos de capacitación. Pero no realiza mediciones de la satisfacción de sus empleados en aspectos de desarrollo profesional, porque no tienen políticas de desarrollo profesional.

El hotel no hace la medición de la satisfacción de los trabajadores respecto al ambiente laboral.

Uso de mano de obra local

La empresa no tiene políticas formales que apoyen la contratación de personal local. Sin embargo, le dan prioridad en la contratación a la mano de obra de la ciudad.

Remuneración, beneficio y jornada laboral

La empresa tiene una política de pagar a sus colaboradores por encima del salario mínimo, más las prestaciones legales de ley.

La organización elabora los contratos a sus trabajadores teniendo en cuenta que estén legalmente constituidos, por escrito y se respetan sus derechos laborales, así como también se esté acatando lo establecido por la legislación laboral. Dentro de algunos de estos aspectos, se encuentran las horas extras remuneradas, y los días festivos tienen recargo extra en el pago, entre otros beneficios para el trabajador.

La variable 64 no aplica, debido a que la empresa, no tiene acciones a la venta.

La compañía no ofrece a sus empleados bonificaciones o participar de las utilidades en función de los resultados obtenidos y su desempeño individual o grupal.

Se integran indicadores relacionados con temas de prácticas de sostenibilidad empresarial en la medición y evaluación de desempeño de los trabajadores.

La empresa no brinda capacitación o información a sus empleados acerca de la tramitología que debe realizar para solicitar su jubilación, por lo tanto, los colaboradores deben buscar asesoría en los fondos de pensiones en los que cotizan.

La compañía no ofrece apoyo psicológico ni preparación para enfrentar el inicio de la etapa de jubilación.

La empresa se asegura de tener una jornada laboral que cumple con lo establecido en la legislación laboral, ofreciendo a los trabajadores equilibrio entre la jornada de trabajo y sus actividades personales. Los sábados rota el personal para permitirles generar dinero extra, y compartir su fin de semana con sus familias.

La empresa no realiza la medición de la satisfacción de sus empleados respecto a el equilibrio y manejo del tiempo de trabajo y el tiempo personal y familiar.

Asociaciones Laborales

El hotel establece políticas que facilitan la libre asociación de los trabajadores a sindicatos, liderados y conformados por ellos. Sin embargo, los colaboradores no han constituido sindicatos en el Hotel.

En la compañía no existe ningún tipo de asociación laboral.

En la empresa la variable 73 no aplica debido a que el hotel no tiene ningún tipo de asociación laboral constituida por sus colaboradores.

Manejo de Despidos

Existen lineamientos específicos a seguir en caso de presentarse despidos masivos.

Existen procesos claros sobre cómo proceder en caso de despidos individuales.

La organización no cuenta con un programa de retiro voluntario.

La variable 78, no aplica para el hotel, en esta variable se desea conocer que:

¿en caso de despidos generados por la eliminación de un área o dependencia de la empresa, cuyos servicios serán prestados, en adelante por un tercero, ¿Da la empresa preferencia, estimula o capacita a los empleados despididos en caso de que estos quieran formar una empresa proveedora del servicio entregado a terceros?

Salud y Seguridad Ocupacional

La organización no ofrece a sus trabajadores bienestar en el servicio de salud, adicional a lo exigido legalmente. Los trabajadores del hotel tienen activo el servicio de EPS de su preferencia, pero no tienen ningún otro beneficio adicional respecto a los servicios de salud.

La empresa no dispone de programas de capacitación sobre temas de salud y seguridad ocupacional. Las capacitaciones se realizan a través de los servicios de la ARL, y adicionalmente hay políticas de seguridad en el trabajo en el manual del empleado.

El hotel incorpora en sus instalaciones servicios para las personas con algún tipo de discapacidad y cuenta con rampas, parqueos, servicios sanitarios, entre otros pensados en la inclusión.

La organización protege a sus trabajadores, implementando la señalización adecuada, y mediante el cumplimiento de las normas que rigen la seguridad en el trabajo, previniendo accidentes laborales. El hotel entrega dotación reglamentaria a sus empleados y ubica la señalización pertinente, como salidas de emergencia, entre otros aspectos según la normatividad establecida.

El hotel registra y documenta los accidentes que suceden, y realiza el reporte inmediato a la ARL. Además, se toman acciones correctivas para que no vuelvan a ocurrir.

La compañía presenta en el momento de la inducción del personal, su programa de información, para prevenir el consumo de drogas y el alcoholismo.

La empresa no ofrece programas informativos sobre temas de salud para sus trabajadores y su núcleo familiar.

El hotel no ha obtenido reconocimientos o premios debido a su meritorio desempeño referente a la seguridad ocupacional que implementa.

Trabajo Forzado, castigos y acoso sexual

La empresa tiene una política escrita en el manual del empleado, que rechaza el trabajo forzado y el maltrato psicológico.

La organización no determina una política formal dirigida a evitar el acoso sexual, sin embargo, en el manual del empleado está implícita, además se habla sobre el tema con los colaboradores.

El programa de inducción ofrece información suficiente y clara respecto al rechazo por parte de la organización acerca del trabajo forzado y el acoso sexual, así como las implicaciones disciplinarias que conlleva romper el código de ética laboral.

La organización no establece lineamientos a seguir por los trabajadores, para interponer una denuncia por acoso sexual o trabajo forzado, en caso de que la situación lo amerite.

Trabajo Infantil

El hotel no tiene niños entre su personal de trabajadores, es una política empresarial que defienden claramente.

La empresa prohíbe dentro de sus políticas, la contratación de menores de edad.

La empresa capacita e informa a sus trabajadores acerca de lo perjudicial del trabajo infantil.

La compañía se asegura de no mantener ninguna relación comercial, ni prestación de servicios con personas o entidades que contraten menores de edad o apoyen el trabajo infantil.

❖ Fortalecimiento de instituciones publicas

Tributación

La compañía no ha sido citada negativamente en los medios de comunicación durante los últimos tres años, vinculada a subvaluación de activos o utilidades.

El hotel no ha tenido procesos legales interpuestos por evasión en el pago de tributos o impuestos.

La organización capacita a sus trabajadores y Stakeholders acerca de la importancia de cumplir con los compromisos tributarios adquiridos como empresa o como persona natural.

Participación en proyectos sociales o ambientales con el gobierno

La empresa no coopera ni participa en los proyectos ambientales o sociales del estado.

El hotel no colabora con los programas de educación con organizaciones públicas del estado.

La organización no ayuda a llevar a cabo proyectos de salud con entidades del gobierno.

El hotel no tiene participación en proyectos de Infraestructura con entidades del gobierno.

El hotel no participa en proyectos de Conectividad tecnológica con entidades del gobierno.

La Compañía no tiene participación en proyectos de Iniciativas pro-transparencia y anticorrupción con entidades del gobierno.

La empresa no colabora en el desarrollo de proyectos de conservación ambiental con las entidades del estado.

La organización no realiza campañas en los medios de comunicación acerca de temas de interés público.

Transparencia del papel político de la organización

La empresa no ha recibido publicidad negativa, en los últimos tres años por parte de los medios de comunicación relacionada con el respaldo de campañas políticas o su financiación.

El hotel no ha sido citado negativamente en la prensa por vínculos con partidos o líderes políticos.

La variable 158 no aplica en este caso en el hotel, por lo que la pregunta: ¿es transparente la empresa con la disposición de la información de forma clara y precisa para el cliente interno y externo, respecto a la cifra de las donaciones a candidatos políticos o campañas? No es pertinente debido a que el hotel no otorga donaciones a políticos.

Formular un modelo de control de la sostenibilidad para el Hotel San Silvestre a través de un cuadro de mando integral (Balanced scorecard).

A continuación, se muestra el bosquejo del Balanced scorecard general del hotel, sin embargo, es importante para llegar a este objetivo; analizar la propuesta de valor del hotel, las actividades claves, los aliados, recursos claves, relaciones con los clientes, costos y fuentes de e ingreso, entre otros aspectos importantes.

• **Modelo Canvas del Hotel San Silvestre**

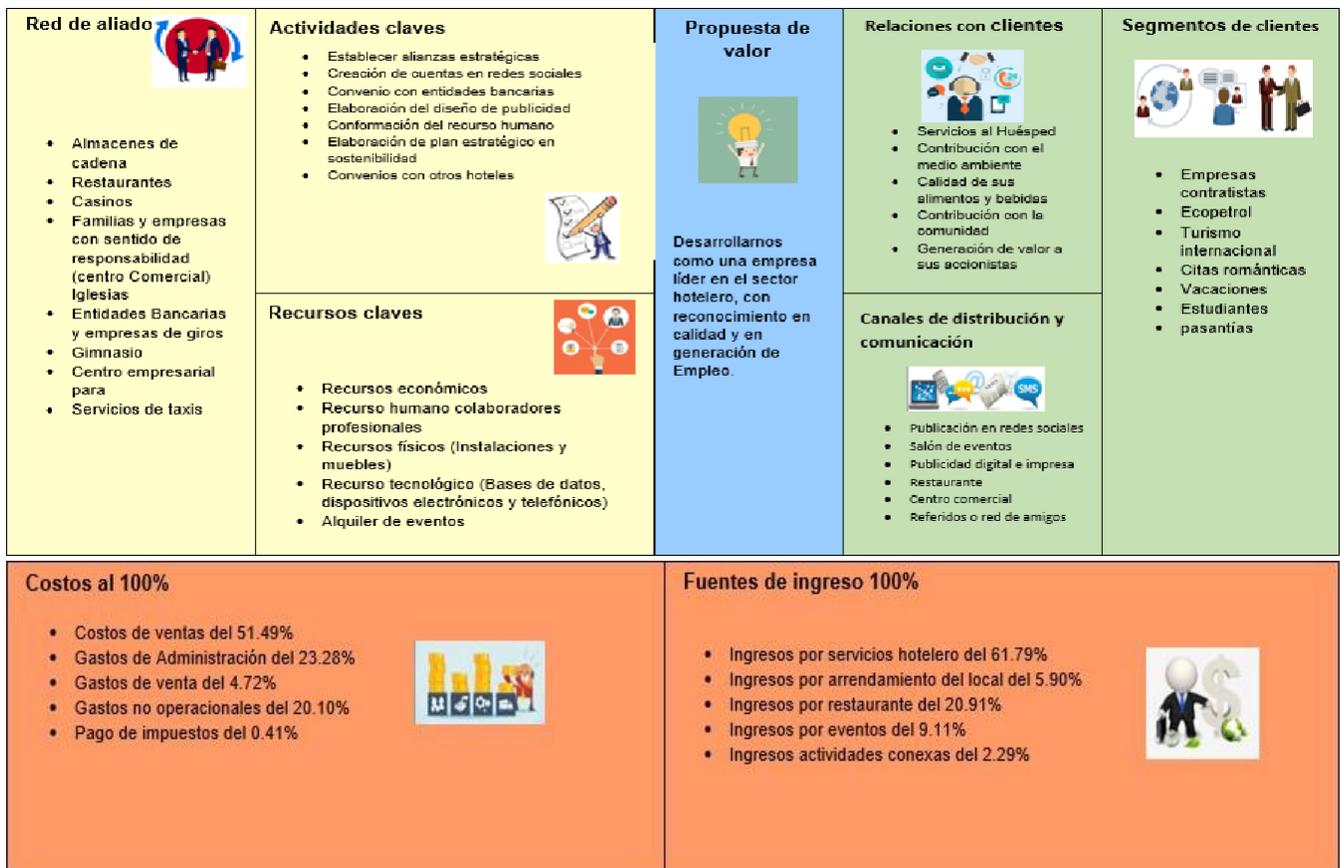


Figura 17 Canvas del hotel San Silvestre de Barrancabermeja

Fuente: Elaboración Propi

- Nuestros principales competidores

En esta sección desarrollamos un breve análisis de la competencia, para luego realizar el análisis del modelo de negocio de las cuatro cajas además revisar la propuesta de valor y posteriormente sugerir las actividades a realizar, teniendo en cuenta los puntos críticos que se obtuvieron de la medición de los factores de sostenibilidad del octágono y los actuales retos del entorno.

- Park inn by Radisson hotel group
- Hotel Millennium
- Hotel Vizcaya Plaza

La siguiente tabla muestra el precio del servicio de hospedaje, prestado por cada una de las empresas, incluyendo al Hotel San Silvestre de Barrancabermeja.

- **Nuestra competencia: precio vs número de habitaciones**

Tabla 8 competencia y ocupación

Hotel	Número de habitaciones	Precio
Park inn by Radisson hotel group (RHG)	50	\$ 138.915
Hotel Millenium	40	\$ 155.000
Hotel san Silvestre de Barrancabermeja	48	\$ 170.000
Hotel Vizcaya Plaza	49	\$ 198.450

Fuente:(Hotel San Silvestre, 2020; hotel vizcaya plaza, 2020; Millenium, 2020; Park Inn, 2020)

Los gráficos de barras permiten tener una mejor visualización en las diferencias de precio entre cada Hotel. Dentro de estos datos se observa que el hotel San Silvestre es el tercero en aspectos de precio.

Figura 18 Modelo de negocio de las cuatro cajas del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja.



Fuente: Re-invent your business model, Mark W Johnson, Harvard Business Review Press, 2018

- **propuesta de valor para el cliente**
Sugerencias pendientes por desarrollar

Cambiar el tipo de servicio de hospedaje que se presta en el momento, debido a la actual coyuntura, buscando ofrecer un servicio de hotel enfocado en el consumidor corporativo, con un estilo de vida ejecutivo, en donde las Habitaciones sean ofrecidas para estadías en la mayoría de los casos por motivo de trabajo. El usuario en el cual se concentra el hotel es definido por tener una vida laboral que requiere de cambios y trasladarse de una ciudad a otra, practicidad, rapidez y confort. Teniendo en cuenta esto, se busca fortalecer las alianzas corporativas, que permitan obtener un flujo de huéspedes más constante; brindando beneficios al consumidor, establecidas por la negociación que se realice en el momento de establecer determinadas alianzas con la intención de obtener un gana-gana con los clientes corporativos, en los que se enfoca el hotel.

Algunas actividades para enfrentar el problema de salud Mundial 2020

- ❖ Servicio a la habitación las 24 horas, domicilios.
- ❖ Venta de alimentos y bebidas 100% en servicio de habitación.
- ❖ Todas las habitaciones con escritorio para teletrabajo.
- ❖ Consolidar los servicios en línea de reservas y pagos, además de los procesos internos evitando las reuniones del personal y fomentando el uso de las herramientas tecnológicas, como chats y videollamadas para la comunicación entre los colaboradores.
- ❖ Programación de los pedidos a los proveedores de lo necesario para la operación, comida, detergentes, servilletas etc., de acuerdo con la demanda, agendando las entregas de los productos para dos días a la semana, con el propósito de tener mejor control y desinfección de las zonas en donde se realiza la entrega de los alimentos e insumos por parte de los proveedores.
- ❖ Feedback constante con el cliente, ayudándole a resolver sus inquietudes, solicitudes e inconformidades, además de escuchar y analizar la viabilidad de sus sugerencias
- ❖ Retroalimentación constante con los empleados, en donde se escuchen sus sugerencias en busca de la mejora continua, permitiéndoles la participación en algunas de las decisiones de la empresa, aumentando su sentido de pertenencia.

Pensando en un futuro optimista y después de superar la emergencia de la pandemia ocasionada por el virus COVID-19, para el año 2021, se busca ofrecer espacios adicionales a los actualmente existentes en las instalaciones del hotel, que generen el consumo de alimentos y bebidas uno de ellos sería, disponer de una terraza bar, ofreciendo otro ambiente, con diferentes tipos de actividades. Lo que permita el incremento del consumo por parte de los huéspedes, para también atraer el fin de semana más consumidores y visitantes y de esta manera compensar la baja demanda de ocupación en los días de fin de semana en el hotel.

Dentro de las nuevas adecuaciones se implementaran las medidas de bioseguridad e higiene que requieran establecerse debido a la nueva coyuntura por el virus, con la finalidad de priorizar la seguridad del cliente interno y externo del hotel.

Adicionalmente se ofrecerá el servicio de reservas online en donde el huésped pueda seleccionar la fecha y el tipo de habitación que desea, cantidad de personas que se hospedaran y cualquier detalle de su estadía adicional que el huésped requiera, esto genera la auto gestión de su reserva, logrando velocidad y facilidad en el proceso.

Los pagos virtuales en la página web del hotel y la virtualización de la mayor parte de los procesos internos de la compañía, así como también la digitalización de la comunicación interna, entre los trabajadores. Adicionalmente el fortalecimiento del sistema de intranet es de utilidad para generar espacios participativos, en donde los trabajadores puedan dejar sus sugerencias de mejora, y compartan información relevante de los procesos del hotel o en caso de que lo requieran, los colaboradores puedan consultar información sobre el desarrollo de alguna actividad o tarea específica sobre la cual buscan resolver sus dudas.

Tener un banco de información que los colaboradores de todas las áreas puedan consultar y retroalimentar, genera flujo de conocimiento valioso para la empresa.

La comunicación entre el consumidor y la empresa es orientada a lo digital, ofreciéndole una rápida respuesta ante sus inquietudes, solicitudes (reservas vía chat) o sugerencias por medio de las redes sociales o chats dispuestos para el cliente, de forma gratuita y práctica. Estas son algunas de las sugerencias considerando la actual coyuntura. Adicionalmente, se deben tener en cuenta todas las medidas de seguridad e higiene que se aplicaran en el marco de la emergencia de salud y sobre la cual recientemente, el hotel San Silvestre ha realizado un comunicado público sobre las medidas que implementa, ver anexo 4.

Actividades por hacer respecto a los puntos críticos identificados en la medición de los factores de sostenibilidad con la metodología del octágono:

❖ Comunidad

Se sugiere iniciar la participación y colaboración en proyectos comunitarios, considerando e indagando sobre las necesidades actuales de la población de la localidad, y enfocándose en un grupo de población vulnerable de la ciudad de Barrancabermeja.

La selección del programa de apoyo a la comunidad debe tener criterios de selección acordes a las políticas empresariales del hotel.

Establecer un programa con criterios de selección del proyecto en el cual el hotel está interesado en participar.

Generar un plan operativo o presupuesto anual que permita llevar a cabo el proyecto en beneficio de la comunidad.

Incorporar personal administrativo en el desarrollo del proyecto, delegando responsabilidad y cooperación.

Realizar la medición del valor generado con la ejecución de los proyectos comunitarios, es importante conocer cuál fue el aporte y el impacto social del programa.

Fomentar la participación de los trabajadores en actividades de voluntariados que beneficien a la población. mediante premios meritorios u otros.

Establecer un porcentaje de reinversión de las utilidades en beneficio de población vulnerable de la localidad.

Compartir conocimiento con la comunidad, acerca de temas de cuidado del medio ambiente y de los recursos, sobre salud o algún otro tema de interés del público en general.

Llevar a cabo actividades gastronómicas, que fomenten la conservación de la cultura de la localidad.

❖ **Colaboradores**

Gerencia participativa y aprendizaje organizacional

Generar espacios preferiblemente digitales, en donde los trabajadores puedan aportar sus sugerencias de mejora o solución a alguna problemática específica de la empresa.

Crear un ambiente participativo y de retroalimentación constante entre los equipos de trabajo, y entre las diferentes áreas.

Apoyar las habilidades y destrezas de los trabajadores, reconociéndolos cuando tienen el mérito de un ascenso en la empresa.

Fomentar la cooperación dentro de los equipos de trabajo, para generar sinergia y evitar los reprocesos.

Motivar a los trabajadores en aportar ideas y la búsqueda de mejoras en el desempeño de la organización.

que la realización de la inducción para los trabajadores sea el reflejo de la imagen del hotel, debido a que es uno de los primeros contactos del trabajador con la empresa.

la eficiente y asertiva comunicación constante por medio de intranet, permite mejorar el flujo de la información en la empresa.

Reconocer bonificaciones relacionadas con el uso e intercambio del conocimiento.

Igualdad de oportunidades y equidad

Realizar actividades de concientización respecto a las políticas de prohibición de cualquier tipo de discriminación; y recordarlas más a menudo, mediante campañas, carteleras o avisos ubicados en áreas comunes de la empresa, que las mantengan presentes en la cotidianidad de los trabajadores.

Determinar de manera formal y documentada, políticas que apoyan la contratación de personas con algún tipo de discapacidad y adicionalmente practicar activamente esta política.

Capacitación y desarrollo profesional

Realizar un programa formalmente documentado de los procesos detallados de la realización de rotación de los trabajadores.

Establecer programas de apoyo dirigidos a los trabajadores que están interesados en continuar los estudios de educación superior.

Incorporar en los criterios de selección de personal, la afinidad de los candidatos con las prácticas de sostenibilidad empresarial, endentándolas como un proceso importante para la actividad, y se lleva a cabo en la organización.

Desarrollar estándares de medición para los resultados que se obtienen de los programas de capacitación y de desarrollo profesional que se implementan en la empresa.

Realizar políticas de apoyo en el desarrollo profesional para los trabajadores, entendiendo el aprendizaje constante como un beneficio para la empresa.

Medir la satisfacción de los trabajadores, respecto al ambiente laboral, por medio de encuestas periódicamente.

Uso de mano de obra local

Constituir políticas formales que apoyen y otorguen prioridad a la contratación la población de la ciudad.

Remuneración, beneficio y jornada laboral

Integrar indicadores relacionados con temas de prácticas de sostenibilidad empresarial en la medición y evaluación de desempeño de los trabajadores.

Ofrecer capacitación y asesorías, informando a los trabajadores acerca de los tramites que deben realizar para la solicitud de su jubilación.

Brindar apoyo psicológico para enfrentar el inicio de la etapa de jubilación.

Realizar la medición de la satisfacción de los trabajadores respecto al equilibrio del manejo del tiempo. Entre el horario laboral y el tiempo personal.

Manejo de Despidos

Determinar un programa formal, en donde se especifique el proceso que se debe seguir para la aceptación de la renuncia de un trabajador, el papeleo, formatos a llenar o materiales que el trabajador debe entregar en caso de ser así.

Salud y Seguridad Ocupacional

Ofrecer si es posible, otro beneficio de bienestar para la salud de los trabajadores adicional de la EPS.

Ofrecer capacitaciones a los colaboradores sobre temas de salud, bienestar y seguridad ocupacional.

Incrementar las capacitaciones para los trabajadores en diferentes temas de interés, que les permitan ampliar sus conocimientos sobre aspectos relacionados con la actividad y procesos de la empresa como por ejemplo el servicio al cliente, reciclaje, ahorro de recursos naturales entre otros.

Incorporar en las capacitaciones realizadas tópicos sobre sostenibilidad empresarial, manteniéndolos informados sobre las nuevas prácticas.

Ofrecer programas informativos y capacitaciones sobre temas de salud para los trabajadores y su núcleo familiar.

En búsqueda de la mejora continua en el hotel, establecer prácticas de seguridad ocupacional cada vez más concretas y estructuradas.

Trabajo Forzado, castigos y acoso sexual

Determinar una política formal dirigida a prohibir y evitar el acoso sexual.

Ofrecer asesoría e informar a los empleados sobre los lineamientos que deben seguir para interponer una denuncia en caso de presentarse acoso sexual o trabajo forzado.

Fortalecimiento de instituciones publicas

Participación en proyectos sociales o ambientales con el gobierno

El hotel debe crear, consolidar y fortalecer la relación con el estado, mediante la participación y colaboración con las entidades públicas, respecto a proyectos ambientales, educativos, de salud, infraestructura, conectividad tecnología, sociales, entre otros como la conservación ambiental, trabajando en cooperación y generando alianzas valiosas para el beneficio de la comunidad en la que opera.

- **Oferta**

Reconocimiento en calidad y en generación de Empleo, comprometidos con las prácticas de responsabilidad social empresarial y el medio ambiente; Ofrecemos hospedaje con excelencia en el servicio, confort y eficiente solución a los requerimientos del cliente.

Formula de utilidad**Figura 19. Formula de Utilidad**

$$UN = UAI (1 - T)$$

UN =	Utilidad neta	(\$/periodo)
UAI =	Utilidad antes de impuestos	(\$/periodo)
T =	Tasa de impuestos	(%)

Fuente: El estudio de apalancamientos como metodología de análisis de la gestión en la empresa (Vera, 2002)

Lo anterior indica que la utilidad neta es igual a la utilidad antes de impuestos, multiplicado por el resultado de 1 menos la tasa de impuesto. De esta manera se obtiene el resultado de la utilidad neta.

- **Rotación de recursos**

El inventario de los alimentos debe ser según la demanda y de esta manera según la temporada del año se tiene una proyección aproximada de los alimentos requeridos, de esta manera se evita la generación de desechos alimenticios.

La ecoeficiencia y la buena administración de los recursos naturales también es un aspecto importante para recalcar en las prácticas empresariales que se implementen en la operación del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja.

- **Recursos claves**

Personal: Personal altamente capacitado en servicio al cliente y algunos con conocimiento del idioma inglés.

Tecnologías: disponibilidad de WIFI que preste un excelente servicio al huésped en donde pueda disfrutar de velocidad y estabilidad, bombillos led y ecoeficientes.

Productos: ofrecer productos de aseo como un plus en la recepción en donde el huésped pueda encontrar cepillos de dientes, shampoo y productos de aseo

personal, además de algunos productos básicos de farmacia. Así como también un menú variado de platos y bebidas que le permitan sentirse cómodo al huésped.

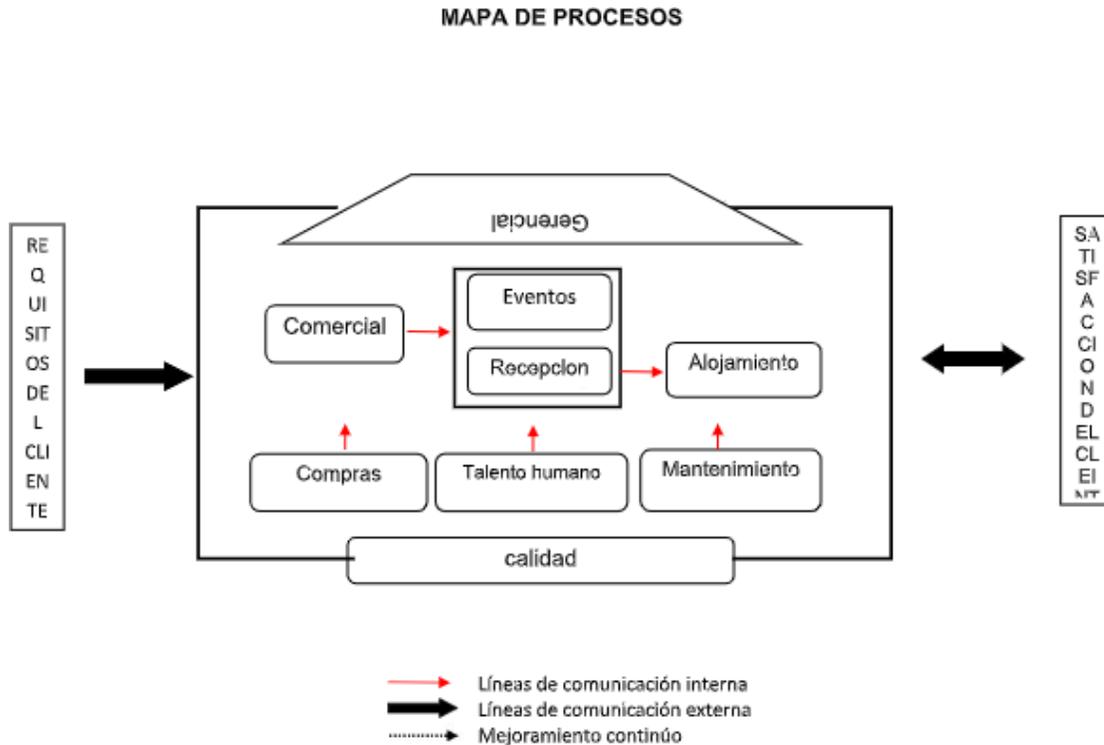
Información: clara sobre las prácticas de sostenibilidad que implementa el Hotel, así como una efectiva señalización en caso de emergencia, como los extintores y la señalización de las salidas de emergencia. Adicionalmente retroalimentación efectiva con el cliente por redes sociales o medios digitales en donde el Huésped conozca las prácticas de sostenibilidad del Hotel, fortalecer la publicidad digital y la comunicación constante con el cliente escuchando sus sugerencias y resolviendo sus inquietudes.

Alianzas: con empresas públicas y privadas, universidades, colegios y gremios, para ofrecer servicios corporativos, capacitaciones u otros servicios en donde se genere crecimiento intelectual y laboral de las organizaciones, enfocándose principalmente en las empresas, y poniendo en segundo plano y reduciendo el interés del hotel en el servicio de hospedaje por motivos de turismo.

Marca: generar gran recordación y preferencia por el consumidor; por atributos como: comodidad y ofrecer soluciones a sus requerimientos, que brinda un servicio de calidad, preocupándose por el medio ambiente y la comunidad; siendo responsable con su operación; todo ello a un precio asequible y justo, dentro de los precios que actualmente ofrece el mercado.

• **Procesos Claves**

Figura 20. Mapa de procesos del hotel San Silvestre.



Fuente: Elaborado por (gerencia Hotel San Silvestre de Barrancabermeja, 2020)

El flujo de la retroalimentación del cliente con el Hotel es iniciado en el momento en el que este realiza un requisito, por medio del personal de servicio al cliente, el personal comercial, recepción o atención de actividades en eventos, comparten esa información con gerencia, dándole a conocer las necesidades y requisitos solicitados por el cliente para que de esta manera gerencia pueda tomar decisiones en aspectos de compras, el talento humano, requerimientos de alojamiento y mantenimiento haciendo los ajustes necesarios para obtener la satisfacción del cliente.

Requisitos del cliente: el proceso inicial y primordial de la empresa es dar confort, seguridad, y satisfactoria al cliente, gracias a su ubicación dentro del centro comercial de Barrancabermeja.

Comercial: la sección de ventas es otro proceso clave dentro de la organización, siendo uno de los motores de la actividad operacional.

Compras: los insumos de aseo, y alimentos, además de cualquier recurso adicional requerido para el adecuado funcionamiento de la operación.

Eventos: la logística para ofrecer eventos, capacitaciones y reuniones sociales cumpliendo con los tiempos, la disponibilidad de personal en caso de requerir meseros adicionales y dar respuesta satisfactoria a las actividades de los eventos como eje fundamental en esta sección de la empresa.

Recepción: la Bienvenida, así como la primera impresión siempre son importantes, por ello el servicio que se ofrece en la recepción debe ser oportuno y perceptivo a escuchar las necesidades del cliente y la solución de requerimientos o problemas en el caso de presentar algún inconveniente.

Talento Humano: el Bienestar del personal, así como la constante capacitación como pilar del talento humano, en donde sus solicitudes son tenidas en cuenta y sus sugerencias para la mejora continua escuchadas y analizadas detenidamente.

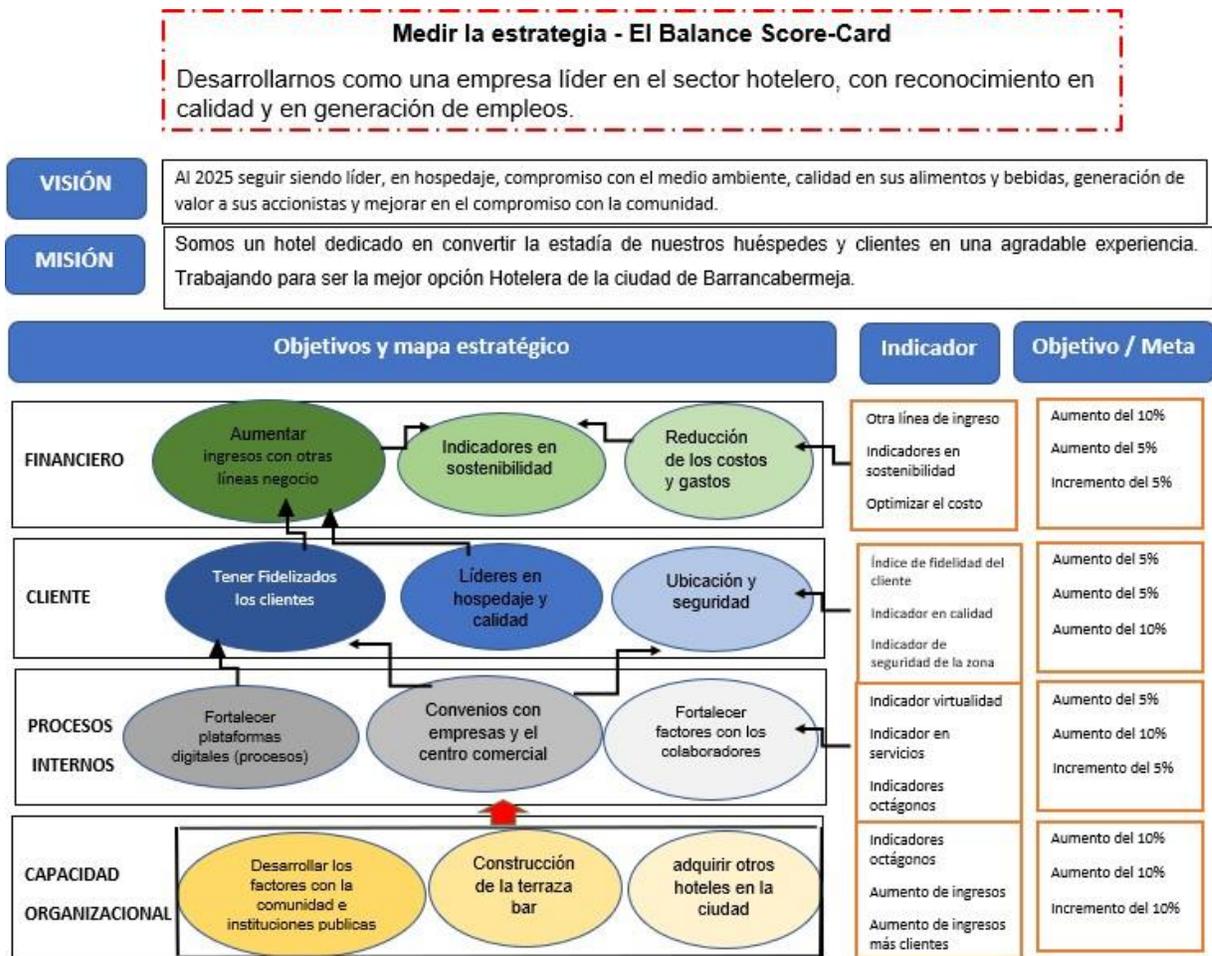
Alojamiento: la comodidad, la limpieza y el bienestar del huésped para que disfrute su experiencia de estadía como fundamento en el servicio, desde su cordialidad y disposición.

Mantenimiento: el buen estado de los televisores, llaves, baños, chapas y todas las cosas dentro de las instalaciones del hotel ofreciendo al huésped lo mejor.

Calidad: servicio y solución de sus solicitudes y requerimientos y la facilidad en los servicios prestados. Habitaciones pulcras y ordenadas, ofreciendo bienestar y confort.

Satisfacción del Cliente: un cliente satisfecho es una próxima visita, además de una publicidad de voz a voz la cual será fundamental para alcanzar el reconocimiento de prestigio, y calidad que tanto desea la compañía de hospedaje.

Figura 21. Balanced scorecard general Hotel San Silvestre



Fuente: Elaboración Propia.

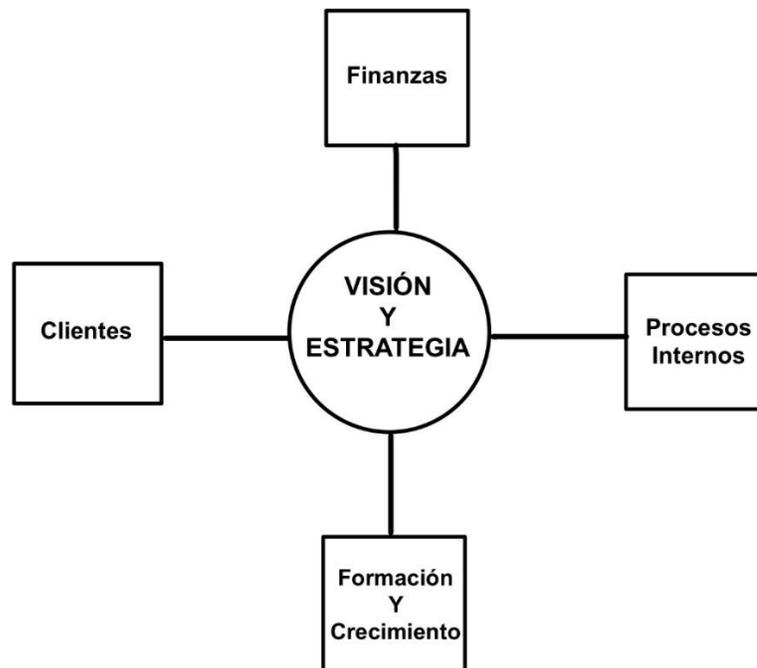
El Balanced scorecard es útil para:

- aclarar y entender mejor la visión y la estrategia.
- Vinculando los objetivos con los indicadores estratégicos.
- Planeando, estableciendo objetivos que encaminen a la empresa hacia los objetivos.
- Incrementar la retroalimentación al momento de la implementación de la estrategia (Kaplan & David, 2002).

El Balanced scorecard o cuadro de mando integral, es dividido en el libro de Norton & Kaplan en cuatro aspectos organizacionales relevantes, bajo los cuales se fundamentan las estrategias empresariales en términos operativos y en los cuales se enfocó el desarrollo del Balanced scorecard. Cada uno de estos aspectos contiene objetivos, indicadores, blancos e iniciativas (Kaplan & David, 2002) que permiten tener claridad en la estrategia que seguirá la organización.

Figura 22. Estructura para una estrategia en términos operativos

Estrategia en términos operativos



Fuente: (Kaplan & David, 2002) pag.22

Diseñar una matriz de riesgos-oportunidades para el Hotel San Silvestre de Barrancabermeja en temas de sostenibilidad.

Tabla 9. Matriz DOFA del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja.

Matriz DOFA para el análisis estratégico	
Factores internos de la organización	Factores externos de la organización
DEBILIDADES EXTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
1. No contar con una terraza bar que sea productiva	1. La competencia si la tienen en sus hoteles
2. No tener salones de capacidad intermedia	2. La adecuación de salones es eminente
3. No tener bodegaje suficiente para almacenamiento	3. No se visiono el manejo de los salones eventos
4. No tener ascensor de carga hasta el 4to piso	4. No hubo comunicación asertiva con el Centro Comercial
5. Plazoleta de comidas en el centro comercial	5. Informalidad en el sector hotelero
6. No tener políticas de ayuda a la comunidad	6. Coyuntura económica del país
7. No tener más habitaciones	7. Aumento de la oferta de la infraestructura
FORTALEZAS INTERNAS	OPORTUNIDADES INTERNAS
1. Ubicación del hotel	1. Marca la diferencia en la ciudad
2. Estar integrados al centro comercial	2. Es el único hotel de la ciudad
3. Posicionamiento en el mercado	3. Acceso a la información desde plataformas online
4. Infraestructura moderna y conservada	4. Esta nuevo frente a los otros hoteles
5. Amplitud y confort de las habitaciones	5. Es uno de los mayores atractivos de nuestros clientes
6. Alianzas estratégicas	6. Se hacen convenios con entidades del Centro Comercial
7. Estabilidad laboral y entorno seguro	7. Salarios justos y pagos a tiempo da seguridad laboral

Fuente: (elaboración propia ,2020)

• **PESTEL del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja**

ANALISIS DE PESTEL HOTEL SAN SILVESTRE BARRANCABERMEJA		
Políticas P	economía E	Socio Culturales S
1. Gobierno otorgo Distrito turístico y Especial a la ciudad	1. Para que lleguen más recursos a la ciudad para ayudar a las crisis económicas	1. No se puede seguir creyendo que solo de la industria mayor hay oportunidad
2. El gobernante local está apoyando al Sector turístico y a otros medios	2. Se está capacitando y dejando una Estructura fortalecida para que sea normativa	2. Se debe proyectar el turismo y los otros entes que hacen parte
3. El hotel no interviene en política	3. Sus recursos son propios de la entidad	3. Se garantiza a una población estilo de vida
4. Mas recursos e inversión para la ciudad	4. Mayor oportunidad de consumo local	4. los estilos de vida mejoran en la ciudad
5. los conflictos sociales han mejorado mucho	5. Esta política es muy social e incluyente	5. Se cambia la imagen negativa de ciudad
6. hay incentivos tributarios muy buenos	6. Se mejoran los recursos propios y se	6. se llega a una buena imagen corporativa
Para el hotel	Hace inversiones innovadoras	
Tecnología T	Ecología E	Legislación L
1. Su infraestructura es cómoda y grande	1. Estamos certificados Ambientalmente	1. tenemos la ley de salud y seguridad social
2. Se cuenta con página web online	2. tenemos practicas amigable con el medio ambiente	2. tenemos políticas de contratación
3. Se cuenta con publicidad virtual	3. tenemos políticas medioambientales	3. Tenemos la reglamentación hotelera
4. todas las habitaciones cuentan con conexión a internet libre	4. Se tienen prácticas de recolección de residuos y reciclaje	4. Cumplimos con las normas mercantiles que son obligatorias
5. Se hace seguimiento a las quejas, sugerencias y reclamos		

Fuente: (Elaboración propia,

CAPITULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En este capítulo nos proponemos exponer conclusiones generales del trabajo y realizar sugerencias sobre el tema tratado, planteando temas para futuros estudios e identificación de problemáticas que no permiten el correcto desarrollo de los estudios del área del conocimiento.

En los últimos años, los líderes organizacionales han incrementado su compromiso con la responsabilidad social empresarial, unificándola con la estrategia corporativa y teniendo en cuenta los aportes que puede brindar la industria, en los esfuerzos por alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible. Esto con el propósito de implementar una cultura organizacional de sostenibilidad, que fomente prácticas de responsabilidad social empresarial, desde los tres factores que la componen; el Ambiental, social y Económico, permitiéndoles impactar positivamente, en la comunidad local, la economía, y el medio ambiente, del país, por medio de su actividad productiva.

Adicionalmente les permite la reacción oportuna a los cambios del entorno, consiguiendo de esta manera la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Además, los estudios demuestran que el direccionamiento empresarial dirigido a la implementación de prácticas de sostenibilidad busca ofrecer calidad en la experiencia del servicio para el consumidor y logra conseguir rendimiento y competitividad.

El enfoque gerencial, de las prácticas de sostenibilidad es diverso y depende de las políticas y valores corporativos, así como también de la ubicación geográfica de la empresa, la preferencia o no del consumidor por los hoteles que implementan prácticas de sostenibilidad empresarial, la cultura de la región, así como también de

las legislaciones gubernamentales, las cuales difieren en cada país. Adicionalmente el nivel de compromiso del estado con el desarrollo de programas de responsabilidad social empresarial en la industria hotelera también juega un papel importante en el enfoque de las prácticas de sostenibilidad que la gerencia decida implementar. Sin embargo, las empresas pueden ser medidas y evaluadas por modelos de sostenibilidad ya desarrollados, estos deben ser adaptados a las necesidades únicas de cada organización.

Los países asiáticos, desempeñan las practicas del cuidado del medio ambiente, voluntariamente, sin la necesidad de regulaciones gubernamentales que los obliguen a ello, esto se debe en gran parte a que perciben estas políticas de protección del medio ambiente, como generadoras de eficiencia operativa y beneficios a largo plazo en la preservación de los recursos naturales. En América latina, las prácticas de sostenibilidad empresarial son voluntarias y existen pocos estudios sobre la implementación de las prácticas de sostenibilidad empresarial específicamente en los hoteles.

Algunas limitaciones en el tema de estudio se originan a partir de las diferencias entre los países que tienen regulaciones gubernamentales para la implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial, y las que permiten que estas sean una decisión voluntaria de gerencia; debido a que estas diferencias no ofrecen condiciones homogéneas para la medición y comparación de sostenibilidad entre países.

Además, los grupos de interés de cada empresa no son homogéneos, debido a que la gerencia de cada hotel los establece de acuerdo con sus principales aspectos de interés, para ello se tiene en cuenta su misión, visión, y los valores corporativos de cada organización, dando como resultados diferentes Stakeholders para tener en cuenta en el momento de formular la estrategia, de una empresa u otra.

Igualmente se considera otra limitación en el estudio del tema desarrollado, el hecho que en Colombia; las investigaciones que se han realizado actualmente sobre la

implementación de prácticas de sostenibilidad empresarial se enfocan en el sector del turismo en general y no toman el servicio de hotelería individualmente, en los estudios realizados.

Por otro lado aunque los empresarios Latino americanos han incrementado su participación en las prácticas de sostenibilidad, la participación de las Mipymes en estas prácticas es limitada, debido a la desinformación, al momento de desarrollar el plan estratégico de sostenibilidad y el alto costo del servicio de consultoría; poniéndolas en desventaja con las grandes empresas, como Ecopetrol, con el reporte integrado de gestión desarrollado (Ecopetrol, 2018) enfocado en GRI o multinacionales como Nutresa quienes tienen prácticas empresariales de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial ampliamente consolidadas, estructuradas y desempeñadas (Grupo Nutresa, 2018).

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta que las Mipymes son el cimiento de crecimiento económico de Colombia (ANIF, 2018) debido a que las industrias del país están conformadas por el 73% de las Mipymes y el 27% restante, está conformado por empresas grandes(ANIF, 2018); el apoyo del gobierno a las Mipymes en aspectos de información, capacitación y asesoría en el desarrollo e implementación de las prácticas de sostenibilidad empresarial, son fundamentales para mejorar la calidad de vida en Colombia y asegurar la sostenibilidad de las empresas. Además de varios tipos de apoyo como la facilidad de acceder a créditos bancarios, entre otros, teniendo en cuenta que las Mipymes son fundamentales para la economía de Colombia, el incremento del apoyo del gobierno a estas empresas desempeña un papel imprescindible en el futuro de la economía del país.

Finalmente se sugieren corrientes de estudio, poco exploradas en Colombia, como la medición de impactos, después de la implementación de las prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, en los hoteles, buscando evidenciar de manera cuantitativa, los beneficios y la rentabilidad en aspectos de posicionamiento de marca, mitigación de impacto ambiental y ecoeficiencia,

además las mejoras en los índices de la satisfacción del cliente, y eficiencia de la operación de las actividades de las empresas de servicio de hospedaje en el país.

Es relevante ampliar el conocimiento y resolver las lagunas temáticas existentes a nivel nacional, sobre los beneficios de la implementación de las prácticas de sostenibilidad empresarial en los hoteles, teniendo en cuenta que Colombia es un país biodiverso y con amplios recursos hídricos, que adicionalmente cuenta con la capacidad de generar dinámicas económicas positivas, generando empleo y desarrollo.

Fortalecer los puntos críticos detectados en la medición realizada, es fundamental para lograr la sostenibilidad del hotel San Silvestre de Barrancabermeja, la relación con la comunidad, los colaboradores y la relación con entidades públicas han sido las principales falencias detectadas.

Adicionalmente la adaptación ante la nueva coyuntura de salud, fortalecer las relaciones con las empresas estableciendo alianzas valiosas, para mantener el constante flujo de huéspedes corporativos y la digitalización de la mayor parte de procesos internos y externos forman parte de las acciones que el hotel debe seguir, apoyándose igualmente en sus fortalezas y oportunidades únicas de la organización.

El hotel tiene un panorama esperanzador, en donde a pesar de las dificultades, puede recuperar y consolidar su operación, permitiéndole una visión a largo plazo optimista y comprometida con los colaboradores, la comunidad.

5.2 Recomendaciones

Algunos de los aspectos determinantes que el hotel San Silvestre de Barrancabermeja debe tener en cuenta, para enfrentar los retos, del mercado actual, están relacionados en centrar sus esfuerzos para fortalecer las alianzas estratégicas empresariales, que le permitirán mantener una sólida relación con el

consumidor del servicio de hospedaje, en el que se enfoca, es decir los ejecutivos y colaboradores de diferentes empresas, a nivel nacional e internacional.

La rápida adaptación a los cambios del entorno, por la emergencia de salud; crean la necesidad de la aceleración de la digitalización de los procesos de ventas y los procesos internos de la organización, en busca de dar respuesta a los nuevos requerimientos del mercado.

Adicionalmente es importante tener en cuenta los nuevos lineamientos de higiene comunicados por COTELCO, los cuales se encuentran integrados al informe de seguridad ocupacional de USA 2020,(Departamento de Trabajo de los EE.UU. Administración de Seguridad y Salud Ocupacional, 2020) los cuales buscan tener un entorno de trabajo seguro y mantener activa la operación de la empresa de servicio de hospedaje.

Otro aspecto importante para tener en cuenta es realizar la constante capacitación del personal sobre información relacionada con servicio al cliente y varios temas de actualidad, relevantes a la industria hotelera, lo que le permite al personal tener herramientas diferenciadoras que le permiten ofrecer calidad en el servicio al huésped.

VI ANEXOS



20190037

Barrancabermeja, 27 de agosto de 2019

Señor(es)
UNIVERSIDAD UNAB
Mauricio Mendoza García
Coordinador Académico y científico
Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables
Bucaramanga

ASUNTO: Solicitud de consultoría "Plan estratégico de sostenibilidad"

Por medio de la presente requiero de las estudiantes Maria Isabel Arcila, identificada con Cedula de y Julieth Pico Ospina, identificada con Cedula de Ciudadanía, que nos apoyen en la realización del plan estratégico de sostenibilidad para los próximos cuatro años 2020 a 2024.

Agradezco su colaboración, para aprobación.



ELIANA PATRICIA MARTINEZ GONZALEZ
Gerente

Carrera 19 N° 58* – 13 Centro Comercial San Silvestre Barrio Galán
Barrio Galán – Tel: 6110100 Cel: 313 – 817 08 22 / 313 – 817 08 39
Barrancabermeja
www.hotelsensilvestre.com

Anexo 1. Solicitud de Consultoría plan estratégico de sostenibilidad

Anexo 2. cuestionario

Encuesta del octágono de RSE aplicada a el Hotel San Silvestre de Barrancabermeja		
	<i>Indicadores</i>	<i>Calificación De 0 a 3 según su ubicación en el "continuo"</i>
1. Proveedores		
Apoyo al desarrollo sostenible de Proveedores	Apoyo al desarrollo sostenible de Proveedores	
	¿Tiene la empresa una política o programas formales dirigidos a apoyar el desarrollo de sus proveedores, en especial de los que corresponden a pequeñas empresas o microempresas? Indique los programas de apoyo al desarrollo de proveedores que tiene la empresa	
	Capacitación técnica	
	Transferencia de conocimiento o tecnologías	
	Financiamiento	
	¿Tiene la empresa una política o programas formales para promover la adopción de prácticas de RSE entre sus proveedores?	

Criterios de selección de proveedores	Criterios de selección de proveedores	
	Transparencia, valores y practicas anticorrupción	
	Estándares Laborales	
	Comunidad	
	Consumidores	
	Medio Ambiente	
	Fortalecimiento de instituciones publicas	
Sostenibilidad económica		
2. Transparencia, valores y practicas anticorrupción		
Compromisos éticos y prácticas anticorrupción	Compromisos éticos y prácticas anticorrupción	
	¿Tiene la compañía un código de ética que rige su proceder y la conducta de todos sus colaboradores?	
	¿Se elaboro el código de ética siguiendo un proceso participativo?	
	¿Hacen el código de ética y los principios o valores de la compañía compromisos explícitos con la transparencia, así como la precisión y confiabilidad de la información proporcionada a todos los públicos de interés?	

	¿Está comprometida la junta directiva y la alta gerencia en lograr que su código de ética, principios o valores encajen en la cultura y los procesos organizacionales de la compañía?	
	Tiene la compañía comités o juntas para la administración o gerencia de temas éticos	
	¿Existen mecanismos para monitorear el cumplimiento del código de ética y medidas disciplinarias internas claramente establecidas para sancionar a los transgresores?	
	¿Prohíben el código de ética y los principios o valores de la compañía, de manera explícita, actos de corrupción como soborno o lavado de dinero?	
	¿Existen Procedimientos de denuncia de actos anticorrupción?	
	Tienen programas educativos que concienticen sobre los efectos de la corrupción y sobre las formas de combatirla	
	Participa en iniciativas que busquen disminuir la corrupción a nivel nacional	
Relación Transparente con los	Relación Transparente con los públicos de interés	
	¿Se preocupa la empresa por obtener retroalimentación de su público de interés?	

públicos de interés	¿Evalúa la empresa esta retroalimentación, identifica las áreas que requieren atención y toma de las acciones correspondientes?	
	Comunidades	
	Gobiernos	
	Medios	
	Organizaciones no gubernamentales	
	Proveedores	
	Asociaciones laborales	
	Organizaciones de consumidores	
	Inversionistas	
Gobernanza y Control	Gobernanza y Control	
	¿Existe un código de gobernanza o política explícita que norme las responsabilidades de los directores y gerentes, las asambleas de la Junta Directiva, compensación de los directivos, derechos de los accionistas, así como la revisión y evaluación de la gestión de directivos y gerentes?	
	¿Son ocupados por personas distintas los cargos de presidentes de la Junta Directiva y de Gerente General?	

	¿Tienen todos los accionistas de la empresa acceso a información sobre el salario de los directivos y gerentes?	
	¿Existe una comisión o miembros de la Junta Directiva responsables de RSE?	
Disponibilidad de información y Reportes de sostenibilidad	Disponibilidad de información y Reportes de sostenibilidad	
	Publica la empresa con una periodicidad de un año o menos una memoria de su desempeño económico y financiero	
	Publica la empresa con una periodicidad de un año o menos un reporte de su desempeño en RSE	
	¿Se basan reportes de RSE publicados en estándares internacionales (por ejemplo, GRI)? De ser afirmativa la respuesta, indique el nombre del estándar internacional:	
	¿Son auditados por terceros los reportes de RSE publicados?	
	¿Tiene la empresa mecanismos para difundir entre sus públicos de interés los reportes publicados (página web, correo tradicional, medio, etc.) de acuerdo con la realidad de los distintos sectores?	

3. Colaboradores		
Gerencia Participativa y aprendizaje organizacional	Gerencia Participativa y aprendizaje organizacional	
	¿Tiene la empresa mecanismo para recoger o implementar sugerencias y aportes de los empleados?	
	Promueve la empresa el empoderamiento entre sus colaboradores, dando espacios de libertad de decisión dirigidos a generar un ambiente participativo?	
	Otorga la empresa premios y reconocimientos a los colaboradores cuyas ideas y aportes contribuyeron a mejorar el desempeño de la organización?	
	¿Cuenta la empresa con un programa formal de inducción para sus nuevos colaboradores?	
	Información impartida por expertos de la compañía	
	Conocimiento formal a través de reuniones regulares del personal que involucran procesos de retroalimentación, colaboración y uso compartido del conocimiento.	
	Conocimiento basado en Intranet	
	Bonos directamente relacionados con la elaboración y uso compartido del conocimiento.	
	Igualdad de oportunidades y equidad	

Igualdad de oportunidades y equidad	Tiene la empresa una política para evitar la discriminación en todos sus géneros: raza, sexo, religión, nacionalidad, discapacidad o alguna otra segregación?	
	¿Cuenta la compañía con un programa para contratar personas discapacitadas?	
	Tiene la empresa una política para evitar los procesos de reclutamiento la discriminación de personas mayores de 45 años, o que han estado desempleadas por más de un año?	
Capacitación y desarrollo profesional	Capacitación y desarrollo profesional	
	¿Tiene programas de capacitación o entrenamiento durante las horas de trabajo?	
	¿Cuenta con un programa de desarrollo de empleados con potencial para ascender?	
	Cuenta con un programa estructurado de rotación voluntaria en distintos puestos de trabajo para el personal de la empresa.	
	En caso de tener colaboradores con estudios primarios o secundarios inconclusos, los ayuda a que concluyan sus estudios?	
	¿Cuenta con programas dirigidos a apoyar a los colaboradores que deseen continuar estudios superiores?	

	Incluye la empresa dentro de sus criterios de selección de personal el conocimiento o la afinidad de los candidatos con aspectos de responsabilidad social sostenible?	
	Mide la empresa el impacto de sus políticas de capacitación y desarrollo profesional de modo formal y estandarizado?	
	¿Mide la empresa la satisfacción de sus empleados sobre aspectos de capacitación y desarrollo profesional?	
	¿Mide la empresa la satisfacción de sus empleados en relación con el ambiente laboral?	
Uso de mano de obra local	Uso de mano de obra local	
	¿Cuenta la compañía con una política interna documentada que promueva el uso de mano obra local?	
Remuneración, beneficio y jornada laboral	Remuneración, beneficio y jornada laboral	
	¿Está el menor salario pagado por la empresa por encima del salario mínimo pagado por la empresa?	
	Mantiene la empresa contratos de trabajo escritos con sus trabajadores y cumple con la legislación correspondiente a sobretiempo para sus empleados?	
	Incentiva la empresa a sus empleados mediante el ofrecimiento de opciones de compra de acciones, permitiéndoles convertirse en accionistas?	

	Incentiva la empresa a sus empleados mediante el ofrecimiento de bonos o participación de utilidades en función de su desempeño individual o grupal.	
	Se incluyen en los criterios de evaluación del desempeño de personal indicadores referidos a temas de responsabilidad social?	
	Brinda la empresa información a sus empleados con respecto a los tramites para solicitar la jubilación	
	Da la empresa apoyo psicológico y preparación para afrontar el periodo de jubilación	
	Se asegura la empresa de que la jornada laboral, además de cumplir con la legislación, les proporcione a sus colaboradores, un balance de tiempo de trabajo y tiempo libre adecuado.	
	Mide la empresa la satisfacción de sus empleados en relación con el balance entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre?	
Asociaciones Laborales	Asociaciones Laborales	
	¿Mantiene la empresa políticas o lineamientos que favorecen la libre asociación de sus colaboradores?	
	¿Existe algún tipo de asociación laboral dentro de la empresa?	

	En caso de existir algún tipo de asociación laboral. Se reúnen los gerentes de la empresa periódicamente con los representantes de las asociaciones laborales para atender sus requerimientos?	
Manejo de Despidos	Manejo de Despidos	
	¿Tiene una política formal de cómo proceder en el caso de despidos masivos?	
	¿Tiene una política formal de cómo proceder en el caso de despidos individuales?	
	¿Apoya la reubicación laboral del personal de despido?	
	¿Tiene programas de retiro voluntario?	
	En caso de despidos generados por la eliminación de un área o dependencia de la empresa, cuyos servicios serán prestados, en adelante por un tercero, ¿Da la empresa preferencia, estimula o capacita a los empleados despedidos en caso de que estos quieran formar una empresa proveedora del servicio entregado a terceros?	
Salud y Seguridad Ocupacional	Salud y Seguridad Ocupacional	
	Ofrece la empresa a sus empleados condiciones o beneficios en el área de salud (médico de la empresa, seguros de vida, programas preventivos contra el alcoholismo o drogadicción, etc.) adicionales a los exigidos por la ley mencione cuales:	

	¿Cuenta la empresa con programas de educación a sus empleados sobre salud y seguridad ocupacional?	
	¿Provee sus instalaciones servicios para sus discapacitados (rampas, parqueos, servicios sanitarios, etc.)?	
	Ofrece la empresa protección a sus empleados a través de señalización adecuada, equipos de protección personal y capacitación sobre su uso?	
	Se lleva un registro de los accidentes ocurridos en las instalaciones de la empresa y se toman además medidas preventivas para que no ocurran nuevamente?	
	¿Ofrece un programa de prevención y tratamiento de drogadicción y al alcohol para sus empleados?	
	¿Provee la empresa programas de salud para la familia de sus colaboradores?	
	Ha recibido la empresa premios o reconocimientos externos, en merito a su desempeño en materia de salud o seguridad ocupacional?	
Trabajo Forzado, castigos y acoso sexual	Trabajo Forzado, castigos y acoso sexual	
	Tiene la empresa una política dirigida a evitar cualquier forma de trabajo forzado, castigos físicos y maltrato psicológico?	

	¿Tiene la empresa una política dirigida a evitar el acoso sexual?	
	Incluye el programa de inducción para nuevos colaboradores orientación y esclarecimiento de las políticas de la empresa sobre trabajo forzado, castigos o acoso sexual?	
	Cuenta la empresa con mecanismos adecuados de denuncia sobre actos de trabajo forzado, castigos o acoso sexual?	
Trabajo Infantil	Trabajo Infantil	
	¿Tiene la empresa niños entre su personal de trabajadores?	
	Señalan explícitamente la política o procedimientos de reclutamiento y selección de la compañía la prohibición de reclutar y contratar niños?	
	Realiza acciones específicas para incrementar en sus empleados el conocimiento sobre la importancia de evitar el uso de mano de obra infantil? Indique acciones:	
	Se asegura la empresa de que sus proveedores y clientes empresariales no incluyan dentro de su personal a niños?	

4. Consumidores		
Prácticas de mercadeo y publicidad	Prácticas de mercadeo y publicidad	
	Tiene una política formal que revisa en forma regular sus materiales de comunicación tales como etiquetas, empaque términos de garantía, materiales de publicidad, etc. ¿Y los actualiza cada vez que es necesario a fin de evitar toda forma de publicidad abusiva?	
	Realiza un análisis previo de las campañas de publicidad para validar el cumplimiento con los valores éticos de la compañía y con la legislación de defensa del consumidor?	
Seguridad y calidad de los productos y servicios	Seguridad y calidad de los productos y servicios	
	¿Tiene la empresa sistemas de control de calidad para sus productos o servicios?	
	Ha tenido que retirar productos del mercado por presión de entidades u organizaciones de protección y defensa del consumidor?	
	¿Tiene procedimientos formales para revisar sistemáticamente la fecha de vencimiento de los productos?	
	Cuenta con "certificaciones de calidad" reconocidas internacionalmente como ISO 9001	

	Capacita a su personal y tiene sistemas internos para proveer una respuesta rápida en situaciones de crisis que afecten o dañen a los consumidores?	
Atención al Cliente y Garantías (página 263)	Atención al Cliente y Garantías (página 263)	
	¿Tiene la empresa un departamento de servicio al cliente?	
	¿Tiene un responsable o responsables directos que investigan las quejas o sugerencias de los clientes?	
	Tiene mecanismo para incorporar en sus decisiones la información proporcionada por el departamento de servicio al cliente?	
	Tiene canales de comunicación gratuitos para atender al cliente, como líneas telefónicas, internet u otros medios?	
	¿Tiene una política de otorgamiento de garantías sobre los productos o servicios ofrecidos?	

5. Comunidad	
Participación en Proyectos Comunitarios	Participación en Proyectos Comunitarios
	Participa la compañía en proyectos o programas dirigidos a mejorar la educación, la salud, la infraestructura o la conservación del medio ambiente en sus comunidades vecinas? Indique en que proyectos:
	Indique que tipos de aportes realiza la empresa a los proyectos comunitarios en los que participa:
	Recursos Monetarios
	Recursos Humanos
	Productos
	Canales de comunicación(publicidad)
	Cuenta la empresa con una política de criterio definido para seleccionar los proyectos comunitarios en los que participa?
	Cuenta la empresa con un plan operativo y un presupuesto anual para llevar a cabo sus proyectos o programas comunitarios?
Asigna la empresa ejecutivos responsables de tiempo completo o parcial a sus proyectos o programas comunitarios?	

	Mide la empresa el impacto social y el valor creado para el negocio de los proyectos comunitarios en los que participa?	
	Ha sido la compañía citada negativamente en la prensa por incidentes relacionados con invasión o usurpación de tierras pertenecientes a comunidades nativas o comunidades indígenas?	
Trabajo voluntario promovido por la empresa	Trabajo voluntario promovido por la empresa	
	Estimula la empresa la participación de sus empleados en actividades de voluntariado como parte de los proyectos?	
	Otorga la empresa reconocimientos o premios a los colaboradores que de modo voluntario se involucran en los proyectos comunitarios de la empresa?	
	¿Participa los miembros de la Junta Directiva en los programas de voluntariado?	
Reinversión de utilidades y transferencia tecnológica	Reinversión de utilidades y transferencia tecnológica	
	¿Reinvierte la empresa parte de sus utilidades en las comunidades en que opera?	
	Tiene la empresa con una política o un programa formal de reinversión de utilidades en las comunidades en que opera?	

	Tiene la empresa una política o un programa formal dirigido a transferir tecnologías o conocimiento en las comunidades en que opera, en forma individual o a través de alianzas?	
Patrimonio sociocultural	Patrimonio sociocultural	
	¿Respeto y promueve la empresa la conservación de las costumbres y tradiciones de las comunidades vecinas?	
	Apoya la empresa o lleva a cabo proyectos que promueven la realización de actividades artísticas propias de las etnias y culturas locales?	
	Apoya la empresa o lleva a cabo proyectos orientados a la preservación o restauración de edificios considerados patrimonios culturales?	
6. Medio Ambiente		
Compromiso con la protección del medio ambiente y con la educación ambiental	Compromiso con la protección del medio ambiente y con la educación ambiental	
	¿Están comprometidos la Junta directiva, gerentes y empleados con la protección del medio ambiente?	
	Cuenta la empresa con una política ambiental, documentada, dispone de recursos humanos y tiene asignado un presupuesto anual a sus proyectos ambientales?	

	¿Participa la empresa con otras organizaciones en proyectos dirigidos a conservar el medio ambiente?	
	¿Tiene la empresa programas de educación ambiental para sus empleados?	
	¿Tiene la empresa programas de educación ambiental para la familia de sus empleados?	
	¿Tiene la empresa programas de educación ambiental para sus proveedores y clientes?	
Impacto ambiental de la actividad productiva	Impacto ambiental de la actividad productiva	
	¿Implementa la empresa acciones destinadas a reducir el impacto ambiental de su actividad productiva?	
	Ha adoptado o desarrollado la empresa tecnologías ambientalmente amigables dirigidas a minimizar el impacto ambiental de su actividad productiva?	
	Tiene un plan de emergencia ambiental que cubre todas sus actividades y servicios productivos que pudieran generar situaciones de riesgo, y entrena a sus empleados de manera constante?	
	¿Está certificada la empresa por ISO 14001, EMAS u otro estándar ambiental equivalente? En caso afirmativo indique estándares:	
	¿Controla y evita la empresa la contaminación producida por vehículos que pertenecen a la compañía?	

	¿Mide la empresa su ahorro por coeficiencia?	
	¿Realiza la empresa actividades de reciclaje o de tratamiento de desechos? Indique cuales:	
Impacto ambiental del producto terminado	Impacto ambiental del producto terminado	
	Utiliza la empresa criterios ambientales en el diseño y desarrollo de sus productos con la finalidad de minimizar el impacto ambiental que podría tener el envase, empaque, desecho de posconsumo, canal de distribución u otros aspectos relacionados con el producto.	
	Genera la actividad de la empresa productos terminados cuyo almacenamiento, uso o consumo producen impacto ambiental negativo?	
	¿Cuenta la empresa con programas para la recolección y reciclaje de los desechos de posconsumo?	
	Provee la empresa a sus clientes y consumidores información detallada acerca de los daños ambientales que resultan del uso y de los desechos finales de los productos?	
	Se informa a los clientes sobre la manera de minimizar el impacto ambiental en el almacenamiento, uso o consumo de los productos.	

	Ha adoptado o desarrollado la empresa tecnologías ambientalmente amigables dirigidas a minimizar el impacto ambiental de sus productos terminados?	
7. Fortalecimiento de instituciones publicas		
Tributación	Tributación	
	En los últimos tres años, ¿Ha sido la compañía citada negativamente en la prensa por incidentes relacionados con subvaluación de activos, de utilidades u otros con la finalidad de evadir impuestos?	
	En los últimos tres años ¿Ha enfrentado la compañía demandas por evasión en el pago de impuestos o tributos?	
	Educa la empresa a sus empleados y otros grupos de interés sobre la importancia de cumplir con las obligaciones tributarias como empresa y como persona? //R.	
Participación en proyectos sociales o ambientales con el gobierno	Participación en proyectos sociales o ambientales con el gobierno	
	¿Participa la empresa en proyectos sociales o ambientales con entidades del gobierno? En caso afirmativo indique en que proyectos y con qué organizaciones del gobierno las realiza //R.	
	Indique en que áreas están enfocados los proyectos que realiza la empresa con entidades del gobierno:	

	Educación	
	Salud	
	Infraestructura	
	Conectividad tecnológica	
	Iniciativas pro-transparencia y anticorrupción	
	Conservación ambiental	
	Apoya o realiza la empresa campañas en los medios de comunicación relacionadas con asuntos de interés públicos?	
	¿Contribuye la empresa al diseño de políticas en materia social o ambiental?	
Transparencia del papel político de la organización	Transparencia del papel político de la organización	
	En los últimos tres años, ¿Ha sido citada la compañía negativamente en la prensa por contribuciones financieras a campañas políticas	
	En los últimos tres años ¿Ha sido citada la compañía negativamente en la prensa por vínculos con partidos políticos, funcionarios públicos o líderes políticos?	

	Es transparente la empresa permitiendo el acceso a la información al público interno y externo acerca de las reglas, criterios, y monto donado a candidatos políticos o campañas publicas	
8. Sostenibilidad económica		
Planeamiento estratégico	Planeamiento estratégico	
	¿Existe una misión y una visión empresarial?	
	¿Considera esta misión y esta visión aspectos sociales y ambientales?	
	Incluye el sistema de medición del desempeño de la empresa, además de la información financiera, aspectos de impacto social o ambiental	
	Indique si la estrategia de RSE de la empresa toma en cuenta y establece objetivos específicos en cada una de estas áreas:	
	Colaboradores	
	Comunidad	
	Proveedores	
	Medio ambiente	
	Transparencia, valores y practicas anticorrupción	

	Contribución al fortalecimiento de instituciones publicas	
	Sostenibilidad económica de la empresa	
Desempeño económico y financiero	Desempeño económico y financiero	
	¿Lleva la empresa contabilidad formal?	
	¿Realiza auditoría interna periódicamente?	
	¿Realiza auditoria externas regularmente, hechas por una firma establecida formalmente?	
	¿Ha estado a punto de caer en riesgo de insolvencia o bancarrota en los últimos tres años?	
	Realiza la empresa evaluaciones de su desempeño económico y financiero con intervalos iguales o menores a tres meses?	
Gerencia de crisis y riesgo y vulnerabilidad frente a desastres	Gerencia de crisis y riesgo y vulnerabilidad frente a desastres	
	¿Tiene una persona o equipo responsable de la gestión frente a situaciones de riesgo y crisis?	
	Cuenta con un plan documentado que asegure la continuidad del negocio, frente a situaciones de crisis de desastres, siniestros o productos de la empresa que podrían causar daño a los consumidores	
	En caso de tener la empresa un plan documentado para el manejo de situaciones de crisis y riesgos,	

	indique SI o NO si este plan incluye los siguientes aspectos:	
	Acciones claras por seguir y responsables directos	
	Comunicaciones con los medios y otras audiencias críticas (públicos de interés afectados)	
	Coordinación entre los departamentos involucrados (relaciones públicas, relaciones con los inversionistas, producción, servicio al cliente, finanzas y gerencia de riesgos)	
	Prueba o somete a simulacro los planes	
	Mecanismo para una temprana notificación interna y externa de una situación de emergencia	

Anexo 3 Evidencia de encuestas realizadas a los colaboradores, consumidores, proveedores y comunidad del hotel san silvestre de Barrancabermeja

Ricardo Vásquez

Ejecutivo Comercial desde hace 8 meses



Lizeth Sierra

Ama de Llaves desde hace 1 año



Jorman Fabian Mosquera Pamplona

Auxiliar Contable desde hace 1 año



Nadia Jirlea Hernandez Grass

Contadora desde hace 2 años



Yaritza Torres Ospina

**Cordinadora de alimentos y bebidas
desde hace 3 años**



Kelly Johana Ospina

Ejecutiva de Ventas desde hace 3 años



Eliana Patricia Martinez Gonzalez

La Administradora



Jose Armando Delgado Chapa

Asesor de Calidad



Encuesta a la comunidad de los alrededores del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja.

Señora Mariela Garrido



Señora Aminta Martínez de Montoya



Señora Alda Hayde Hernández Gamarra



Los Clientes del Hotel san silvestre de Barrancabermeja

Empleado de Ecopetrol



Empleado Manzano bar



Los Proveedores del Hotel san silvestre de Barrancabermeja

Granja Yuma



Distribuidora Best Print



Anexo 4 Comunicado por parte del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja-El 16 de marzo del 2020

Barrancabermeja, Marzo 16 del 2020

Señores:
CLIENTES Y PROVEEDORES DE
HOTELES SAN SILVESTRE SAS

Estimados Clientes y Proveedores

HOTELES SAN SILVESTRE SAS, esta comprometido con el bienestar de nuestros huéspedes, clientes y visitantes en general y de igual manera con los integrantes de nuestro equipo de trabajo.

El COVID-19 es una pandemia.

Teniendo en cuenta lo anterior, estamos implementando todas las medidas de control necesarias para mitigar el impacto que ha venido teniendo en nuestro país, de acuerdo a la información oficial de la Organización Mundial de la Salud, el Gobierno Nacional, Departamental, Local y Cotelco.

Nuestra operación hasta el momento, se desarrolla normalmente y se hace énfasis continuamente en las acciones de higiene y salubridad respectivas. Entre algunas de ellas resaltamos las siguientes:

- Disminución del contacto físico.
- Uso obligatorio y permanente del tapabocas y guantes para nuestro personal de aseo.
- Lavado de manos frecuente.
- Gel antibacterial en todos los puestos de trabajo.
- Entrega personalizada en recepción como obsequio para nuestros huéspedes de gel antibacterial.
- Información física en las habitaciones de los cuidados y precauciones que todos debemos realizar.
- Información en televisores de áreas comunes recordando el autocuidado.
- Limpieza continua, con producto antiséptico de vidrios, puertas, ventanas, teléfonos, entre otros.
- Mayor rigurosidad en el protocolo de aseo en las habitaciones y diferentes áreas del hotel.

Agradecemos su especial atención y reiteramos nuestra responsabilidad y compromiso.

Cordialmente,

ELIANA PATRICIA MARTINEZ GONZALEZ
GERENTE



Comunicado por parte del Hotel San Silvestre de Barrancabermeja-El 16 de marzo del 2020

Fuente:(gerencia Hotel San Silvestre de Barrancabermeja, 2020)

Anexo 5. resultados de medición de la sostenibilidad del octágono para el hotel San Silvestre de Barrancabermeja.

Proveedores

0	Indicadores	Calificación De 0 a 3 según su ubicación en el "continuo"	Puntaje	Máximo	% puntaje	Calificación homologada en la escala de 0 - 30	Totales por vértice en la escala de 0 - 30	Totales por vértice en porcentaje %
			24	36	66,67%	0,8333		
	Apoyo al desarrollo sostenible de Proveedores		7	15				
	¿Tiene la empresa una política o programa formales dirigidos a apoyar el desarrollo de sus proveedores, en especial de los que corresponden a pequeñas empresas o microempresas? Indique los programas de apoyo al desarrollo de proveedores que tiene la empresa	2	2	3		1,6667		
	Capacitación técnica	1	1	3		0,8333		
	Transferencia de conocimiento o tecnologías	1	1	3		0,8333		
	Financiamiento	0	0	3		0,0000		
	¿Tiene la empresa una política o programas formales para promover la adopción de prácticas de RSE entre sus proveedores?	3	3	3		2,5000		
	Criterios de selección de proveedores		17	21				
	Transparencia, valores y practicas anticorrupción	3	3	3		2,5000		
	estándares Laborales	3	3	3		2,5000		
	Comunidad	2	2	3		1,6667		
	Consumidores	2	2	3		1,6667		
	Medio Ambiente	3	3	3		2,5000		
	Fortalecimiento de instituciones publicas	2	2	3		1,6667		
	Sostenibilidad económica	2	2	3		1,6667		
1.	Proveedores						20,00	66,67%

Transparencia, valores y practicas anticorrupción.

			66	87	75,9%	0,3448		
	Compromisos éticos y prácticas anticorrupción		27	30				
	¿Tiene la compañía un código de ética que rige su proceder y la conducta de todos sus colaboradores?	3	3	3		1,0345		
	¿Se elaboro el Código de ética siguiendo un proceso participativo?	3	3	3		1,0345		
	¿Hacen el Código de ética y los principios o valores de la compañía compromisos explícitos con la transparencia, así como la precisión y confiabilidad de la información proporcionada a todos los públicos de interés?	3	3	3		1,0345		
	¿Está comprometida la junta directiva y la alta gerencia en lograr que su código de ética, principios o valores encajen en la cultura y los procesos organizacionales de la compañía?	3	3	3		1,0345		
	Tiene la compañía comités o juntas para la administración o gerencia de temas éticos	3	3	3		1,0345		
	¿Existen mecanismos para monitorear el cumplimiento del Código de ética y medidas disciplinarias internas claramente establecidas para sancionar a los transgresores?	3	3	3		1,0345		
2.	Transparencia, valores y practicas anticorrupción						22,76	75,86%

Transparencia, valores y practicas anticorrupción.

¿Prohíben el Código de ética y los principios o valores de la compañía, de manera explícita, actos de corrupción como soborno o lavado de dinero?	3	3	3	1,0345
¿Existen Procedimientos de denuncia de actos anticorrupción?	3	3	3	1,0345
Tienen programas educativos que concienticen sobre los efectos de la corrupción y sobre las formas de combatirla	3	3	3	1,0345
Participa en iniciativas que busquen disminuir la corrupción a nivel nacional	0	0	3	0,0000
Relación Transparente con los públicos de interés		30	30	
¿Se preocupa la empresa por obtener retroalimentación de sus públicos de interés?	3	3	3	1,0345
evalúa la empresa esta retroalimentación, identifica las áreas que requieren atención y toma de las acciones correspondientes?	3	3	3	1,0345
Comunidades	3	3	3	1,0345
Gobiernos	3	3	3	1,0345
Medios	3	3	3	1,0345
Organizaciones no gubernamentales	3	3	3	1,0345
Proveedores	3	3	3	1,0345
Asociaciones laborales	3	3	3	1,0345
Organizaciones de consumidores	3	3	3	1,0345
Inversionistas	3	3	3	1,0345

Gobernanza y Control		9	12	
¿Existe un Código de gobernanza o política explícita que norme las responsabilidades de los directores y gerentes, las asambleas de la Junta Directiva, compensación de los directivos, derechos de los accionistas, así como la Revisión y evaluación de la gestión de directivos y gerentes?	3	3	3	1,0345
¿Son ocupados por personas distintas los cargos de presidentes de la Junta Directiva y de Gerente General?	3	3	3	1,0345
¿Tienen todos los accionistas de la empresa acceso a información sobre el salario de los directivos y gerentes?	3	3	3	1,0345
¿Existe una Comisión o miembros de la Junta Directiva responsables de RSE?	0	0	3	0,0000
Disponibilidad de información y Reportes de sostenibilidad		0	15	
Publica la empresa con una periodicidad de un año o menos una memoria de su desempeño económico y financiero	0	0	3	0,0000
Publica la empresa con una periodicidad de un año o menos un reporte de su desempeño en RSE	0	0	3	0,0000
¿Se basan reportes de RSE publicados en estándares internacionales (por ejemplo, GRI)? De ser afirmativa la respuesta, indique el nombre del estándar internacional:	0	0	3	0,0000
¿Son auditados por terceros los reportes de RSE publicados?	0	0	3	0,0000
¿Tiene la empresa mecanismos para difundir entre sus públicos de interés los reportes publicados (página web, correo tradicional, medio, etc.) de acuerdo con la realidad de los distintos sectores?	0	0	3	0,0000

Colaboradores.

		52	162	32,1%	0,1852		
3. Colaboradores	Gerencia Participativa y aprendizaje organizacional	13	24			9,81	32,72%
	¿Tiene la empresa mecanismo para recoger o implementar sugerencias y aportes de los empleados?	1	1	3	0,1852		
	Promueve la empresa el empoderamiento entre sus colaboradores, dando espacios de libertad de decisión dirigidos a generar un ambiente participativo?	2	2	3	0,3704		
	Otorga la empresa premios y reconocimientos a los colaboradores cuyas ideas y aportes contribuyeron a mejorar el desempeño de la organización?	1	1	3	0,1852		
	¿Cuenta la empresa con un programa formal de inducción para sus nuevos colaboradores?	2	2	3	0,3704		
	Información impartida por expertos de la compañía	2	2	3	0,3704		
	Conocimiento formal a través de reuniones regulares del personal que involucran procesos de retroalimentación, colaboración y uso compartido del conocimiento.	2	2	3	0,3704		
	Conocimiento basado en Intranet	2	2	3	0,3704		
	Bonos directamente relacionados con la elaboración y uso compartido del conocimiento.	1	1	3	0,1852		
	Igualdad de oportunidades y equidad		2	9			
	Tiene la empresa una política para evitar la discriminación en todos sus géneros: raza, sexo, religión, nacionalidad, discapacidad o alguna otra segregación?	1	0	3	0,1852		

	¿Cuenta la compañía con un programa para contratar personas discapacitadas?	0	0	3	0,0000		
	Tiene la empresa una política para evitar los procesos de reclutamiento la discriminación de personas mayores de 45 años, o que han estado desempleadas por más de un año?	2	2	3	0,3704		
	Capacitación y desarrollo profesional	9	27				
	¿Tiene programas de capacitación o entrenamiento durante las horas de trabajo?	2	2	3	0,3704		
	¿Cuenta con un programa de desarrollo de empleados con potencial para ascender?	2	2	3	0,3704		
	Cuenta con un programa estructurado de rotación voluntaria en distintos puestos de trabajo para el personal de la empresa.	2	2	3	0,3704		
	En caso de tener colaboradores con estudios primarios o secundarios inconclusos, los ayuda a que concluyan sus estudios?	0	0	3	0,0000		
	¿Cuenta con programas dirigidos a apoyar a los colaboradores que deseen continuar estudios superiores?	1	1	3	0,1852		
	Incluye la empresa dentro de sus criterios de selección de personal el conocimiento o la afinidad de los candidatos con aspectos de responsabilidad social sostenible?	0	0	3	0,0000		
	Mide la empresa el impacto de sus políticas de capacitación y desarrollo profesional de modo formal y estandarizado?	0	0	3	0,0000		
	¿Mide la empresa la satisfacción de sus empleados sobre aspectos de capacitación y desarrollo profesional?	1	1	3	0,1852		
	¿Mide la empresa la satisfacción de sus empleados en relación con el ambiente laboral?	1	1	3	0,1852		

colaboradores

Uso de mano de obra local		2	3			
¿Cuenta la compañía con una política interna documentada que promueva el uso de mano obra local?	2	2	3		0,3704	
Remuneración, beneficio y jornada laboral		9	27			
¿Está el menor salario pagado por la empresa por encima del salario mínimo pagado por la empresa?	2	2	3		0,3704	
Mantiene la empresa contratos de trabajo escritos con sus trabajadores y cumple con la legislación correspondiente a sobretiempo para sus empleados?	3	3	3		0,5558	
Incentiva la empresa a sus empleados mediante el ofrecimiento de opciones de compra de acciones, permitiéndoles convertirse en accionistas?	0	0	3		0,0000	
Incentiva la empresa a sus empleados mediante el ofrecimiento de bonos o participación de utilidades en función de su desempeño individual o grupal.	0	0	3		0,0000	
Se incluyen en los criterios de evaluación del desempeño de personal indicadores referidos a temas de responsabilidad social?	2	2	3		0,3704	
Brinda la empresa información a sus empleados con respecto a los tramites para solicitar la jubilación	0	0	3		0,0000	
Da la empresa apoyo psicológico y preparación para afrontar el periodo de jubilación	0	0	3		0,0000	
Se asegura la empresa de que la jornada laboral, además de cumplir con la legislación, les proporcione a sus colaboradores, un balance de tiempo de trabajo y tiempo libre adecuado.	2	2	3		0,3704	
Mide la empresa la satisfacción de sus empleados en relación con el balance entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre?	0	0	3		0,0000	

Asociaciones Laborales		0	9			
¿Mantiene la empresa políticas o lineamientos que favorecen la libre asociación de sus colaboradores?	0	0	3		0,0000	
¿Existe algún tipo de asociación laboral dentro de la empresa?	0	0	3		0,0000	
En caso de existir algún tipo de asociación laboral. Se reúnen los gerentes de la empresa periódicamente con los representantes de las asociaciones laborales para atender sus requerimientos?	0	0	3		0,0000	
Manejo de Despidos		3	15			
¿Tiene una política formal de cómo proceder en el caso de despidos masivos?	1	1	3		0,1852	
¿Tiene una política formal de cómo proceder en el caso de despidos individuales?	2	2	3		0,3704	
¿Apoya la reubicación laboral del personal de despido?	0	0	3		0,0000	
¿Tiene programas de retiro voluntario?	0	0	3		0,0000	
En caso de despidos generados por la eliminación de un área o dependencia de la empresa, cuyos servicios serán prestados, en adelante por un tercero, ¿Da la empresa preferencia, estimula o capacita a los empleados despedidos en caso de que estos quieran formar una empresa proveedora del servicio entregado a terceros?	0	0	3		0,0000	
Salud y Seguridad Ocupacional		12	24			
Ofrece la empresa a sus empleados condiciones o beneficios en el área de salud (médico de la empresa, seguros de vida, programas preventivos contra el alcoholismo o droga adicción, etc.) adicionales a los exigidos por la ley mencione cuales:	0	0	3		0,0000	
¿Cuenta la empresa con programas de educación a sus empleados sobre salud y seguridad ocupacional?	2	2	3		0,3704	
¿Provee sus instalaciones servicios para sus discapacitados (rampas, parqueos, servicios sanitarios, etc)?	2	2	3		0,3704	

colaboradores

Ofrece la empresa protección a sus empleados a través de señalización adecuada, equipos de protección personal y capacitación sobre su uso?	3	3	3	0,5556		
Se lleva un registro de los accidentes ocurridos en las instalaciones de la empresa y se toman además medidas preventivas para que no ocurran nuevamente?	3	3	3	0,5556		
¿Ofrece un programa de prevención y tratamiento de adicción a las drogas y al alcohol para sus empleados?	1	1	3	0,1852		
¿Provee la empresa programas de salud para la familia de sus colaboradores?	1	1	3	0,1852		
Ha recibido la empresa premios o reconocimientos externos, en merito a su desempeño en materia de salud o seguridad ocupacional?	0	0	3	0,0000		
Trabajo Forzado, castigos y acoso sexual		2	12			
Tiene la empresa una política dirigida a evitar cualquier forma de trabajo forzado, castigos físicos y maltrato psicológico?	1	1	3	0,1852		
¿Tiene la empresa una política dirigida a evitar el acoso sexual?	0	0	3	0,0000		
Incluye el programa de inducción para nuevos colaboradores orientación y esclarecimiento de las políticas de la empresa sobre trabajo forzado, castigos o acoso sexual?	0	0	3	0,0000		
Cuenta la empresa con mecanismos adecuados de denuncia sobre actos de trabajo forzado, castigos o acoso sexual?	1	1	3	0,1852		
Trabajo Infantil		0	12			
¿Tiene la empresa niños entre su personal de trabajadores?	0	0	3	0,0000		
Señalan explícitamente la política o procedimientos de reclutamiento y selección de la compañía la prohibición de reclutar y contratar niños?	0	0	3	0,0000		
Realiza acciones específicas para incrementar en sus empleados el conocimiento sobre la importancia de evitar el uso de mano de obra infantil? Indique acciones:	0	0	3	0,0000		
Se asegura la empresa de que sus proveedores y clientes empresariales no incluyan dentro de su personal a niños?	0	0	3	0,0000		

Consumidores y Comunidad.

		33	36	91,7%	0,8333			
4. Consumidores	Prácticas de mercadeo y publicidad	6	6			27,50	91,67%	
	Tiene una política formal que revisa en forma regular sus materiales de comunicación tales como etiquetas, empaque términos de garantía, materiales de publicidad, etc. ¿Y los actualiza cada vez que es necesario a fin de evitar toda forma de publicidad abusiva?	3						2,5000
			3	3				
	Realiza un análisis previo de las campañas de publicidad para validar el cumplimiento con los valores éticos de la compañía y con la legislación de defensa del consumidor?	3						2,5000
			3	3				
	Seguridad y calidad de los productos y servicios		15	15	100%			
	¿Tiene la empresa sistemas de control de calidad para sus productos o servicios?	3						2,5000
			3	3				
	Ha tenido que retirar productos del mercado por presión de entidades u organizaciones de protección y defensa del consumidor?	3						2,5000
		3	3					
¿Tiene procedimientos formales para revisar sistemáticamente la fecha de vencimiento de los productos?	3				2,5000			
		3	3					
Cuenta con "certificaciones de calidad" reconocidas internacionalmente como ISO 9001	3				2,5000			
		3	3					

Consumidores y comunidad

	Cuenta con "certificaciones de calidad" reconocidas internacionalmente como ISO 9001	3	3	3		2,5000		
	Capacita a su personal y tiene sistemas internos para proveer una respuesta rápida en situaciones de crisis que afecten o dañen a los consumidores?	3		3	3	2,5000		
	Atención al Cliente y Garantías (página 263)		12	15				
	¿Tiene la empresa un departamento de servicio al cliente?	3		3	3	2,5000		
	¿Tiene un responsable o responsables directos que investigan las quejas o sugerencias de los clientes?	3		3	3	2,5000		
	Tiene mecanismo para incorporar en sus decisiones la información proporcionada por el departamento de servicio al cliente?	3		3	3	2,5000		
	Tiene canales de comunicación gratuitos para atender al cliente, como líneas telefónicas, internet u otros medios?	0		0	3	0,0000		
	¿Tiene una política de otorgamiento de garantías sobre los productos o servicios ofrecidos?	3		3	3	2,5000		
			3	57	5,3%	0,5263		
	Participación en Proyectos Comunitarios		0	30				
	Participa la compañía en proyectos o programas dirigidos a mejorar la educación, la salud, la infraestructura o la conservación del medio ambiente en sus comunidades vecinas? Indique en que proyectos:	0		0	3	0,0000		
	Indique que tipos de aportes realiza la empresa a los proyectos comunitarios en los que participa:							
	Recursos Monetarios	0		0	3	0,0000		
	Recursos Humanos	0		0	3	0,0000		
	Productos	0		0	3	0,0000		
	Canales de comunicación(publicidad)	0		0	3	0,0000		
	Cuenta la empresa con una política de criterio definido para seleccionar los proyectos comunitarios en los que participa?	0		0	3	0,0000		
5. Comunidad							1,5789	5,26%

comunidad

Asigna la empresa ejecutivos responsables de tiempo completo o parcial a sus proyectos o programas comunitarios?	0	0	3	0,0000
Mide la empresa el impacto social y el valor creado para el negocio de los proyectos comunitarios en los que participa?	0	0	3	0,0000
Ha sido la compañía citada negativamente en la prensa por incidentes relacionados con invasión o usurpación de tierras pertenecientes a comunidades nativas o comunidades indígenas?	0	0	3	0,0000
Trabajo voluntario promovido por la empresa		0	9	
Estimula la empresa la participación de sus empleados en actividades de voluntariado como parte de los proyectos?	0	0	3	0,0000
Otorga la empresa reconocimientos o premios a los colaboradores que de modo voluntario se involucran en los proyectos comunitarios de la empresa?	0	0	3	0,0000
¿Participa los miembros de la Junta Directiva en los programas de voluntariado?	0	0	3	0,0000
Reinversión de utilidades y transferencia tecnológica		0	9	
¿Reinvierte la empresa parte de sus utilidades en las comunidades en que opera?	0	0	3	0,0000
Tiene la empresa con una política o un programa formal de reinversión de utilidades en las comunidades en que opera?	0	0	3	0,0000
Tiene la empresa una política o un programa formal dirigido a transferir tecnologías o conocimiento en las	0	0	3	0,0000
Apoya la empresa o lleva a cabo proyectos que promueven la realización de actividades artísticas propias de las etnias y culturas locales?	0	0	3	0,0000
Apoya la empresa o lleva a cabo proyectos orientados a la preservación o restauración de edificios considerados patrimonios culturales?	0	0	3	0,0000

Medio ambiente, fortalecimiento de instituciones públicas y sostenibilidad económica

6. Medio Ambiente			36	57	63,2%	0,5263	18,947	4	63,16	
	Compromiso con la protección del medio ambiente y con la educación ambiental		12	18						
	están comprometidos la Junta directiva, gerentes y empleados con la protección del medio ambiente?		3	3	3					1,5789
	Cuenta la empresa con una política ambiental, documentada, dispone de recursos humanos y tiene asignado un presupuesto anual a sus proyectos ambientales?		3	3	3					1,5789
	¿Participa la empresa con otras organizaciones en proyectos dirigidos a conservar el medio ambiente?		3	3	3					1,5789
	¿Tiene la empresa programas de educación ambiental para sus empleados?		3	3	3					1,5789
	¿Tiene la empresa programas de educación ambiental para la familia de sus empleados?		0	0	3					0,0000
	¿Tiene la empresa programas de educación ambiental para sus proveedores y clientes?		0	0	3					0,0000
	Impacto ambiental de la actividad productiva		12	21						
	¿Implementa la empresa acciones destinadas a reducir el impacto ambiental de su actividad productiva?		3	3	3					1,5789
	Ha adoptado o desarrollado la empresa tecnologías ambientalmente amigables dirigidas a minimizar el impacto ambiental de su actividad productiva?		0	0	3					0,0000
	Tiene un plan de emergencia ambiental que cubre todas sus actividades y servicios productivos que pudieran generar situaciones de riesgo, y entrena a sus empleados de manera constante?		3	3	3					1,5789
	¿Está certificada la empresa por ISO 14001, EMAS u otro estándar ambiental equivalente? En caso afirmativo indique estándares:		0	0	3					0,0000
	¿Controla y evita la empresa la contaminación producida por vehículos que pertenecen a la compañía?		0	0	3					0,0000
	¿Mide la empresa su ahorro por coeficiencia?		3	3	3					1,5789
	¿Realiza la empresa actividades de reciclaje o de tratamiento de desechos? Indique cuales:		3	3	3					1,5789
Impacto ambiental del producto terminado		12	18							

Bibliografía

	Utiliza la empresa criterios ambientales en el diseño y desarrollo de sus productos con la finalidad de minimizar el impacto ambiental que podría tener el envase, empaque, desecho de posconsumo, canal de distribución u otros aspectos relacionados con el producto.	3		3		1,5789		
	Genera la actividad de la empresa productos terminados cuyo almacenamiento, uso o consumo producen impacto ambiental negativo?	0		0	3	0,0000		
	¿Cuenta la empresa con programas para la recolección y reciclaje de los desechos de posconsumo?	3		3	3	1,5789		
	Provee la empresa a sus clientes y consumidores información detallada acerca de los daños ambientales que resultan del uso y de los desechos finales de los productos?	3		3	3	1,5789		
	Se informa a los clientes sobre la manera de minimizar el impacto ambiental en el almacenamiento, uso o consumo de los productos.	3		3	3	1,5789		
	Ha adoptado o desarrollado la empresa tecnologías ambientalmente amigables dirigidas a minimizar el impacto ambiental de sus productos terminados?	0		0	3	0,0000		
				18	45	40,0%	0,6667	
	Tributación			9	9			
7. Fortalecimiento de instituciones publicas	En los últimos tres años, ¿Ha sido la compañía citada negativamente en la prensa por incidentes relacionados con subvaluación de activos, de utilidades u otros con la finalidad de evadir impuestos?	3		3	3	2,0000		
	En los últimos tres años ¿Ha enfrentado la compañía demandas por evasión en el pago de impuestos o tributos?	3		3	3	2,0000	12,0000	40,00%
	Educa la empresa a sus empleados y otros grupos de interés sobre la importancia de cumplir con las obligaciones tributarias como empresa y como persona? //R.	3		3	3	2,0000		

Bibliografía

participación en proyectos sociales o ambientales con el gobierno		0	27		
¿Participa la empresa en proyectos sociales o ambientales con entidades del gobierno? En caso afirmativo indique en que proyectos y con qué organizaciones del gobierno las realiza //R.	0			0,0000	
		0	3		
Indique en que áreas están enfocados los proyectos que realiza la empresa con entidades del gobierno:					
educación	0	0	3	0,0000	
Salud	0	0	3	0,0000	
Infraestructura	0	0	3	0,0000	
Conectividad tecnológica	0	0	3	0,0000	
Iniciativas pro-transparencia y anticorrupción	0	0	3	0,0000	
conservación ambiental	0	0	3	0,0000	
Apoya o realiza la empresa campañas en los medios de comunicación relacionadas con asuntos de interés públicos?	0	0	3	0,0000	
¿Contribuye la empresa al diseño de políticas en materia social o ambiental?	0	0	3	0,0000	
Transparencia del papel político de la organización		9	9		
En los últimos tres años, ¿Ha sido citada la compañía negativamente en la prensa por contribuciones financieras a campañas políticas	3	3	3	2,0000	
En los últimos tres años ¿Ha sido citada la compañía negativamente en la prensa por vínculos con partidos políticos, funcionarios públicos o líderes políticos?	3	3	3	2,0000	

Bibliografía

	Es transparente la empresa permitiendo el acceso a la información al público interno y externo acerca de las reglas, criterios, y monto donado a candidatos políticos o campañas publicas	3	3	3	2,0000			
8. Sostenibilidad económica			60	66	90,9%	0,4545	27,2727	90,91%
	Planeamiento estratégico		24	30				
	¿Existe una misión y una visión empresarial?	3	3	3		1,3636		
	¿Considera esta misión y esta visión aspectos sociales y ambientales?	3	3	3		1,3636		
	Incluye el sistema de medición del desempeño de la empresa, además de la información financiera, aspectos de impacto social o ambiental	3		3		1,3636		
	Indique si la estrategia de RSE de la empresa toma en cuenta y establece objetivos específicos en cada una de estas áreas:							
	Colaboradores	3	3	3		1,3636		
	Comunidad	0	0	3		0,0000		
	Proveedores	3	3	3		1,3636		
	Medio ambiente	3	3	3		1,3636		
	Transparencia, valores y practicas anticorrupción	3	3	3		1,3636		
	contribución al fortalecimiento de instituciones publicas	0	0	3		0,0000		
	Sostenibilidad económica de la empresa	3	3	3		1,3636		
Desempeño económico y financiero			12	15				
¿Lleva la empresa contabilidad formal?	3	3	3		1,3636			

¿Realiza auditoría interna periódicamente?	3	3	3	1,3636
¿Realiza auditoria externas regularmente, hechas por una firma establecida formalmente?	3	3	3	1,3636
¿Ha estado a punto de caer en riesgo de insolvencia o bancarota en los últimos tres años?	0	0	3	0,0000
Realiza la empresa evaluaciones de su desempeño económico y financiero con intervalos iguales o menores a tres meses?	3	3	3	1,3636
Gerencia de crisis y riesgo y vulnerabilidad frente a desastres		24	21	
¿Tiene una persona o equipo responsable de la gestión frente a situaciones de riesgo y crisis?	3	3	3	1,3636
Cuenta con un plan documentado que asegure la continuidad del negocio, frente a situaciones de crisis de desastres, siniestros o productos de la empresa que podrían causar daño a los consumidores	3	3	3	1,3636
En caso de tener la empresa un plan documentado para el manejo de situaciones de crisis y riesgos, indique SI o NO si este plan incluye los siguientes aspectos:	3	3		1,3636
Acciones claras por seguir y responsables directos	3	3	3	1,3636
Comunicaciones con los medios y otras audiencias críticas (públicos de interés afectados)	3	3	3	1,3636
coordinación entre los departamentos involucrados (relaciones públicas, relaciones con los inversionistas, producción, servicio al cliente, finanzas y gerencia de riesgos)	3	3	3	1,3636
Prueba o somete a simulacro los planes	3	3	3	1,3636
Mecanismo para una temprana notificación interna y externa de una situación de emergencia	3	3	3	1,3636

Anexo 6. Definición de términos

- **BSC (Siglas Balanced scorecard):** es un método de medición eficiente, que requiere la incorporación de la visión y de los objetivos, de la empresa; para obtener un panorama del estado actual corporativo, que permita generar estrategias, e integrar aspectos de prioridad para la organización, con el propósito de sobrevivir a los rápidos cambios del entorno (Kang et al., 2015).
- **COTELCO:** Asociación Colombiana de Hoteles es un gremio federado con Gremio reconocido y de mucha trayectoria en el país, que protege los intereses de la industria hotelera y turística de Colombia, afianzando la competitividad y productividad, ofreciendo soluciones a sus afiliados y al turismo en general. COTELCO está comprometida con la comunidad, el ambiente, el sistema económico y el desarrollo de la tecnología (COTELCO.ORG, 1954).
- **Cultura Organizacional:** son el conjunto de creencias, principios, y valores predominantes dentro de la organización; que se caracterizan por ser colectivos y reflejan sus costumbres, comportamientos, filosofía, normatividad, reglamentación y clima organizacional (Carro Suárez, Sarmiento Paredes, & Rosano Ortega, 2017).
- **Desarrollo sostenible:** la capacidad de suplir «las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades». (Informe titulado «Nuestro futuro común» de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo). Busca el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del ambiente equilibradamente. (ONU, 1987).

Bibliografía

- **Entorno:** conforman el conjunto de elementos externos de una organización, que son relevantes para su operación; las cuales no están dentro del control de la empresa, pero que ejercen influencia positiva o negativa sobre ella (Uribe, 2016, pag 193); (Uribe-Macías et al., 2017).
- **E-WOM (siglas en ingles electronic Word-of-Mouth):** Son las Recomendaciones u opiniones online, de la experiencia del servicio de hospedaje (Fabiana, 2014); también son consideradas comunicaciones informales dirigidas a el cliente mediante las plataformas de internet, relacionados con un bien o servicio (Litvin, 2008)
- **Indicadores:** son una herramienta de comunicación para plasmar la información heterogénea fácilmente, que nos permita ver de manera oportuna los riesgos y señales; que requieren acciones correctivas en alguna decisión organizacional. Los indicadores son cualitativos o cuantitativos (Asmelash & Kumar, 2019).
- **de Sostenibilidad:** medio de comunicación entre la organización y las partes interesadas, en donde identifica y da a conocer las estrategias que está implementando en aspectos de sostenibilidad, a los grupos de interés, ofreciéndoles transparencia y confianza. (Guix et al., 2017)
- **Liderazgo transformacional:** Requiere una visión con valores e inspiración, creando roles en sus seguidores, ofreciéndoles apoyo al crecimiento personal, genera confianza, y considera las necesidades, de quienes lo siguen; el líder transformador, influye positivamente en el autoestima y autoconcepto de las personas, y logra que sus subordinados realicen mayores esfuerzos en busca del logro, obteniendo mejor desempeño y una gran satisfacción (Alatorre, 2013)
- **ODS (Siglas Objetivos de desarrollo Sostenible):** Objetivos que ofrecen la oportunidad de seguir concentrando los esfuerzos globales para eliminar la pobreza extrema, el hambre, fomentar el acceso a la educación de calidad, y la obtención de mejores

Bibliografía

- servicios de salud, proteger el ambiente, y los recursos naturales. Además la reducción de las brechas entre géneros; así como también cerrar las brechas sociales existentes en mundo, consiguiendo la reducción de la desigualdad (ONU para el Desarrollo en Colombia PNUD, 2016).
- **OMT siglas de la Organización Mundial de Turismo:** conformado por las Naciones Unidas, su propósito es abogar por un turismo sostenible, y solidario es aspectos económicos, desarrollo incluyente y reducir los impactos negativos de la actividad turística en el ambiente, fomentando el turismo desde una óptica dirigida a los Objetivos de desarrollo sostenible. La organización OMT lidera la expansión de los conocimientos en políticas turísticas en el mundo, sobre aspectos de mercado, competitividad y sostenibilidad en el sector (OMT(organizacion mundial del turismo), 2017b).
 - **Partes Interesadas /Grupos de Interés:** son las relaciones que la empresa establece con los agentes económicos cercanos como, empleados, inversores, clientes o proveedores, estas relaciones son claves, para el desarrollo exitoso de la actividad económica (Granda Revilla & Trujillo Fernández, 2011).
 - **PIB (Siglas Producto Interno Bruto):** Esta conformado por la totalidad de bienes y servicios producidos en un período de tiempo. Esta contiene la producción obtenida por nacionales residentes en la nación y por extranjeros residentes en el país. Además omite la producción de nacionales residentes en el exterior (Banco de la Republica, 2019).
 - **Residuos alimenticios:** cualquier alimento desechado como parte del proceso de servicio de alimentos del sector de la hotelería, estos pueden ser residuos de la preparación de alimentos o los residuos, después de servirlos (Pirani & Arafat, 2015).
 - **RSE (Siglas Responsabilidad Social Empresarial):** es el compromiso voluntario de las compañías por alcanzar competitividad, encaminadas en aportar en la consecución del

Bibliografía

desarrollo sostenible, por medio de la ejecución de acciones medibles dirigidas a solucionar problemáticas de importancia nacional (Flores, Pratt, et al., 2005).

- **Sostenibilidad empresarial:** es generar valor económico, ambiental y social, a mediano y largo plazo aportando bienestar y progreso en las generaciones presentes y futuras del entorno de la empresa (Uribe-Macías et al., 2017).
- **TBL (Siglas en ingles Triple Botton Line):** Un enfoque de tres objetivos para el turismo (ambiental, económico y social) este triple enfoque cuantificado podría ser útil en la evaluación y medición de impactos que genera el sector turismo a los diferentes grupos de interés dentro de una comunidad. El concepto surgió en 1980 (WCED,1987);(Tyrrell, Paris, & Biaett, 2013b).

VII REFERENCIAS

- Abaeian, V., Khong, K. W., Kyid Yeoh, K., & McCabe, S. (2019). Motivations of undertaking CSR initiatives by independent hotels: a holistic approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0193>
- AFE, A. de F. F. y empresariales; B. (2018). *USO Y APLICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Guía práctica para las fundaciones*.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Alatorre, A. V. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educacion*, 11(1696–4713), 20.
- Alonso-Almeida, M. del M., Bagur-Femenias, L., Llach, J., & Perramon, J. (2015). Sustainability in small tourist businesses: The link between initiatives and performance. *Current Issues in Tourism*, 21(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1066764>
- ANIF. (2018). La inclusión financiera de las MIPYME en Colombia | Anif. Retrieved April 17, 2020, from <http://anif.co/Biblioteca/politica-fiscal/la-inclusion-financiera-de-las-mipyme-en-colombia>
- Asmelash, A. G., & Kumar, S. (2019). Assessing progress of tourism sustainability: Developing and validating sustainability indicators. *Tourism Management*, 71, 67–83. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.020>

- Banco de la Republica. (2019). ¿Qué es producto interno bruto PIB? | Banco de la República (banco central de Colombia). Retrieved September 24, 2019, from <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>
- Barahona, J.C, & Jiménez, G. (2009). (2009). INCAE Business School: Herramienta de análisis expedito para casos de RSE. Retrieved January 22, 2020, from <https://pubs.incae.edu/pub/87>
- Barahona, J., & Jiménez, G. (2009, January 1). Herramienta de análisis expedito para casos de RSE.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.05.003>
- Carro-suárez, J., & Sarmiento-paredes, S. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial . La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Carro Suárez, J., Sarmiento Paredes, S., & Rosano Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Chen, X., & Peng, Q. (2016). A content analysis of corporate social responsibility: Perspectives from China's top 30 hotel-management companies. *Hospitality &*

- Society*, 6(2), 153–181. https://doi.org/10.1386/hosp.6.2.153_1
- Chou, S. F., Horng, J. S., Liu, C. H., Huang, Y. C., & Chung, Y. C. (2016). Expert concepts of sustainable service innovation in restaurants in Taiwan. *Sustainability (Switzerland)*, 8(8), 739. <https://doi.org/10.3390/su8080739>
- CODS uniandes. (2019). La pérdida de la biodiversidad y los ODS - CODS. Retrieved June 21, 2019, from <https://cods.uniandes.edu.co/la-perdida-de-la-biodiversidad-y-los-ods/>
- confecamaras, red de camaras de comercio. (2015). Prestadores de servicio del sector turismo aumentaron 42,3% en el país entre 2011 y 2015 - Confecámaras. Retrieved June 21, 2019, from <http://www.confecamaras.org.co/noticias/508-prestadores-de-servicio-del-sector-turismo-aumentaron-42-3-en-el-pais-entre-2011-y-2016>
- congreso de la republica de colombia. (2019). Barrancabermeja distrito especial portuario, biodiverso industrial y turistico. Retrieved June 21, 2019, from [http://www.camara.gov.co/camara/visor?doc=/sites/default/files/2019-06/24%29 269 -18 PAL Textoaprobcom.docx](http://www.camara.gov.co/camara/visor?doc=/sites/default/files/2019-06/24%29%20269-18%20PAL%20Texto%20aprobado%20com.docx)
- COTELCO.ORG. (1954). Quiénes somos - Cotelco. Retrieved September 24, 2019, from <https://www.cotelco.org/quienes-somos>
- Creative Research Systems. (2006). Sample Size Calculator. Retrieved April 10, 2020, from <http://www.surveymsoftware.net/sscalce.htm>
- Cuesta-santos, A. (2018). las competencias para el turismo sostenible su determinacion empirica. *Articulo Original Gestion de Recursos Humanos*, XXXIX N.3(1815–5936), 226–236. Retrieved from [http://web.b.ebscohost.com.aure.unab.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=d3b2a3d7-81c9-4501-8447-76ca5cd48dfb%40pdc-v-sessmgr01](http://web.b.ebscohost.com/aure.unab.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=d3b2a3d7-81c9-4501-8447-76ca5cd48dfb%40pdc-v-sessmgr01)
- Dane.gov.co. (2018). Barrancabermeja población total. Retrieved January 21, 2020,

from <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/>

DANE. (2016). *Balanza Comercial Colombia 1980-2016*. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>

Darcy, S., & Pegg, S. (2011). Towards Strategic Intent: Perceptions of disability service provision amongst hotel accommodation managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 468–476. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.09.009>

Departamento de Trabajo de los EE.UU. Administración de Seguridad y Salud Ocupacional. (2020). Guía sobre la Preparación de los Lugares de Trabajo para el virus COVID-19 / COTELCO, 40. Retrieved from <https://www.osha.gov/Publications/OSHA3992.pdf>

DNP, D. N. de P. (2019). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. *Departamento Nacional de Planeación*, 861.

dos Santos, R. A., Méxas, M. P., & Meiriño, M. J. (2017). Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development. *Journal of Cleaner Production*, 142, 217–224. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.098>

Ecopetrol. (2018). Reporte Integrado de Gestión Sostenible 2018.

Emerald Group Publishing Limited. (2014). The global hotel industry's approach to sustainability: Driven by business efficiency or a genuine concern for the environment and its stakeholders? *Strategic Direction*, 30(4), 24–27. <https://doi.org/10.1108/SD-04-2014-0052>

Fabiana, S. (2014). Nuevo comportamiento del consumidor, la influencia del EWOM (electronic word of mouth) en relación a la lealtad de los clientes en el sector hotelero, (August), 1–43.

Flores, J., Prado, A., Incae, C., Pratt, L., Leguizam, F., Ogliastri, E., ... Incae, C. (2005). Manual de indicadores del Octagono. *INCAE Business School*, 39.

Flores, J., Pratt, L., & Rica, C. (2005). ¿ Cómo desarrollar un modelo de responsabilidad social empresarial ? La experiencia del Octágono en Costa Rica caso, 82–95.

Font, X. (2008). SOSTENIBILIDAD Y ALIVIO DE LA POBREZA EN PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO El papel del hotelero y del investigador, *17*, 7–25. Retrieved from www.icrtourism.org

gerencia Hotel San Silvestre de Barrancabermeja. (2020). Hoteles en Barrancabermeja - Hotel San Silvestre, Reserva Ahora. Retrieved January 23, 2020, from <https://hotelsansilvestre.com/>

Gjørberg, M. (2009). Measuring the immeasurable?. Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management*, *25*(1), 10–22. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.10.003>

Granda Revilla, G., & Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, (381), 71–76.

Grupo Nutresa. (2018). Un futuro entre todos, 343.

Guix, M., Bonilla-Priego, M. J., & Font, X. (2017). The process of sustainability reporting in international hotel groups: an analysis of stakeholder inclusiveness, materiality and responsiveness. *Journal of Sustainable Tourism*, *26*(7), 1063–1084. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1410164>

Holjevac, I. A. (2008). Business ethics in tourism - As a dimension of TQM. *Total Quality Management and Business Excellence*, *19*(10), 1029–1041. <https://doi.org/10.1080/14783360802264103>

Hotel San Silvestre. (2020). Hotel San Silvestre. Retrieved April 15, 2020, from <https://hotelsansilvestre.com/>

hotel vizcaya plaza. (2020). web page. Retrieved April 15, 2020, from <http://www.hotelvizcayaplaza.com/hotel2/>

Iraldo, F., Testa, F., Lanzini, P., & Battaglia, M. (2017). Greening competitiveness for hotels and restaurants. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 607–628. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2016-0211>

Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., & Quiñones Alean, M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, (26), 191–213. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009&lng=en&nrm=iso&tlng=en

Jones, P., Hillier, D., Comfort, D., Jones, P., & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry.

Kang, J.-S., Chiang, C.-F., Huangthanapan, K., & Downing, S. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.05.001>

Kaplan, R., & David, N. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), *Segunda Ed*, 305.

Kim, S. B., & Kim, D. Y. (2016). The influence of corporate social responsibility, ability, reputation, and transparency on hotel customer loyalty in the U.S.: a gender-based approach. *SpringerPlus*, 5(1), 1537. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3220-3>

Kim, S. H., Lee, K., & Fairhurst, A. (2017, January 9). The review of “green” research

- in hospitality, 2000-2014: Current trends and future research directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0562>
- Londoño, G., Fresneda, G., & Velandia, A. (2019). *Rendimientos y riesgos de las estrategias de sostenibilidad para el desarrollo turístico del Valle del Cocora (Colombia) Expected returns in intervention strategies of sustainability for tourism development of Valle del Cocora Contenido* (Vol. 40).
- Management, I. J. of contemporary H. (2017). CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry, the moderating roles of corporate .pdf. *Emerald Publishing Limited*.
- Manuel Restrepo Abondano, J., PABLO FRANKY MARÍN Viceministro de Turismo, J., Bravo, A., Superior de Turismo Sandra Oviedo, C., María Claudia Guayacán, D., Agradecimientos, D., ... Velásquez Juan Solano, C. (2018). *plan sectorial del TURISMO 2018-2022*.
- Marta, G. R. J. M. (2007). 1.la inversion de impacto como medio de impulso al desarrollo sosteniblen 2017. *Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Meido Ambiente*, 37.
- Martin, S. M. patricia; Fidel S. (2012). Turismo y sustentabilidad: paradigma de desarrollo entre lo tradicional y lo alternativo. *Gestion y Estrategia*, (0188–8234), 17. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com.aure.unab.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=d3b2a3d7-81c9-4501-8447-76ca5cd48dfb%40pdc-v-sessmgr01>
- Martínez-Martínez, A., Cegarra Navarro, J. G., García-Pérez, A., & Moreno-Ponce, A. (2019). Environmental knowledge strategy: driving success of the hospitality industry. *Management Research Review*, 42(6), 662–680.
<https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0091>

- Martos M. (2018). Responsabilidad social corporativa y turismo. realidad o posturoo? *Turismo y Sociedad*, *xxij*, 25–44.
- Melissen, F., Cavagnaro, E., Damen, M., & Düweke, A. (2016). Is the hotel industry prepared to face the challenge of sustainable development? *Journal of Vacation Marketing*, *22*(3), 227–238. <https://doi.org/10.1177/1356766715618997>
- Metaxas, I. N., Chatzoglou, P. D., & Koulouriotis, D. E. (2017). Proposing a new modus operandi for sustainable business excellence: the case of Greek hospitality industry. *Total Quality Management and Business Excellence*, *30*(5–6), 499–524. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1315934>
- Millenium, H. (2020). Habitaciones | Millenium Barrancabermeja | Colombia. Retrieved April 15, 2020, from <https://www.hotelmilleniumbarrancabermeja.com/es-es/rooms>
- Narangajavana, Y., Gonzalez-Cruz, T., Garrigos-Simon, F. J., & Cruz-Ros, S. (2016). Measuring social entrepreneurship and social value with leakage. Definition, analysis and policies for the hospitality industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *12*(3), 911–934. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0396-5>
- Ogliastri, E. (1996). *Manual de planeación estrategica : teoría, aplicaciones y casos / Enrique Ogliastri. Researchgate.* Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/44525847_Manual_de_planeacion_estrategica_teoría_aplicaciones_y_casos_Enrique_Ogliastri
- Ogliastri, E., Condo, A., Ickis, J., Leguizamón, F., Pratt, L., Prado, A., ... Flores, J. (2009a). INCAE Business School: El Octagono: Un Modelo para Alinear la RSE con la estrategia. Retrieved January 22, 2020, from <https://pubs.incae.edu/pub/884>
- Ogliastri, E., Condo, A., Ickis, J., Leguizamón, F., Pratt, L., Prado, A., ... Flores, J.

(2009b, January 1). El Octagono: Un Modelo para Alinear la RSE con la estrategia.

Oliveros Ocampo, C. A., & Vargas, J. E. B. (2018). Assessment of the sustainability of tourism service providers in the tayrona national natural park, department of magdalena, Colombia. *Cuadernos de Geografía*, 27(1), 100–117. <https://doi.org/10.15446/rcdg.v27n1.61589>

OMT(organizacion mundial del turismo). (2017a). Código Ético Mundial para el Turismo | Ética, Cultura y Responsabilidad Social. Retrieved May 28, 2019, from <http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>

OMT(organizacion mundial del turismo). (2017b). *UNWTO Annual Report 2016*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284418725>

ONU. (1987). Asamblea General de las Naciones Unidas. Retrieved September 25, 2019, from <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

ONU para el Desarrollo en Colombia PNUD. (2016). ODS-Objetivos de desarrollo sostenible, Colombia 2016 (NACIONES UNIDAS), 342.

Ortega, M., Rojas, D., Espejo, L., Malo, Z., Juanatey-Boga, O., & Rosales, S. O. (2017). Modelo de gestión para el sector micro empresarial Ecuatoriano. In *Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI*. IEEE Computer Society. <https://doi.org/10.23919/CISTI.2017.7976039>

Park Inn. (2020). Park Inn Barrancabermeja Meetings. Retrieved April 15, 2020, from <https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/park-inn-barrancabermeja/meeting-events>

Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586–608.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0050>

Patricio, L. B. (2019). la planeacion estrategica y su influencia en la gestion empresarial de las empresas MYPES del sector manufactura, del distrito de Tacna. *Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Escuela de Posgrado.*, 151.

Pirani, S. I., & Arafat, H. A. (2015). Reduction of food waste generation in the hospitality industry. *Journal of Cleaner Production*, 132, 129–145. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.146>

Qin, Y., Li, B., & Yu, L. (2015). Management innovations in a Chinese hotel company: the case of 7 Days Inn. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1856–1880. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0080>

Qu, R. (2014). Market Orientation and Organizational Performance Linkage in Chinese Hotels: The Mediating Roles of Corporate Social Responsibility and Customer Satisfaction. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1399–1416. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.866580>

Report, world economic forum insight. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018. World Economic Forum Reports 2018.* <https://doi.org/ISBN-13: 978-92-95044-73-9>

Rodríguez, R. M. S., Fernández, J. I. P., & Herrera, I. M. R. (2018). Tourism consolidation in the territories that form part of the Magic Towns Program (Mexico). An analysis of their competitive strategies. *Investigaciones Turísticas*, (15), 1–33. <https://doi.org/10.14198/INTURI2018.15.01>

Serra-Cantallops, A., Peña-Miranda, D. D., Ramón-Cardona, J., & Martorell-Cunill, O. (2018). Progress in Research on CSR and the Hotel Industry (2006-2015)*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(1), 15–38.

<https://doi.org/10.1177/1938965517719267>

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>

Tyrrell, T., Paris, C. M., & Biaett, V. (2013a). A Quantified Triple Bottom Line for Tourism: Experimental Results. *Journal of Travel Research*. <https://doi.org/10.1177/0047287512465963>

Tyrrell, T., Paris, C. M., & Biaett, V. (2013b). A Quantified Triple Bottom Line for Tourism: Experimental Results. *Journal of Travel Research*, 52(3), 279–293. <https://doi.org/10.1177/0047287512465963>

Universidad de Medellín, C., Universidad de San Buenaventura, C., & Universidad de Navarra, S. (2017). Design of a strategic management plan for the fishery sector [Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para el sector piscícola]. *Scopus*.

Uribe-Macías, M. E., Vargas-Moreno, Ó. A., & Merchán-Paredes, L. (2017). La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos. *Entramado*, 14(1), 52–63. <https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27107>

Uruguay, B. (2014). Manual RSE Autoevaluación DERES. Retrieved April 10, 2020, from <https://www.yumpu.com/es/document/read/15245040/manual-rse-autoevaluacion-deres>

Valle Ospino, A., & Niebles Núñez, W. (2017). Strategic planning as an instrument for the environmental sustainability in SMEs in Barranquilla Colombia | Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia. *Espacios*, 38(58).

Vera, G. B. (2002). El Estudio De Apalancamientos Como Metodología De Análisis

- De La Gestión En La Empresa. *Estudios Gerenciales*, unknown(82), 65–91.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2002.74>
- Walsh, P. R., & Dodds, R. (2017). Measuring the Choice of Environmental Sustainability Strategies in Creating a Competitive Advantage. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 672–687.
<https://doi.org/10.1002/bse.1949>
- Wang, C. J. (2014). Do ethical and sustainable practices matter?: Effects of corporate citizenship on business performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(6), 930–947. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2013-0001>
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247–261. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006>
- Xu, X., Xiao, G., & Gursoy, D. (2016). Maximizing Profits Through Optimal Pricing and Sustainability Strategies: A Joint Optimization Approach. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26(4), 395–415.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1245168>
- Yaman, H. R., & Gurel, E. (2006). Ethical ideologies of tourism marketers. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 470–489.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.01.006>
- Yeh, S. S., Ma, T., & Huan, T. C. (2016). Building social entrepreneurship for the hotel industry by promoting environmental education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1204–1224.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0122>

