



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN SOSTENIBLE EN HOTELES DE  
TRES ESTRELLAS, MIRAFLORES-LIMA. PROPUESTA DE  
GESTIÓN SOSTENIBLE, 2018**

**PRESENTADA POR  
CARLOS FERNANDO ERNESTO AYLLON MONGE**

**ASESOR  
FABRIZIO AUGUSTO ALBERCA SIALER**

**TESIS  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN DE  
EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual  
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN TURISMO Y  
PSICOLOGÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO DE TURISMO Y HOTELERÍA**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN SOSTENIBLE EN HOTELES DE TRES  
ESTRELLAS, MIRAFLORES-LIMA. PROPUESTA DE GESTIÓN  
SOSTENIBLE, 2018.**

**PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**PRESENTADO POR:  
CARLOS FERNANDO ERNESTO AYLLON MONGE**

**ASESOR  
MAG. FABRIZIO AUGUSTO ALBERCA SIALER**

**LIMA, PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, que me dieron la existencia y en ella la capacidad para superarme y desear lo mejor en cada paso por este difícil y arduo camino de la vida.

A mis hermanos, por su apoyo, su comprensión y su paciencia.

A mis amigos, por permitirme aprender más de la vida a su lado, en especial a Benjamín, sin cuya terca insistencia este trabajo es posible que no hubiese visto la luz.

A Roxana, quien fue y es mi inspiración.

## **AGRADECIMIENTO**

A la vida, que me dio la oportunidad de poder realizar este trabajo.

## INDICE

Portada.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice.....	iv
Índice de tablas .....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	x
INTRODUCCIÓN .....	xii
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2 Formulación del problema .....	4
1.3 Objetivos de la investigación .....	5
1.4 Justificación de la investigación .....	5
1.4.1 Importancia de la investigación.....	5
1.4.2 Viabilidad de la investigación .....	7
1.5 Limitaciones del estudio .....	7

II	MARCO TEÓRICO.....	8
2.1	Antecedentes de la investigación .....	8
2.2	Bases teóricas .....	13
2.2.1	Desarrollo sostenible .....	13
2.2.2	Gestión ambiental .....	16
2.2.3	Eco-gestión hotelera .....	21
2.2.4	Sostenibilidad en el sector hotelero .....	24
2.2.5	Hotelería sostenible .....	25
2.3	Definición de términos básicos .....	33
2.3.1	Igualdad social.....	33
2.3.2	Eco-consumo.....	33
2.3.3	Gestión ambiental.....	34
2.3.4	Desarrollo sostenible .....	35
2.3.5	Gestión .....	35
2.3.6	Hotel .....	36
2.3.7	Turismo sostenible .....	36
2.3.8	Sostenibilidad .....	36
III	METODOLOGÍA .....	37
3.1	Diseño metodológico .....	37
3.2	Diseño muestral .....	39
3.3	Técnicas de recolección de datos .....	41
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información.....	42
3.5	Aspectos éticos .....	42
IV	RESULTADOS.....	43
4.1	Estructura organizacional .....	43

4.1.1	Gerencia.....	43
4.1.2	Departamento de administración y finanzas.....	43
4.1.3	Departamento de alojamiento.....	44
4.1.4	Departamento de alimentos y bebidas .....	44
4.2	Sostenibilidad ambiental.....	44
4.2.1	Ahorro de energía.....	44
4.2.2	Ahorro de climatización .....	45
4.2.3	Ahorro de consumo de agua .....	45
4.2.4	Consumo de productos.....	46
4.2.5	Manipulación de los desechos de las habitaciones .....	47
4.3	Sostenibilidad cultural .....	47
4.3.1	Contribución a la cultura local.....	48
4.4	Sostenibilidad socioeconómica.....	48
4.4.1	Gestión del potencial humano .....	48
V	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	50
5.1.	Discusión .....	50
	CONCLUSIÓN .....	81
	RECOMENDACIONES .....	84
VI	PROPUESTA DE GESTIÓN SOSTENIBLE PARA UN HOTEL DE TRES ESTRELLAS.....	85
	BIBLIOGRAFÍA .....	88
	ANEXOS .....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Aspectos y criterios sobre la Hotelería Sostenible .....	28
Tabla N° 02. Variables y definición operacional .....	38
Tabla N° 03: Hoteles de tres estrellas categorizados en el distrito de Miraflores .....	40

## **RESUMEN**

La presente tesis denominada “Evaluación de la gestión sostenible en hoteles de tres estrellas, Miraflores-Lima. Propuesta de Gestión Sostenible” pretende dar a conocer un conjunto de estándares o pautas que contribuyan a la gestión sostenible para los hoteles de tres estrellas en el distrito de Miraflores-Lima. En ese sentido es importante hacer una evaluación de la situación de estos establecimientos en relación a sus sistemas y la gestión sostenible. Con la información obtenida es que se hará la propuesta de gestión, la misma que es adaptable a la naturaleza de hoteles de esta categoría en general, dejando en claro que nuestra propuesta está enfocada hacia la primera de las funciones de la administración, es decir, la planificación, como parte del proceso de gestión.

Desde hace 30 años hasta nuestros días está de moda hablar de sostenibilidad. Cuando hablamos de poner en marcha acciones para gestionar de manera sostenible la hotelería, nos estamos refiriendo, ni más ni menos, a

asegurarnos que las próximas generaciones puedan disfrutar de lo mismo que la presente, por lo menos.

La presente tesis consta de cinco capítulos: El primer capítulo es el Planteamiento del problema, el mismo que aborda los aspectos relacionados a la gestión sostenible en la hotelería.

En el segundo capítulo desarrollamos el Marco teórico, en el que podrán encontrarse a los antecedentes de la investigación; también hacemos referencia a las bases teóricas y se despliegan las definiciones de términos básicos.

En el tercer capítulo hacemos referencia a la metodología, en donde detallaremos el tipo, enfoque, alcance y diseño específico, así como técnicas e instrumentos utilizados. Vale decir que en esta investigación hicimos un censo.

En el cuarto capítulo presentamos los resultados y por último, en el quinto capítulo la discusión de la investigación. Es importante también la propuesta que hemos desarrollado y que presentamos hacia el final del trabajo, en el sexto capítulo.

Palabras clave: Sostenibilidad, Hotelería, Desarrollo sostenible, buenas prácticas, gestión sostenible.

## **ABSTRACT**

This thesis, titled “Assessment of sustainable management in three star hotels, Miraflores-Lima. A proposal of sustainable management”, aims to show a group of standards or guidelines that can contribute to the sustainable management of three star hotels in Miraflores, Lima. Accordingly, it is important to make an assessment of the situation of these establishments related to their systems and sustainable management. The information collected will be used to make the management proposal, the same that is generally adaptable to the nature of hotels in this category. We must make it clear that our proposal is focused on the first of the functions of administration; that is to say, planning, as part of the management process.

For thirty years to the present day it has been fashionable to talk about sustainability. When we talk of executing actions to manage the hotel industry sustainably, we mean that we want to make sure that the next generations can, at least, enjoy the same things than the present one.

The following thesis contains six chapters. The first chapter discusses the way the problem is set out, and deals with the aspects related to sustainable management in the hotel industry. In addition, it refers to management itself and it also mentions the key points of sustainable hotel industry. In the description of the problem, the general problem is drawn as a question, the same that specifically reads: what is the situation of sustainable management in three star hotels in Miraflores in 2018? In this way the general aim of the research is set out, which is: identify how sustainable management is conducted in the three star hotels in Miraflores in the year 2018.

The second chapter lays out the theoretical framework. It includes the history and background of the research; we also mention the theoretical foundations and define basic vocabulary.

The third chapter refers to the methodology used in the research, where we detail the type, approach, reach and specific design, as well as techniques and tools used. We must also mention that in our research we included a survey.

In the fourth chapter we present the results and the last, in the fifth chapter, the discussion of the investigation. Finally, our proposal is presented and explained at the end of the research, in the sixth chapter.

Key words: sustainability, hotel industry, sustainable development, good practice,  
sustainable management

## INTRODUCCIÓN

Sabemos que toda actividad humana daña en mayor o menor grado al medio ambiente, aunque hasta hace poco se pensaba que la actividad turística (a la cual se le llegó a llamar “ la industria sin chimeneas”), era la excepción, hoy sabemos que las actividades económicas, y las vinculadas al turismo ( y la hotelería no es la excepción), no eran tan inofensivas como parecían, sino que creaban impactos negativos en el medio ambiente y en la cultura, siendo muchos de ellos irreversibles; es entonces, que a partir de 1987 nace justamente el concepto de desarrollo sostenible.

Como consecuencia, se comienzan a aplicar estos principios a la actividad turística y hotelera, que es en resumidas cuentas lo que ahora se conoce como “turismo sostenible”, es decir, un turismo responsable, un turismo que respeta la cultura y que se basa también en los tres principios que rigen el desarrollo sostenible como es: La sostenibilidad económica, la sostenibilidad ambiental y la sostenibilidad cultural.

La hotelería del siglo XXI debe convertirse en un agente de cambio, es decir analizar, evaluar e implementar proyectos que minimicen los impactos que genera la actividad, es decir proyectos que sean responsables con el ambiente,

que respeten la cultura local y que además conserven el patrimonio cultural y natural del Perú.

La gestión sostenible para un hotel de tres estrellas debe entenderse como un sistema holístico, es decir como un sistema mucho más complejo, como un sistema que ocupa territorio, que tiene que ver con actores locales, con gestión pública. Es entonces que la visión de la hotelería sostenible tiene que ver con entender la actividad turística y hotelera como todo un sistema.

La gestión sostenible para un hotel de tres estrellas, tiene en cuenta todos los comportamientos humanos vinculados con lo económico, ambiental y social, y es que en la actualidad el mundo es realmente insustentable ya que estamos consumiendo más recursos de lo que el planeta es capaz de renovar y estamos produciendo más contaminación de la que puede absorber, así no es posible el desarrollo económico ni asegurar la equidad inter- generacional.

Una gestión es sostenible si esta logra generar un sistema que le permita seguir funcionando en el futuro sin declinar por el agotamiento o la sobrecarga de los recursos de los cuales el propio sistema depende.

Una gestión sostenible requiere además de patrones de desarrollo innovadores y estilos de vida creativos y conscientes que permitan mantener los niveles de bienestar de las actuales generaciones sin comprometer las posibilidades a las próximas.

Una gestión es sostenible cuando cambia el sistema lineal de pensamiento y de gestión por uno circular y holístico, se comporta como un ecosistema sin externalidades negativas, satisface las necesidades de los ciudadanos, elevando su bienestar sin dañar el medio natural o construido y sin comprometer las necesidades futuras, da respuestas creativas e innovadoras, promueve la gobernanza con transparencia y accesibilidad a los datos, desarrolla resiliencia para reducir su vulnerabilidad.

Toda clase de gestión de servicios turísticos, desde la más estricta como es el caso del ecoturismo, el turismo de sol y playas, la hotelería y la restauración pueden, y deben, tener elementos de sostenibilidad.

La hotelería sostenible es una actitud hacia la práctica turística de una manera social, ambiental, económica y de calidad, con criterios muy determinantes en cuanto al equilibrio, en cuanto al respeto por las comunidades; en cuanto a todo lo que tiene que ver con gestionar de una manera muy equilibrada y equitativa.

El objetivo principal que nos lleva al desarrollo de esta tesis es generar una propuesta de gestión sostenible para un hotel de tres estrellas en el distrito de Miraflores de la ciudad de Lima, dicha propuesta estará orientada particularmente a *una sola función administrativa*, como es el caso de la *“Planificación”*.

Nosotros, por último, podemos decir que el turismo sostenible es sinónimo de turismo responsable, porque básicamente es responsabilidad social, ambiental y cultural y cualquier tipo de turismo puede y debe ser responsable.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

Según Rumbos Sostenibles (2017) la gestión sostenible es un decálogo de valores humanos, éticos y medioambientales, desde la perspectiva de la calidad y la excelencia, que tiene por objeto dotar a las sociedades de un instrumento de referencia, para el desarrollo sostenible de las empresas, las instituciones y las comunidades, asegurando así la competitividad y fortaleciendo el tejido económico y social del planeta.

La forma o manera en que hacemos empresa importa mucho, ya que la gestión sostenible es una actitud en realidad. Se podría resumir de forma práctica en que se trata de ser decente, de ser tratado como a uno le gustaría que lo traten, de relacionarse con todos los públicos de manera respetuosa, es generar empleo digno y bien remunerado, es ser respetuosos con las reglas o normas que rigen la sociedad; es comprender las dificultades de la comunidad, es generar relaciones de largo plazo y equitativas, todo esto se debe evidenciar en la política corporativa, en donde de manera explícita figure el propósito de la empresa de generar valor económico, social y ambiental.

Se ha satanizado a las grandes compañías como causantes del problema ambiental, que sus ineficientes métodos de producción son los que nos han llevado a este problema; y es cierto, tienen parte de la responsabilidad, pero por otra parte también están los millones de consumidores que adquieren esos bienes. Cualquier materia prima a la que se quiera uno referir proviene de la naturaleza, si a esta se le agrega mano de obra, se la estará transformando en bienes de consumo.

Las cumbres mundiales por el medio ambiente como es el caso de la de Río, Estocolmo, entre otros, han llevado a estas empresas a internalizar mediante una regulación el costo en el que se necesitaría incurrir para reparar al medio ambiente el daño ocasionado. Por ejemplo, una empresa que se dedica a talar árboles para producir madera debe tener un programa de reforestación. Sino tiene un programa de reforestación propio, debe, por lo menos, apoyar a alguien, y así, de esta forma, se estaría obligando a la empresa a internalizar el costo de reparar el daño que hizo al medioambiente. Estas regulaciones podrían ser muy efectivas, se podrían ver muy buenos resultados. Consiguientemente vemos que las empresas se ven obligadas a reparar el daño que hacen en el tema de explotación o en el tema de producción.

Según el Instituto Tecnológico Hotelero (2017) “el primer paso para contar con un hotel sostenible es contar en origen o acondicionar el edificio con un diseño de infraestructura eficiente que minimice consumos energéticos y de agua y sea respetuoso con el entorno” (ITH, 2017, p. 13).

En Lima, la oferta de hoteles de 3 estrellas sostenibles es nula, no obstante, esta problemática debe convertirse en una oportunidad de crecimiento o desarrollo, pero en base a conocimientos, pero también a la disposición de quienes toman las decisiones en los establecimientos. La tesis, sin embargo, ha decidido estudiar la situación de los hoteles tres estrellas de Miraflores, ya que por las características de su demanda y otros aspectos relacionados a las normativas ediles, pueden ser susceptibles de comparación y análisis.

En consecuencia, reconocemos que la falta de conocimiento acerca de los procesos de gestión sostenible de los hoteles tres estrellas es una problemática que debe llamarnos la atención desde el punto de vista científico. Por lo que la tesis busca identificar si estos establecimientos cumplen o no, y en qué medida, con lo referido a la gestión sostenible y luego de ello, se hará una propuesta para desarrollar un modelo de gestión sostenible que se sustente en las opiniones de los mismos directivos que se verían involucrados.

Contrastando con la tesis “Desarrollo inmobiliario de un hotel de cuatro estrellas” de la PUCP elaborada por el Ing. Roberto Antonio Jiménez Negrón y el Arq. Sergio Zvanko Simunich García (2017) en Miraflores hay 16 hoteles de tres estrellas, de los cuales solo dos tienen certificación en sustentabilidad. Estos dos hoteles con certificación, pertenecen a una cadena de nacionalidad Francesa.

La certificación de estos hoteles se da porque pertenecen a una cadena internacional que cuenta con hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas y en todos ellos tienen certificación de sustentabilidad y por lo tanto certifican a todas sus

marcas sin importar el número de estrellas. Los otros 14 hoteles son nacionales y salvo uno que pertenece a la cadena nacional “Casa Andina”, los demás son hoteles independientes y no tienen certificación de sustentabilidad, porque el público que los frecuenta no tiene la exigencia que demuestra el público que usa hoteles de cuatro y cinco estrellas, pero esta realidad está cambiando cada vez más y por lo tanto dentro de poco tendrán que hacerlo por un tema de competitividad, ya que está programado el arribo de más hoteles de tres estrellas pertenecientes a otras cadenas internacionales que presionarán al mercado en ese sentido.

## **1.2. Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cómo se da la gestión sostenible en los hoteles de tres estrellas de Miraflores, 2018?

### **Problemas específicos**

1. ¿De qué manera se puede proponer una gestión sostenible para un hotel de tres estrellas en Miraflores?
2. ¿De qué manera se puede proponer la sostenibilidad ambiental para gestionar un hotel de tres estrellas en Miraflores?
3. ¿De qué manera se puede proponer la sostenibilidad socio cultural para gestionar un hotel de tres estrellas en Miraflores?
4. ¿De qué manera se puede proponer la sostenibilidad socio económica para gestionar un hotel de tres estrellas en Miraflores?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Identificar cómo se da la gestión sostenible en los hoteles de tres estrellas de Miraflores, 2018

#### **Objetivos específicos**

1. Determinar de qué manera se puede proponer una gestión sostenible para un hotel de tres estrellas en Miraflores.
2. Identificar los criterios de sostenibilidad ambiental para gestionar un hotel de tres estrellas en Miraflores.
3. Identificar los criterios de sostenibilidad cultural para gestionar un hotel de tres estrellas en Miraflores.
4. Identificar los criterios de sostenibilidad socio económico para gestionar un hotel de tres estrellas en Miraflores.

### **1.4. Justificación de la investigación**

#### **1.4.1 Importancia de la investigación**

La presente investigación es importante en primer lugar porque el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR) a través del

Viceministerio de Turismo promueve la gestión ambiental de todo el sector turístico peruano MINCETUR (2015) tal como se indica a continuación:

- La sostenibilidad del turismo implica un adecuado equilibrio de aspectos ambientales, económicos y sociales; en otras palabras, el turismo busca el desarrollo económico de una comunidad sin afectar negativamente sus valores sociales o su ambiente.
- Entre los principios básicos de la actividad turística se encuentra el establecer el uso turístico racional y sostenible del patrimonio cultural de la nación, así como conservar el entorno natural en el que se encuentran los atractivos turísticos.
- El Viceministerio de Turismo promueve la propuesta de Política Ambiental del sector turismo -aprobada el 12 de junio de 2006 mediante Resolución Ministerial 195-2006-MINCETUR/DM- para el sector turístico nacional, en un esfuerzo por lograr la concertación de todos los intereses para el logro de la visión común de desarrollo sostenible del Perú.

Asimismo, esta investigación se espera se justifique en la medida que aportará información fundamental: un modelo de gestión sostenible, que indefectiblemente llevaría a las empresas a ser competitivas. Este estudio entonces gana notoriedad si se piensa en que las empresas viven en un mundo altamente cambiante, globalizado, interconectado y competitivo.

Desde el punto de vista teórico, por otro lado, el aporte de la investigación es el de erigirse como un puntal para la profundización de los estudios en el tema de la sostenibilidad en los hoteles, y más específicamente en los de 3 estrellas.

#### **1.4.2 Viabilidad de la investigación**

La presente investigación es viable, pues se tiene acceso a los encargados de los hoteles objeto de estudio; es decir, se tiene acceso físico a ellos para las entrevistas planificadas.

Es viable porque la literatura referente a la sostenibilidad en general es abundante y se puede encontrar en diversas fuentes (físicas y electrónicas) y en las bibliotecas física y virtual de la Universidad de San Martín de Porres, facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología.

#### **1.5. Limitaciones del estudio**

Entre las dificultades que podrían presentarse para el desarrollo de esta investigación es la accesibilidad por la poca disponibilidad de tiempo de los Gerentes durante las citas, para la elaboración de la “Evaluación de la gestión sostenible en hoteles de tres estrellas, Miraflores-Lima. Propuesta de gestión sostenible 2018”.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

Villafuerte (2015, Perú), Tesis *Influencia de la gestión ambiental de los hoteles en la preservación del medio ambiente en la ciudad de Huacho*. En su trabajo, la investigadora “desarrolló una investigación de tipo explicativo ya que se estableció los aspectos de la gestión ambiental de los hoteles y como estas influyen en la preservación del medio ambiente en la ciudad de Huacho” (Villafuerte, 2015, p. 62). Esta tesis tiene una valoración cualitativa y es de tipo transversal. La población objeto de estudio la conformaron 66 establecimientos hoteleros debidamente categorizados, de ellos 23 establecimientos hoteleros fueron de 2 a 3 estrellas y 43 establecimientos hoteleros no se encontraban categorizados a la fecha en que se desarrolló la presente investigación, los hoteles que fueron materia de investigación se encuentran en la actualidad brindando servicios en la ciudad de Huacho. La ciudad de Huacho como es de conocimiento común por los limeños y sus residentes locales es bastante pequeña y esta fue la razón por la cual, la muestra solo reunió a 23 hoteles, asimismo como parte de este trabajo de investigación el autor encuestó a 100 usuarios y 100 trabajadores de los hoteles de esta ciudad. El propósito del investigador fue, estudiar la gestión ambiental llevada a cabo por los gerentes o administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Huacho, dentro de este propósito el investigador profundizó averiguaciones respecto al uso de los productos químicos, respecto a las actividades de reciclaje, respecto

al uso del agua, respecto al uso de la energía eléctrica. Asimismo el investigador pretendió averiguar cuál es la actitud de los gerentes y administradores de estos hoteles respecto a la sensibilización ambiental desarrollada hacia sus colaboradores respectivamente. Al desarrollar esta tesis, el investigador halló muchas inconformidades, entre ellas: la falta de sensibilización de los gerentes o administradores hacia sus colaboradores, el uso inadecuado de los insumos químicos, el despropósito para concientizar a los usuarios del servicio, el manejo inadecuado del agua y el fluido eléctrico, la falta de compromiso para realizar actividades de reciclaje, entre otras.

Aguirre, M. (2011). México. En la tesis de maestría *Gestión hotelera orientada a la protección del ambiente y su impacto en la imagen de la empresa*, menciona que:

“...se enmarca en los conceptos de desarrollo sostenible y turismo sostenible, así como en los elementos esenciales del desarrollo sostenible en la industria hotelera. En particular este trabajo se centra en el análisis de las prácticas ambientales aplicadas en la hotelería de la ciudad de Hermosillo, Sonora, México” (p. 1).

El desarrollo de esta tesis fue amparada por la metodología de Silvia Ayuso, referida a *grounded theory*, la cual decreta un tratamiento interdisciplinar que reúne procedimientos cualitativos y cuantitativos; la misma que se distribuye en tres apartados muy importantes: (a) Teórica y analítica, cuya intención es controvertir y delinear el juicio de turismo sostenible y su usanza en el gobierno

de la empresa hotelera desde la circunstancia ambiental. (b) Práctica analítica, que ambiciona escrutar en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la ciudad de Hermosillo, Sonora, México, el uso de praxis ambientales disponiendo para ello un temario de preguntas con el propósito de calcular los componentes de la sostenibilidad ambiental. (c) Sección interpretativa, que tiene como objetivo referir consecuencias logradas en la segunda parte y exponer las fortalezas y debilidades resultantes de la investigación.

Godínez, J. (2011). Guatemala. En la tesis de *grado: Desarrollo e innovación en la administración ecológica de hoteles*, definió la problemática, a base de observación, experiencias propias y recopilación de información, esta problemática crea una necesidad y por ende un propósito para suplir dicha necesidad, definiendo así el tema de estudio. Se formuló el proyecto y se dio sustento teórico al tema de estudio, con conceptos, teorías, estadísticas, aspectos legales, historia del mismo por medio de la recopilación de datos; los cuales se obtuvieron por medio de: información relacionada en libros, revistas, documentos y la web. En el primer capítulo de este trabajo se consigna a los antecedentes, la responsabilidad ambiental y social, la gestión ambiental y algunos aspectos propios del turismo ecológico. El segundo capítulo hace mención a las características que debe poseer un establecimiento de servicio respetuoso del medio ambiente. En el tercer capítulo desarrolla una serie de estándares que debe cumplir un establecimiento de hospedaje que desee denominarse hotel ecológico. En el cuarto capítulo hace mención de algunas indicaciones que debe seguir un establecimiento de hospedaje que desee

obtener una certificación en Guatemala. Y en el quinto capítulo se da a conocer algunas pautas para desarrollar un plan de mercadeo y comercialización. Godínez (2011), asimismo se manifiesta:

“...existe en las empresas la costumbre de considerar el factor ecológico como un activo de gestión empresarial, porque la gestión ecológica es la clave de la gestión para el futuro. Pero son muchas las empresas que toman en cuenta la responsabilidad ambiental sin darse cuenta que, para ser competitivas deben establecer una política medioambiental” (p. 230).

Para que los hoteles puedan satisfacer las necesidades de sus clientes, los hoteles generan procesos que pueden generar impactos negativos en el medio ambiente, sometándolo a deterioros progresivos, la preservación de la naturaleza a escala mundial es hoy un motivo de preocupación de las empresas, por esta razón la empresa hotelera debe tener como uno de sus principales objetivos la creación de sistemas de gestión medio ambiental y desarrollar auditorias como parte de su comportamiento sostenible.

Cortez, D. (2014). Perú. En la tesis de grado *Sistema de gestión de sostenibilidad para hoteles de 3 y 4 estrellas en el departamento de Lima basado en las certificaciones y programas internacionales: Earth Check, Iso 14001 y Planet 21*, el autor propone un diseño metodológico empleado en esta pesquisa es descriptivo ya que se valora la objetividad ambiental de los hoteles de 3 y 4 estrellas en el departamento de Lima. La población y muestra reflexionada en esta tesis fue adquirida gracias a la base de datos que posee el MINCETUR. En

la ciudad de Lima existen 57 establecimientos hoteleros de 3 estrellas jerarquizados por el MINCETUR, de todo estos, solamente (1) establecimiento posee una certificación y/o programa de sostenibilidad. Asimismo, es importante mencionar que existen 24 hoteles de 4 estrellas jerarquizados por el MINCETUR, de estos, solo (2) establecimientos poseen la certificación ISO 9001:2008, de otro modo (2) establecimientos cuentan con una certificación y/o programa de sostenibilidad. Esta tesis aborda como materia de investigación los establecimientos hoteleros de 3 y 4 estrellas de la cadena francesa ACCOR HOTELS: Ibis Larco Miraflores y Novotel Lima, respectivamente. Estos hoteles poseen el programa PLANET 21, el mismo que cuenta con 7 estándares, los mismo que a continuación mencionamos (salud, naturaleza, carbono, innovación, local, colaboradores, diálogo) y una serie de objetivos a lograr para el año 2015 por ACCOR, entre ellos: Como prevenir enfermedades, régimen de nutrientes por comidas, comercio responsable, uso adecuado del agua y el consumo de energía.

Hendrix y García. (2015). Perú. Evaluación de la Calidad del Servicio del Hotel "Girasoles Hotel" de La Ciudad de Lima, Utilizando Estándares Derivados de las Buenas Prácticas, en el Año 2015", presenta como objetivo general de esta tesis, examinar la calidad del servicio que ofrece "Girasoles Hotel", establecimiento hotelero ubicado en la ciudad de Lima. La evaluación del servicio ofrecido se llevó a cabo utilizando estándares derivados de las buenas prácticas, propuestos por MINCETUR. Esta tesis fue de tipo cualitativo-cuantitativo, de nivel descriptivo, con un diseño de caso único transversal. El testimonio que se

presentó respecto a “Girasoles Hotel” fue adquirido por la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación, como es el caso de la observación, entrevista y la aplicación de cuestionarios. La reunión de datos se facilitó en 3 etapas: (a) Entrevista a la gerente general de “Girasoles Hotel” quien suministró información pertinente respecto al establecimiento hotelero. (b) Empleo de un temario de preguntas a todos los colaboradores del hotel con el firme propósito de identificar un perfil. (c) Empleo de fichas de cotejo, con el propósito de examinar la calidad del servicio ofrecido por “Girasoles Hotel”, según los estándares derivados de las buenas prácticas, el mismo que contiene una serie de apartados específicos para evaluar la calidad de manera muy minuciosa (gestión administrativa, equipamiento, infraestructura, gestión del servicio, gestión medioambiental y la gestión sociocultural).

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Desarrollo sostenible**

El desarrollo sostenible es aquel que:

“...satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. De esa manera, el crecimiento económico y la protección ambiental quedan inexplicablemente relacionados, y la calidad de vida presente y futura se fundamenta en suplir las

necesidades humanas básicas sin destruir el medio ambiente del cual depende toda la vida” (CMMAD, 1991, p.3).

De acuerdo con el programa de UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), organismo especializado de Naciones Unidas, “Educando para un futuro sustentable”, existen cuatro dimensiones para la sostenibilidad: Social, ecológica, económica e institucionalidad; cada una de ellas trae aparejado un principio esencial. La sostenibilidad social se vincula con los valores, principios de la paz, la equidad. Las empresas tienen, en el Tercer Milenio, el desafío de minimizar los efectos medioambientales de su operación. Existe una genuina preocupación por implementar políticas ambientales en el contexto mundial. El eje central se relaciona directamente con la ética, con el manejo de la crisis y con la responsabilidad social de la organización. Para todo ello, al respecto Colonio (2013) sustenta lo siguiente:

“Las empresas del sector turismo, no se encuentran exentas de esta problemática, relacionada directamente a los impactos negativos de la actividad turística, relacionada con el incremento del consumo de suelo, agua y energía, la destrucción de paisajes al crear nuevas infraestructuras y edificios, el aumento de la generación de residuos y aguas residuales, la alteración de los ecosistemas, la introducción de especies exóticas de animales y plantas, el inducir flujos de población hacia las zonas de concentración turística, la pérdida de valores tradicionales y de la

diversidad cultural, el aumento de la prostitución (turismo sexual), el tráfico de drogas y las mafias, más incendios forestales y el aumento de los precios que afecta a la población local, que a veces pierde la propiedad de tierras, casas, comercios y servicios” (p. 1).

Resulta obvio pensar que el calentamiento global se debe a la mano del hombre a través de todas sus actividades y el turismo es una de ellas. La hotelería como uno de los componentes del turismo, por lo tanto, contribuye a este calentamiento global y aunque no se puede evitar que la actividad hotelera (como todas las actividades humanas) deje de dañar el medio ambiente, de lo que se trata es de minimizar este daño, creando hoteles sustentables que sean mucho más amables con el planeta.

De acuerdo con el Programa UNESCO "Educar para un Futuro Sustentable" existen cuatro dimensiones de la sustentabilidad:

“Social, ecológica, económica y política. Cada una de ellas trae aparejado un principio esencial: (a) La sustentabilidad social se vincula con los valores / principios de la paz y la equidad; (b) La sostenibilidad ecológica con la conservación; (c) La sostenibilidad económica con el desarrollo adecuado; (d) La sostenibilidad política con la democracia. Esto implica que una sociedad sustentable será aquella en la cual la gente se preocupa por los demás y valora la justicia social y la paz, se protegen los sistemas naturales y se utilizan los recursos sabiamente, se valora el desarrollo adecuado y la satisfacción de las necesidades básicas para todos, y toma sus

decisiones por medios justos y democráticos” (SECTUR, 2017, p. 1-2).

Hay una toma de conciencia cada vez mayor de la sociedad en su conjunto, sobre la importancia de la sustentabilidad y los turistas no son ajenos a esta corriente. A través de esta toma de conciencia, se ejerce presión sobre las empresas (entre ellas las empresas hoteleras) para que apliquen procesos sustentables en todas sus actividades.

### **2.2.2. Gestión ambiental**

Constituye la parte del sistema de gestión global de una organización que incluye la estructura organizativa, planificación de las operaciones, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, procesos y recursos para desarrollar, implementar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política ambiental de las organizaciones (Aguirre, 2011).

“Por lo anterior y con el objetivo de profundizar en los procesos de toma de decisiones y de aprendizaje convendría, además, llevar a cabo estudios de casos de empresas hoteleras que apliquen instrumentos de gestión ambiental y extender estos estudios a lo largo del tiempo para intentar captar las dimensiones dinámicas” (p. 70).

La hotelería sostenible es aquella que cumple con las normas y respetan el medio ambiente; algunas características de un hotel sostenible serían: La mayor cantidad de energía que utilizan debe cumplir con normas bioclimáticas y orientación adecuada, el consumo de energía para calefacción y aire acondicionado debe ser mínimo o nulo, los hoteles sostenibles tienen varias ventajas para el medio ambiente: hacen uso eficaz de la energía eléctrica y el agua, fomentan el ahorro de energía haciendo uso de los paneles solares, papel reciclado, comidas y bebidas con productos orgánicos, respetan el paisaje y el medio ambiente sin alterarlo.

Entre algunos de los hoteles que siguen este ejemplo podríamos mencionar a: El hotel Venus Albir en Alicante – España, con paredes de arcilla, sábanas de algodón y pintura ecológica; otro es hotel Orchard Garden que está en California- Estados Unidos edificado con material reciclado y es considerado uno de los más lujosos del mundo; otro caso es República Dominicana en donde existen muchos hoteles ecológicos como el Barahona Coralsol Resort, Vacacional la Planta, entre otros.

Con el estilo de vida y falta de conciencia ecológica de los ciudadanos, para un futuro cercano no lograremos satisfacer todas nuestras necesidades. Actualmente millones de toneladas de basura recibe el océano pacífico, el mayor volumen de agua desperdiciada por los hoteles proviene de duchas, grifos y cocina. Ahora la pregunta es: ¿Qué podemos hacer para mejorar el medio ambiente? Actualmente hoteles en todo el mundo han reportado ahorro e

ingresos al asumir la “sostenibilidad”, por ejemplo, los hoteles “Hilton” ahorraron 80 millones de toneladas de dióxido de carbono equivalentes a la emisión de 43 mil autos, gracias a los paneles solares, el “Hilton” cubrió el 94% de la energía utilizada todo el año en sus hoteles. Al tomar esta iniciativa muchos establecimientos generan conciencia verde en su ambiente, la hotelería sostenible reportó ahorros del 25% en costos de energía y agua, más de 15% en desechos sólidos y aguas servidas, así como mejoras en la motivación de los colaboradores haciendo así un excelente ambiente de trabajo y creando dinámicas en comunidad, todo esto gracias al reciclaje, al uso de focos ahorradores y emanando menos dióxido de carbono.

Con la finalidad de consolidar una estrategia ambiental para el sector, MINCETUR (2006) aprobó la política ambiental del sector turismo. Dicha norma establece una serie de lineamientos para tal política. A saber, los siguientes:

- a) Promover y apoyar el uso sostenible de los recursos de la naturaleza y del ambiente en general, como respeto del derecho de las generaciones futuras a su usufructo y beneficio, de acuerdo a lo establecido en la ley general del ambiente y en el marco del SNGA.
- b) Promover el uso adecuado de los recursos turísticos y el incremento de la competitividad, calidad y conciencia turísticas en armonía con el ambiente.

- c) Reconocer que este aprovechamiento debe ser compatible con las necesidades de las poblaciones actuales y su derecho a una calidad de vida digna y justa.
- d) Promover e implementar medidas que contribuyan al control y prevención de la contaminación ambiental y a la conservación de la biodiversidad.
- e) Reconocer la necesidad de una visión integral del aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar el sostenimiento de los servicios actuales de la biodiversidad.
- f) Priorizar el principio de prevención como la alternativa de mayor rentabilidad económica, ecológica y social.
- g) Promover la reducción del consumo de recursos, el re uso, el reciclaje y la eco-eficiencia, como estrategias de apoyo al control del deterioro ambiental.
- h) Implementar, mantener y evaluar constantemente sus acciones de control de contaminación ambiental.
- i) Reconocer que el ambiente es un derecho y deber para todos sus miembros y promover que sea tratado integralmente en todos sus niveles.
- j) Comprometerse a que todos sus miembros asuman, en caso necesario, su compromiso con la conservación y el uso sostenible de los recursos del ambiente, mediante la participación voluntaria y la búsqueda de acuerdos concertados.
- k) Promover la generación de sinergias dentro del sector y con otros sectores, así como con los niveles regional y local de gobierno o

representación de las comunidades. Evitar la duplicidad de acciones en el desarrollo turístico.

- l) Reconocer la necesidad de incorporar la mejora continua en sus procesos como un requisito para la competitividad, el perfeccionamiento de la calidad de sus servicios y productos, y el incremento de la conciencia turística en armonía con el ambiente.
- m) Velar porque sus operaciones no afecten el ambiente de otros países o zonas de jurisdicción internacional.

MINCETUR (2006):

“En definitiva, entre los lineamientos que más resaltan en esta norma se encuentran el de promover sinergias con otros sectores y con los demás niveles de gobierno, lo que en el marco del proceso de descentralización cobra mucha importancia, así como el de compatibilizar el uso de los recursos turísticos con las necesidades de las poblaciones aledañas, un aspecto fundamental para que las labores turísticas se desarrollen de manera armónica con el entorno, que muchas veces es el más afectado cuando se realiza una actividad económica. Sin ánimos de restarle importancia a la iniciativa que marcó la aprobación de la política ambiental del sector turismo, no podemos dejar de mencionar que esta política fue ratificada mediante resolución ministerial, una norma de rango inferior que no otorga valor suficiente al instrumento que aprueba” (MINCETUR, 2006, pág. 1).

### **2.2.3. Eco-gestión hotelera**

Los hoteles pueden verse altamente beneficiados con la implementación de estrategias de gestión eco-eficientes, ya que estas tienen un impacto positivo en la operación y en la cultura organizacional del hotel, además de darle al hotel una ventaja competitiva. “En el área de habitaciones es donde se debe comenzar a trabajar la gestión eco-eficiente, ya que esto repercutirá en los clientes para que estos tengan mayor conciencia ambiental y en lo posterior se vuelvan más exigentes en otros establecimientos” (Catacora, 2011, p. 167).

En esta investigación hay un convencimiento de que la gestión eco-hotelería es el camino que hay que tener con miras a un desarrollo futuro, la preservación del medio ambiente y la potenciación de las economías regionales, el poder hacer un uso amigable de los recursos naturales también es responsabilidad de la hotelería y por eso se ha tomado el trabajo de poder desarrollar esta tesis, asimismo manifestamos que es “alto” el interés de los hoteleros por participar de la eco-gestión hotelera, lo cual se manifiesta que es muy importante que en el futuro se desarrollen más investigaciones de esta naturaleza. Es importante recalcar que para tener mayor presencia en la eco-gestión hotelera puedan estar presente las cámaras, gremios, gobiernos locales y regionales en la fiscalización y control de las actividades hoteleras, pues son estas las que terminan dándole valor a la eco-gestión hotelera.

Si se parte de la idea que la gestión eco-hotelería potencia la economía regional, al respecto Colonio (2013) sustenta lo siguiente:

“Cada vez son más los hoteles que cuelgan en sus puertas la etiqueta de ecológicos, el término de turismo sostenible fue entrando poco a poco, con timidez, hasta convertirse en lo que es hoy en día: Una alternativa vacacional seguida por cada vez más personas, tal ha sido su aceptación en el mundo que el término ya ha sido definido por la Real Academia de la Lengua Española, como aquel turismo con el que se pretende hacer compatibles el disfrute de la naturaleza y el respeto al equilibrio del medio ambiente. Esta idea nació ya que las empresas hoteleras tienen altos niveles de contaminación que pueden ser reducidos en gran parte si se toma conciencia de ello, una empresa que cuida sus niveles de contaminación y trabaja a la par con el medio ambiente puede incluso disminuir sus costos energéticos y de agua, los cuales son altísimos. Son estas una de las muchas ventajas que se tiene al trabajar en pro del medioambiente” (p. 28-29).

Por lo tanto si bien es cierto que para lograr la sustentabilidad en un hotel de tres estrellas hay que hacer una serie de inversiones, también es cierto que a largo plazo esas inversiones se justifican Por ejemplo, según sostiene Wenzel (2006):

“Instalar accesorios para conservación de agua, como son las cabeceras de ducha que reducen el consumo de agua de un 30 a un 50%. Instalar llaves tipo reducción de agua en los lavamanos,

que reducen el consumo de agua en un 50%, y además ahorran el consumo de energía para el uso de agua caliente” y además: “Colocar reguladores que presionen los W.C con botón de ahorro, donde si se presiona suavemente sólo consumen 3 o 4 litros y otros normalmente 9 litros” (p. 69).

La eco-gestión hotelera es una tendencia muy importante que está creciendo en todo el mundo, ya que promueve que los hoteles gestionen responsablemente los recursos, que trabajen en los aspectos sociales con los destinos en donde operan y que promuevan sus bondades turísticas y de esta forma logren una distinción en su forma de vender como hotel y a mejorar su gestión en cuanto a reducción de costos.

Por otra parte, los hoteleros que laboran dentro de un hotel, así sean “hoteles sostenibles” u “hoteles verdes” pero cuando estas buenas iniciativas se quedan en el hotel y no contribuyen en lo social, económico, ambiental y político, es como una buena intención que no resuelve ningún problema. La eco gestión hotelera debe implementarse de manera gradual, no tiene por qué ser “asfixiante” para los hoteleros, no debe poner en riesgo sus tiempos, ni sus economías; es una invitación a participar y a gozar de niveles de excelencia. Ahora, si formulamos la pregunta: ¿Qué es más importante para la eco gestión hotelera? A decir verdad, lo más importante vendría a ser la comunicación. Si el hotelero las comunica bien y logra que los colaboradores, el huésped y la sociedad se sensibilicen, la experiencia del cliente será mucho mejor, porque este hará una mejor gestión de los recursos y por consiguiente el huésped se

llevará una mejor experiencia y el hotel se distinguirá del resto por ser un hotel sustentable. Para concluir respecto a la gestión eco-hotelera Aguirre (2011) sustenta que:

“Toda organización debe tener en cuenta los aspectos ambientales de su actividad, productos y servicios y, sobre la base de criterios apegados a la legislación vigente, se decidirá cuáles aspectos ambientales tienen impacto significativo” (Aguirre, 2011, p. 58).

#### **2.2.4. Sostenibilidad en el sector hotelero**

En su estudio “El hotel boutique Stadthale: Un caso de éxito en sostenibilidad. Cuenllas (2014) propone lo siguiente:

“Un compromiso serio hacia la sostenibilidad puede ofrecer a un hotel, como a cualquier otro tipo de empresa, mejores resultados económicos. De otra manera, el triple beneficio (social, ambiental, económico) que promueve la sostenibilidad no se cumpliría. Este triple beneficio aboga por conseguir un equilibrio entre los resultados económicos, medio ambientales y sociales” (p.1).

La decisión de apostar por una estrategia “verde” en el caso de Michaela Reitterer, propietaria del hotel Stadthalle, no sólo fue un debate estratégico, sino también debido a sus valores personales.

Es importante mencionar que el sector turístico tiene impactos negativos en el medio ambiente y que, por otro lado, siempre se piensa que tiene un impacto positivo a nivel social y económico, pero no siempre es así; hay que

hablar de sostenibilidad porque la sostenibilidad ha llegado tarde a Perú, y a los hoteles de tres estrellas ha llegado más tarde aún y en eso, sí hay que ser muy críticos. En primer lugar, porque hacer hotelería sostenible se trata de un tema de competitividad; la sostenibilidad económica de los hoteles depende también de la sostenibilidad social y ambiental. Y en segundo lugar, porque la normatividad ambiental va a ser cada vez más exigente en materia de sostenibilidad, es verdad que ahora mismo la sostenibilidad se considera un tema voluntario, pero llegará un momento en que dejará de ser voluntario y la normativa en el futuro aplicará a hoteles bien cotizados y poco cotizados, y tarde o temprano tendremos que darnos cuenta cuál es nuestra huella de carbono y si no es la que se espera, lo más probable es que seamos penalizados, por todo ello la sostenibilidad debe llegar a ser un valor de nuestra organización, por esta razón la sostenibilidad debe implicar un cambio cultural, dicho de otro modo, una manera diferente de hacer las cosas. Si no somos capaces de incorporar este valor como hemos sido capaces de incorporar la satisfacción del cliente o la gestión económica, la sostenibilidad va a ser una utopía, no será una realidad.

Por todo lo manifestado hasta el momento hay que considerar que para la sostenibilidad hotelera no debe existir un departamento de “sostenibilidad”, porque esta área de gestión tan importante en la hotelería debe ser incorporada a los deberes diarios de los hoteles de tres estrellas. El objetivo principal de las empresas turísticas y hoteleras es ganar dinero y eso debe quedar claro, entonces, si todo está claro, todas y cada una de las decisiones que se toman a diario en un hotel no puede atentar contra ese principio. Hay que entender, además, que nuestras decisiones no deben atentar contra nuestros clientes;

también que, si podemos ganar dinero a corto plazo, también hay que ganar dinero a largo plazo. Nuestros clientes tienen que estar e irse contentos, satisfechos, con ganas de retornar. Ahora, este equilibrio se ha hecho difícil con el transcurrir de los años; darle un buen servicio al cliente y además ganar dinero, así como no atender contra el cliente ni contra los resultados económicos, son acciones tan importantes como no atender en contra de nuestro equipo humano, ya que, en el sector hotelero concretamente, todos y cada uno de los objetivos que se logran día a día se hacen a través de las personas. Los destinos pueden ser preciosos, los hoteles muy modernos y sostenibles, podemos tener el mejor servicio, pero todo lo conseguimos a través del equipo humano que trabaja en los hoteles, por eso las decisiones tampoco pueden atender contra ellos. Al respecto Gagliano (2009) sostiene lo siguiente:

“Es una declaración formal de los valores y prácticas comerciales de una empresa. Un código de conducta es un documento que describe los derechos básicos y los estándares mínimos que una corporación se compromete a respetar en la relación con los trabajadores, comunidades y el medio ambiente” (p. 82).

Pero ahora se ha aumentado la exigencia para la administración hotelera, pues todas las decisiones que tomen los gerentes, jefes y demás ejecutivos no pueden afectar la sostenibilidad ambiental, ni social, ni cultural. Y eso es integrar la sostenibilidad en la gestión, algo que no es fácil; es tremendamente difícil.

### **2.2.5. Hotelería sostenible**

Un hotel sostenible es aquel que busca la integración de los valores y principios asociados al desarrollo sostenible en todos sus procesos de negocio, así como en la relación con todos los actores implicados en su actividad. La responsabilidad corporativa de un hotel, en materia de sostenibilidad medioambiental, deberá contribuir a la protección y mejora de su entorno, utilizando las mejores prácticas disponibles y la innovación tecnológica para minimizar los impactos negativos de sus actividades con actuaciones orientadas a reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, optimizar los consumos de agua y energía, mejorar la calidad de los vertidos, y gestionar los residuos de forma eficaz. Su compromiso con el entorno socio-cultural deberá contribuir al desarrollo económico sostenible de las comunidades locales, con una especial atención a los colectivos más vulnerables, y respetando y fomentando su cultura, tradiciones y valores. Además, deberá fomentar la conciencia de sostenibilidad entre sus empleados, clientes y proveedores para lograr su cooperación (Tsmedia (2015)).

A continuación, creemos conveniente presentar las claves de la hotelería sostenible. Para ello nos apoyaremos en lo planteado por Tsmedia (2015) y que reproducimos textualmente:

**Tabla N°1 Aspectos y criterios sobre la Hotelería sostenible**

<b>Aspectos</b>	<b>Criterios</b>
<p><b><i>Arquitectura sostenible:</i></b></p> <p>La arquitectura sostenible es aquella que asegura la calidad ambiental y la eficiencia energética de un edificio durante todo su ciclo de vida, desde su fase de diseño y construcción, hasta su fase de mantenimiento y derribo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La adecuación del diseño a las condiciones climáticas y ambientales de la zona: integración en el entorno, ubicación y orientación, morfología, distribución, envolventes, asoleamiento, climatización natural (sistemas de captación, de inercia, de ventilación).</li> <li>• La selección de materiales y sistemas constructivos respetuosos con el medioambiente: materiales de bajo impacto ambiental, materiales certificados.</li> <li>• La instalación de sistemas de captación de energías renovables (solar térmico, fotovoltaico, biomasa).</li> </ul>
<p><b><i>Uso eficiente de los recursos: energía y agua:</i></b></p> <p>A las medidas pasivas, ya implementadas en el proyecto arquitectónico, se suman una serie de medidas activas, destinadas a</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de domótica, que aportan servicios de gestión energética, control de consumos, seguridad, bienestar y comunicación.</li> </ul>

<p>conseguir la máxima reducción en la demanda de energía y de agua, lo que se traduce en una disminución considerable de las emisiones de CO2 y en un ahorro significativo de costes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones de alta eficiencia energética de calefacción, refrigeración, agua caliente sanitaria e iluminación.</li> <li>• Instalación de elementos que contribuyan al ahorro del agua en habitaciones, cocina, lavandería: aireadores y reductores de caudal en grifos y duchas, sistemas de doble descarga en inodoros.</li> <li>• Recuperación y reutilización de aguas grises para riego o recarga de inodoros.</li> <li>• Controles de mantenimiento preventivo y correctivo que garanticen la eficiencia de las instalaciones.</li> <li>• Uso de energías renovables (en caso de contar con las instalaciones adecuadas).</li> </ul>
<p><b><i>Eco-proveedores: productos y servicios respetuosos con el medio ambiente:</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección de proveedores, contratistas y colaboradores que compartan los valores y principios asociados al desarrollo sostenible y gestionen sus propios negocios bajo estos mismos principios.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de productos de limpieza biodegradables, alimentos procedentes de agricultura ecológica.</li> </ul>
<p><b><i>Gestión selectiva de residuos y reciclaje:</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar la “compra de residuos” (envoltorios y envases que dificultan o imposibilitan el reciclaje).</li> <li>• Gestión selectiva de los residuos más tóxicos y contaminantes: aceites vegetales de la cocina, tóneres y cartuchos, y los residuos derivados del mantenimiento del edificio (bombillas y fluorescentes, pilas, residuos eléctricos, mobiliario, residuos de limpieza, pinturas...)</li> <li>• Fomento del uso de materiales reciclados.</li> </ul>
<p><b><i>Desarrollo sostenible de la economía local:</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al desarrollo de la economía local sostenible mediante la contratación y compra a proveedores y productores locales siguiendo los criterios del comercio justo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por unas condiciones laborales dignas y favorecer la integración de personas con capacidades diferentes y la no discriminación.</li> </ul>
<p><b><i>Puesta en valor y conservación del entorno natural y de la identidad y el patrimonio cultural local:</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo experiencial basado en un intercambio cultural con la comunidad local y un encuentro armónico con la naturaleza.</li> <li>• Defensa de los derechos humanos y sociales de las comunidades locales.</li> <li>• Mantenimiento, conservación y limpieza del entorno.</li> <li>• Protección y recuperación de espacios naturales de alto valor ecológico y de especies amenazadas o en peligro de extinción.</li> <li>• Voluntariado corporativo.</li> </ul>
<p><b><i>Concienciación y formación de los empleados:</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de sensibilización.</li> <li>• Formación específica en materia de sostenibilidad para cada colectivo de la empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de un manual de buenas prácticas.</li> <li>• Programas de incentivos.</li> </ul>
<p><b><i>Sensibilización y colaboración de los clientes:</i></b></p> <p>La existencia de una política medioambiental en un establecimiento hotelero es un activo intangible que da prestigio e incrementa su reputación. Las campañas de sensibilización dirigidas a los clientes pueden convertirlos en colaboradores y protagonistas de las mejoras medioambientales, ya que muchos de los impactos negativos están directamente relacionados con su comportamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de un manual de buenas prácticas.</li> <li>• Campañas de concienciación.</li> <li>• Oferta de movilidad sostenible (bicicletas, recarga de vehículos eléctricos).</li> </ul>

Fuente: Tsmedia (2015).  
Elaboración: Propia.

La sostenibilidad de una empresa hotelera, como ya hemos visto, descansa en tres importantes factores, el ambiental, el económico y el social. El ambiental, reduciendo los consumos energéticos, de agua, de emisión de CO<sub>2</sub>, de tratamiento de residuos y emisiones de agua gris, etc. El económico, por el ahorro de recursos económicos que toda esta reducción de consumos conlleva y la parte social, no solo al ser respetuoso de las leyes laborales y del buen trato

a sus colaboradores sino también por la relación positiva que debe haber entre la empresa y la comunidad en la que este asentada, el apoyo a su cultura, fomentándola y promoviéndola entre los turistas y clientes y además haciéndolos a estos partícipes de la sustentabilidad del hotel.

## **2.3. Definición de términos básicos**

### **2.3.1. Igualdad social**

“Es la característica de aquellos estados en los que todos sus ciudadanos alcanzan en la práctica la realización de todos los derechos humanos; fundamentalmente los derechos civiles, políticos, los derechos económicos, sociales y culturales necesarios para alcanzar una verdadera justicia social. Supone el reconocimiento de la igualdad ante la ley y la igualdad de oportunidades, así como la igualdad de resultados civiles, políticos, económicos y sociales. La igualdad social es un valor fundamental para una sociedad mejor con más justicia y cohesión. Se considera una condición para el ejercicio de los derechos civiles y políticos, y la consecución de una vida digna y de calidad” (Puebla Convive, 2017, p. 4).

### **2.3.2. El eco-consumo**

“Es otro de los puntos medulares cuando se trata de la sostenibilidad, pues consiste en adoptar un comportamiento responsable como consumidores, al valorar en la compra diaria las cualidades de respeto por el ambiente. A este efecto, el empresario o administrador debe cuidar su elección, emplearlos adecuadamente y favorecer su aprovechamiento tras su utilización. No obstante,

dada la abundancia de información que existe sobre los productos y sus embalajes, no siempre resulta fácil determinar cuáles son los productos más respetuosos con el medio. Dichos productos son aquellos que en su ciclo de vida requieren pocas materias primas, agua o energía, y generan escasos vertidos, emisiones o residuos, además de ser fácilmente reutilizables o reciclables” (Aguirre, 2011, p. 58).

Según Aguirre (2011) Nosotros podemos contribuir como consumidores de productos y servicios de la siguiente manera:

1. Comprar solo lo necesario.
2. Leer las etiquetas de los productos para saber su composición y origen.
3. Priorizar los envases que puedan ser reutilizados o reciclados.
4. Exigir información acerca de las condiciones ambientales y sociales en la que un producto ha sido elaborado o un servicio ofrecido.
5. Llevar su propia bolsa.
6. Preferir los productos orgánicos, los de granja o locales y evitar los congelados.

### **2.3.3. Gestión ambiental**

“Conjunto estructurado de principios, normas técnicas, procesos y actividades, orientado a administrar los intereses, expectativas y recursos relacionados con los objetivos de la política ambiental y alcanzar así, una mejor calidad de vida y el desarrollo integral de la población, el desarrollo sostenible de

las actividades económicas y la conservación del patrimonio ambiental y natural del país” (MINAM, 2012, p. 76).

#### **2.3.4. Desarrollo sostenible**

“En abril del año 1987 la Comisión publicó y dio a conocer su informe, titulado Nuestro futuro común (“Our common future”, en idioma inglés) conocido también como “Informe Brundtland” (Brundtland, G.H., 1987) en el cuál se introduce el concepto de desarrollo sostenible, definido en estos términos: Está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias”. (Gómez, 2010, p. 1).

#### **2.3.5. Gestión**

CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, 2007), define gestión de la siguiente manera: “Todos realizamos gestiones. Cuando hacemos un trámite, hablamos con gente para comprar o vender cosas, conseguimos un préstamo, preguntamos por un puesto de trabajo. Gestionar quiere decir realizar las acciones que debemos llevar adelante para resolver nuestros problemas, para satisfacer las necesidades y demandas que nos propusimos encarar como organización. Entre estas acciones también se incluye el establecer relaciones con otros actores sociales” (p. 4).

### **2.3.6. Hotel**

“Un hotel es un establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como hoteles de “una a cinco estrellas” deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Anexo N° 1 que forma parte integrante del reglamento” (MINCETUR, 2015, p. 4).

### **2.3.7. Turismo sostenible**

"Aquél que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida". (OMT, Conferencia Euro-mediterránea sobre turismo y desarrollo sostenible, 1993).

### **2.3.8. Sostenibilidad**

“Característica o estado según el cual pueden satisfacerse las necesidades de la población actual y local sin comprometer la capacidad de generaciones futuras o de poblaciones de otras regiones de satisfacer sus necesidades.” (<https://www.greenfacts.org/es/glosario/pqrs/sostenibilidad.htm>)

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1. Diseño metodológico**

#### **Tipo de estudio**

La investigación es de tipo aplicada, pues se enfocó en una realidad muy concreta como es la de los hoteles categorizados con 3 estrellas de la ciudad de Lima.

#### **Diseño de la investigación**

El enfoque o paradigma a seguir es el cualitativo, bajo un modelo de investigación científica sistemática y empírica no experimental.

Este proyecto de investigación se realizará bajo una investigación no experimental porque exclusivamente se recabará y organizará información y se considerará la opinión de la parte administrativa del “hotel de tres estrellas”, a partir del cual se generará la propuesta de gestión sostenible para un “hotel de tres estrellas”.

El diseño de investigación es el de investigación-Acción, es decir:

“Resolver problemas cotidianos e inmediatos para mejorar prácticas concretas. Su propósito fundamental se centra en aportar

información que guie la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales” (Salgado, 2007, p.73).

Se ha tomado este diseño del paradigma cualitativo considerando que lo que busca la tesis es *Identificar cómo se da la gestión sostenible en los hoteles de tres estrellas de Miraflores*, para con ello hacer propuestas que ayuden a resolver este problema tan *cotidiano e inmediato* en la práctica hotelera moderna: la falta de una gestión sostenible.

**Tabla 02: Variables y definición operacional**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
	Sostenibilidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro de energía.</li> <li>• Ahorro de climatización.</li> <li>• Ahorro de consumo de agua.</li> <li>• Consumo de Productos.</li> <li>• Manipulación de los desechos de las habitaciones.</li> </ul>	

Sostenibilidad	Sostenibilidad cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución a la cultura local.</li> </ul>	Cuestionario de entrevista estandarizada
	Sostenibilidad socio económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del potencial humano.</li> </ul>	
Gestión	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia.</li> <li>• Dpto. de administración y finanzas.</li> <li>• Dpto. de Alojamiento.</li> <li>• Dpto. de alimentos y bebidas.</li> </ul>	

### 3.2. Diseño muestral

Considerando que la tesis utiliza el paradigma cualitativo se realizó un muestreo de tipo no aleatorio de muestra de casos tipo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En ese sentido la población del estudio la componen 8 hoteles de 3 estrellas que son referenciales como casos tipo, que están debidamente categorizados en el distrito de Miraflores:

**Tabla N° 3. Hoteles de 3 estrellas categorizados en el distrito de  
Miraflores**

Hotel	Tipo al que hace referencia
<b>Hotel El Monarca.</b>	Hotel tres estrellas de administración familiar
<b>Hotel Ibis Reducto</b>	Hotel tres estrellas de cadena internacional: Accor (Francia)
<b>Hotel Faraona.</b>	Hotel tres estrellas, dedicado principalmente al turista corporativo.
<b>Casa Andina Standard Miraflores Centro.</b>	Hotel tres estrellas de cadena nacional: Casa Andina (Grupo Interbank).
<b>Casa Fanning Apart Hotel.</b>	Hotel tres estrellas tipo apart- hotel
<b>Carmel Hotel</b>	Hotel tres estrellas, dedicado principalmente al turismo receptivo
<b>Hotel Casa de la Nonna</b>	Hotel tres estrellas para turismo joven y de aventura.
<b>Hotel Lima Wasi.</b>	Hotel tres estrellas, principalmente dedicado a corporativo nacional (de provincias)

Fuente: Propia  
Elaboración: Propia

Los hoteles fueron seleccionados por su pertinencia en la representación de un tipo de hotel tres estrellas (atendiendo a la diversidad de formas que

asume la gestión hotelera) y además, a la buena disposición de participar en la investigación de la tesis.

### **3.3. Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas que se han empleado en la investigación fueron la entrevista estructurada cerrada y la revisión documental.

Sobre la entrevista estructurada cerrada, está se realizó a los gerentes de los ocho casos tipo que enumeramos en el acápite anterior.

Como características fundamentales de esta técnica, se destacan:

- Es una observación no directa de los hechos sino por medio de lo que manifiestan los interesados.
- Es un método preparado para la investigación.
- Hace posible que la investigación social llegue a los aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad (Estadística.mat, 2014)

Siempre sobre esta podría también definirse como la conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto. Técnicamente es un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger informaciones en relación con una determinada finalidad (Grawitz, 1984).

Por último, es oportuno mencionar que se empleará equipos electrónicos para el registro de la información como cámara fotográfica, grabadora de mano, entre otros.

#### **3.4. Técnicas para el procesamiento de la información**

Para el procesamiento de datos se utilizarán fichas de análisis de las respuestas de los informantes, para luego sacar las conclusiones pertinentes al respecto de los temas abordados.

#### **3.5. Aspectos éticos**

La presente investigación considera lo siguiente:

- Uso de la información proporcionada por los establecimiento que son materia de investigación con carácter de confidencialidad.
- La citación de las fuentes utilizada en el desarrollo del trabajo.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

Se entrevistaron a los gerentes de los hoteles de tres estrellas antes mencionados, a los que se les distribuyó un cuestionario, durante meses de Diciembre del 2017, Enero y Febrero del 2018.

### **4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **4.1.1. Gerencia**

En relación a lo referido a la gerencia, los entrevistados coinciden en que fomenten la gestión sostenible. Para ello se hace necesaria, a decir de los informantes, la aplicación de auditorías constantes que permitan la evaluación de los procesos.

Para ello se hace indispensable contar con un programa de acciones para eliminar las situaciones contrarias a la gestión sostenible, de esta forma se estaría monitoreando de forma constante el avance de los procesos tendientes a lograr una gestión sostenible.

#### **4.1.2. Departamento de administración y finanzas**

En referencia a este departamento los entrevistados manifiestan que debería de contar con los mecanismos suficientes para fomentar la gestión

sostenible en su propio departamento, la cual debería ser monitoreada por su respectivo gerente.

#### **4.1.3. Departamento de alojamiento**

En referencia al departamento de alojamiento los entrevistados manifiestan que debería de contar con algunos criterios que fomenten la gestión sostenible en su propio departamento, dentro de la empresa hotelera.

#### **4.1.4. Departamento de alimentos y bebidas**

En referencia al departamento de alimentos de bebidas, los entrevistados manifiestan que debería contar con algunos criterios que fomenten la cuestión sostenible en su propio departamento

### **4.2. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL**

#### **4.2.1. Ahorro de energía**

En referencia al ahorro de energía, los entrevistados manifiestan que se debería de crear un registro sobre el consumo de cada una de las fuentes de energía para mejorar la gestión energética, aminorando su consumo. Se debería disponer-por lo tanto- de una base de datos en la cuál sea posible consignar o detallar el consumo de cada una de las fuentes de energía que utiliza el hotel para un posterior seguimiento y así contribuir a mejorar con la gestión energética de los establecimientos de hoteleros de "tres estrellas".

Un hotel de tres estrellas debe hacer más esfuerzos que hacer partícipe a los clientes en el ahorro energético, en las habitaciones, brindando la

información adecuada para el buen uso de la iluminación y climatización, también debería desarrollar mayores iniciativas que brindar información adecuada para el uso responsable de las fuentes de iluminación y climatización. Un hotel de tres estrellas debe disponer de un sistema de energía renovable para el desarrollo de sus actividades.

#### **4.2.2. Ahorro de climatización**

En referencia al ahorro de climatización, los entrevistados manifiestan que si las paredes exteriores del hotel están bien aisladas o protegidas, no es necesaria tanta calefacción, para calentar el edificio.

Asimismo, los entrevistados consideran que la instalación de ventanas tipo “Termo panel”, reducen las pérdidas de calor en invierno y las necesidades de refrigeración en verano. También consideran que la instalación de películas reflectantes en las ventanas con mayor insolación durante la temporada de verano, reducen la necesidad de refrigeración durante esa estación

#### **4.2.3. Ahorro de consumo de agua**

En referencia al ahorro de consumo de agua, los entrevistados manifiestan que se debe crear un registro sobre el consumo de cada una de las fuentes de agua para mejorar su gestión.

Con ese objeto se debe disponer de una base de datos que consigne el consumo de cada una de las fuentes de agua que utiliza el hotel para su posterior seguimiento y así mejorar su utilización.

Asimismo, los entrevistados consideran que un hotel de tres estrellas debe disponer de estándares o pautas a seguir para desarrollar buenas prácticas de ahorro de agua en cada una de sus actividades.

Los entrevistados consideraron también que un hotel de tres estrellas debe hacer partícipe a los clientes en el ahorro del agua en las habitaciones, brindando la información adecuada para el uso responsable de los dispositivos consumidores de agua y que los hoteles de “tres estrellas” deben poseer estándares o pautas adecuadas para prevenir el vertido de sustancias o elementos contaminantes al alcantarillado y disponer de procedimientos o pautas que minimicen dichos vertidos y que en caso que un hotel de tres estrellas no esté conectado a una red pública de alcantarillado, el establecimiento debe poseer un sistema de depuración de los vertidos, así como también deberá poseer un sistema que permita la reutilización de aguas residuales para el riego de las áreas verdes.

#### **4.2.4. Consumo de productos**

En referencia al consumo de productos, los entrevistados manifiestan que un hotel de tres estrellas debe utilizar productos de limpieza que generen bajo impacto al medio ambiente.

Con ese objeto deben relacionarse y mantener relaciones comerciales con proveedores cuyos productos sean responsables con el medio ambiente.

Asimismo, los informantes manifiestan que un hotel de tres estrellas no se debe relacionar con proveedores que ofrecen productos derivados de especies protegidas o en peligro de extinción.

#### **4.2.5. Manipulación de los desechos de las habitaciones.**

En referencia a la manipulación de los desechos de las habitaciones, los entrevistados manifestaron que se debería contar con 3 tachos en cada habitación: Un tacho para en la habitación propiamente dicha para coleccionar los desechos inorgánicos (papeles, vidrios, plásticos, etc.) y dos tachos en el baño, uno para desechos orgánicos y otro para diferentes desechos.

Asimismo, los informantes manifestaron también que se debe evitar todo tipo de materiales desechables en el baño, como vasos plásticos los que deberían ser remplazados por vidrio.

### **4.3. SOSTENIBILIDAD CULTURAL**

Según la OMT (1999), la sostenibilidad cultural en referencia a la actividad turística “se organizará de modo que permita la supervivencia y el florecimiento de la producción cultural y artesanal tradicional, así como del folklore, y que no conduzca a su estandarización y empobrecimiento” (párr, 4).

#### **4.3.1. Contribución a la cultura local**

En relación a la contribución a la cultura local, los entrevistados manifestaron que un hotel de tres estrellas debe difundir las manifestaciones culturales de la comunidad.

Asimismo, los informantes manifestaron también que no deben participar en actividades comerciales o de otra índole que fomenten el tráfico ilícito del patrimonio cultural.

Manifestaron también que un hotel de tres estrellas debe participar y generar iniciativas y campañas para apoyar o contribuir con la cultura local, informando a sus clientes y visitantes sobre los eventos culturales y artísticos que se desarrollan en las jurisdicciones de la comunidad.

#### **4.4.- SOSTENIBILIDAD SOCIOECONÓMICA**

##### **4.4.1.- Gestión del potencial humano**

En referencia a la gestión del potencial humano, los entrevistados manifestaron que un hotel de tres estrellas debería tener como política la contratación de residentes locales.

Asimismo, los informantes manifestaron que se deben tener procedimientos y protocolos de selección que aseguren la no discriminación de los candidatos por múltiples razones (origen, sexo, discapacidad, etc.) no solo para los trabajadores de primera línea, sino también y dentro de lo posible para los puestos de liderazgo. Los informantes manifestaron que se debe tener como política la capacitación constante del personal en relación a su puesto de trabajo, para así mejorar su cualificación profesional dentro de la empresa, facilitar su

promoción interna y asegurar la igualdad de oportunidades en toda la organización.

Además afirmaron que se debe asegurar el cumplimiento de los derechos laborales de sus colaboradores dentro de la empresa hotelera, así como establecer procesos para evaluar el clima laboral y generar vías de comunicación para resolver toda clase de conflictos y quejas de los colaboradores dentro de la empresa hotelera.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

### 5.1 Discusión

La investigación ha tenido como objetivo “Determinar de qué manera se puede proponer una gestión sostenible para un hotel de tres estrellas en la ciudad de Lima”.

Es importante recordar que de manera genérica para MINCETUR (2015), un hotel es un establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como hoteles de “una a cinco estrellas” deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Anexo N° 1 que forma parte integrante del reglamento (p. 4).

El cuestionario denominado “Estructura Organizacional”, permitió la recopilación de información, que permitiera mostrarnos el nivel de compromiso o familiaridad que tienen los hoteles de “tres estrellas” respecto a la sostenibilidad.

Según Wenzel (2006) cada vez son más los hoteles que cuelgan en sus puertas la etiqueta de ecológicos. El término de turismo sostenible fue entrando poco a poco, con timidez, hasta convertirse en lo que es hoy en día: Una alternativa vacacional seguida por cada vez más personas.

## A.- Estructura Organizacional

### A.1.- Gerencia

Analizando esta parte de la estructura organizacional, de los hoteles de “tres estrellas”, que fueron materia de investigación. La primera pregunta que se formuló fue: ¿La empresa hotelera debería contar con estándares o criterios que fomenten la gestión sostenible? De esta interrogante, el 100% de los hoteles consultados manifestó de manera “afirmativa”, que están totalmente de acuerdo con que los hoteles de “tres estrellas”, posean “estándares o criterios que fomenten la gestión sostenible”. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta primera pregunta, estamos muy de acuerdo y para un mejor sustento hacemos la comparación con la tesis titulada “Eco-Gestión en el Área de Habitaciones de Hoteles 5 y 3 Estrellas de las Ciudades de Villarrica y Pucón, elaborado por Wenzel (2006), en la cual asevera lo siguiente:

“También, es necesario, para lograr un verdadero desarrollo sustentable, que toda la cadena de proveedores y servicios asociados a los hoteles en estudio, incorporen paulatinamente criterios ambientales, o sistemas de gestión propios, de lo contrario estaríamos realizando esfuerzos aislados que no redundarían en el bien común, social y natural” (p.76).

La segunda pregunta que se formuló fue: ¿La empresa hotelera debería realizar auditorías internas que aseguren la gestión sostenible? De esta interrogante el 90% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que los hoteles de “tres estrellas”, realicen

auditorías internas que aseguren la gestión sostenible dentro de la empresa hotelera. Y un 10% de los entrevistados manifestó no estar de acuerdo. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta segunda pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Eco-Gestión en el Área de Habitaciones de Hoteles 5 y 3 Estrellas de las Ciudades de Villarrica y Pucón”, elaborado por Wenzel (2006), en la cual asevera lo siguiente: “en la última década, los sistemas de gestión medioambiental se han incorporado al mundo empresarial, como instrumentos de carácter voluntario dirigidos a alcanzar un alto nivel de protección del medio ambiente en el marco de un desarrollo sostenible” (p.35).

Para llevar a cabo la implantación de un sistema de gestión medioambiental en una empresa u organismo existen diferentes modelos cuya finalidad es facilitar la estructuración y el desarrollo del sistema.

Sin embargo, con reconocimiento internacional se puede hablar de que sólo existen dos normas para la implantación de un sistema de gestión medioambiental: la norma ISO 14.001 y el sistema comunitario de gestión y eco auditorías medioambientales (EMAS).

La tercera pregunta que se formuló fue: ¿La empresa hotelera debería contar con un programa de acciones para eliminar las situaciones contrarias a la gestión sostenible? De esta interrogante el 90% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que los hoteles de “tres estrellas”, cuenten con un programa de acciones para eliminar

las situaciones contrarias a la gestión sostenible dentro de la empresa hotelera. Y un 10% manifestó no estar de acuerdo. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta segunda pregunta, es algo alentador, pero no debemos olvidar que la presente investigación se desarrolla en la ciudad de Lima, la cual es una ciudad en donde la oferta de profesionales en el sector de la hotelería es abundante. Ahora si contrastamos la realidad de la ciudad de Lima con la ciudad de Huacho, en donde Villafuerte (2015) elaboró una tesis denominada: “Influencia de la gestión ambiental de los hoteles en la preservación del medio ambiente en la ciudad de Huacho” y manifiesta al respecto que su trabajo de investigación permitió conocer que a los gerentes de las empresas hoteleras de esta ciudad les falta interés frente a la preservación e implantación de gestión ambiental, asimismo aseguró que el 80% de los gerentes desconocen el significado de buenas prácticas ambientales, por esa razón muchos de ellos inciden en que no hacen uso de estas, en las actividades que realizan.

#### A.2.- Departamento de administración y finanzas

La pregunta que se formuló fue: ¿El departamento de administración y finanzas debería contar con algunos criterios que fomenten la gestión sostenible en su propio departamento? De esta interrogante, el 100% de los hoteles manifestó de manera “afirmativa”, que están totalmente de acuerdo con que los hoteles de “tres estrellas”, cuenten con un departamento de administración y

finanzas que promuevan la gestión sostenible dentro de sus propios departamentos. Para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado por Godinez (2011) en su tesis denominada: “Desarrollo e innovación en la administración ecológica de hoteles”, en la cual manifiesta lo siguiente: El Eco-Hotel Management, a través del buen ejemplo, es vital para alcanzar los resultados deseados.

“De las primeras experiencias y resultados de conservación en las grandes cadenas hoteleras, los gerentes encontraron en los empleados los mejores colaboradores para los diferentes programas de conservación. En todos los casos del éxito se debe al buen ejemplo y al compromiso con y para el medio ambiente de todos los hoteleros” (p.103 y 104)

### A.3.- Departamento de alojamiento

La pregunta que se formuló fue: ¿El departamento de alojamiento debería contar con algunos criterios que fomenten la gestión sostenible en su propio departamento? De esta interrogante el 90% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que el departamento de alojamiento de los hoteles de “tres estrellas”, cuenten con algunos criterios que fomenten la gestión sostenible en su propio departamento. Y un 10% manifestó no estar de acuerdo. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis de

Hendrix y García(2015), denominada: “Evaluación de la calidad del servicio del hotel “Girasoles Hotel” de la ciudad de Lima, utilizando estándares derivados de las buenas prácticas, en el año 2015”, en la cual manifiesta lo siguiente: El cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión del servicio es un punto importante en el desempeño de las actividades de una empresa, ya que de esto dependerá todas las etapas por las que se pasa hasta que el producto final llega al cliente; es decir se verá la calidad con la que se trabaja desde que se adquieren los insumos para preparar los productos ofrecidos al cliente, hasta que el cliente se retira del establecimiento.

#### A.4.- Dpto. de alimentos y bebidas

La pregunta que se formuló fue: ¿El departamento de alimentos y bebidas debería contar con algunos criterios que fomenten la gestión sostenible en su propio departamento? De esta interrogante, el 100% de los hoteles consultados manifestó de manera “afirmativa”, que están totalmente de acuerdo con que los hoteles de “tres estrellas”, cuenten con un departamento de alimentos y bebidas que gestione aplicando criterios de sostenibilidad. Para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Desarrollo e innovación en la administración ecológica de hoteles”, elaborado por Godínez (2011), en la cual manifiesta lo siguiente:

“La cocina ofrece una gran diversidad en el sistema del principio de las 3R’s. Los ahorros de consumo: en energía y agua, el cambio de productos convencionales (precocinado, pre preparado, etc.) y la

separación de los desperdicios, representan un enorme reto, especialmente para el departamento de Alimentos y Bebidas, su director, el chef de cocina y todos los empleados en este departamento. Igual que en los otros departamentos, el chef de cocina, por un lado, debe estar plenamente convencido que la conciencia ecológica en todas las tareas de la cocina, debe ser la prioridad número uno. Y por otro lado, el chef debe recibir todo el apoyo del gerente general, del director de Alimentos y Bebidas y de los demás jefes de departamentos” (p. 115 y 116).

## B.- Sostenibilidad Ambiental

### B.1.- Ahorro de Energía

La primera pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe disponer de una base de datos que consigne el consumo de cada una de las fuentes de energía que utiliza el hotel para su posterior seguimiento y así mejorar la gestión energética? De esta interrogante, el 100% de los hoteles consultados manifestó de manera “afirmativa”, que están totalmente de acuerdo con que los hoteles de “tres estrellas”, dispongan de una base de datos en donde se registre el consumo de cada una de las fuentes de energía (artefactos) que utiliza un hotel de “tres estrellas”. Los resultados mostrados por esta investigación son bastante verídicos. Es por esa razón que deseamos contrastar estos resultados con la tesis desarrollada por Aguirre (2011) denominada “Gestión hotelera

orientada a la protección del ambiente y su impacto en la imagen de la empresa: caso Hermosillo, sonora, México”, en donde manifiesta respecto al ahorro de energía de la siguiente manera:

“El pago de energía representa la partida más importante de un hotel, por lo que una actuación que consiga reducir los consumos energéticos, supondrá grandes ahorros económicos. Las posibilidades de ahorro de energía son grandes, en especial todo lo relacionado con agua caliente, sanitaria y de calefacción, ventilación y aire acondicionado, otros puntos de ahorro de energía es la gestión racional de los equipos de frío (congeladores, y cámaras frigoríficas), los que generan importantes ahorros” (p.58)

La segunda pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe disponer de estándares o pautas a seguir para desarrollar buenas prácticas de ahorro de energía en cada una de las fuentes de energía? De esta interrogante, el 100% de los hoteles consultados manifestó de manera “afirmativa”, que están totalmente de acuerdo con que los hoteles de “tres estrellas”, desarrollen buenas prácticas de ahorro de energía en cada una de las fuentes de energía. Para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Desarrollo e innovación en la administración ecológica de hoteles”, elaborado por Godínez (2011), en la cual manifiesta lo siguiente:

“Soluciones de ahorro de energía

- Reducir la pérdida de calor en los sistemas.

- Eliminar los sistemas de reserva (*stand by*), donde el agua caliente es utilizada.
- Reducir la temperatura del agua caliente.
  - El agua muchas veces es más caliente de lo realmente necesario.
- Reducir la cantidad de agua caliente por consumir.
- Usar un recurso sin costo de calor para calentar el agua.
  - Recuperar calor de otros equipos como: aire acondicionado, extractores de cocina, etc.
- Instalar o reparar tanques de reserva de agua caliente (p.77).

La tercera pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe hacer partícipe a los clientes en el ahorro energético, en las habitaciones, brindando la información adecuada para el uso responsable de las fuentes de iluminación y climatización? De esta interrogante, el 70% de los hoteles consultados manifestó de manera “afirmativa”, mientras el 30% manifestó de manera “negativa”. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Desarrollo e innovación en la administración ecológica de hoteles”, elaborado por Godínez (2011), en la cual manifiesta, respecto a la iluminación lo siguiente: “La iluminación es la fuente de energía de mayor potencial de

ahorro. Las medidas y/o cambios para reducir los consumos de energía, especialmente el de la iluminación, no requieren de mayor inversión en dinero, sino sentido común y conciencia de conservación. Las empresas dentro de la industria hotelera, sí puede tener un sistema de administración de energía y disminuir los costos de consumo de iluminación en un 30% y más” (p.68).

Asimismo contrastamos respecto a la climatización con la tesis denominada “Eco-Gestión en el Área de Habitaciones de Hoteles 5 y 3 Estrellas de las Ciudades de Villarrica y Pucón”, elaborado por Wenzel (2006), en donde se manifiesta lo siguiente:

“Prácticas de Gestión en Calefacción y Aire Acondicionado:

En determinadas zonas geográficas el aire acondicionado puede representar la cuarta parte de la factura eléctrica. Por lo tanto su optimización a la temperatura adecuada al uso que le esté dando a la zona puede suponer considerables ahorros, dado que un aumento o disminución de la temperatura en 1°C puede suponer un menor o mayor gasto del 5% en el consumo. En el caso de la calefacción, aunque los beneficios económicos no suelen ser importantes, también cabe un gran margen de ahorro, además de los beneficios ambientales de modificar el sistema de calefacción hacia los que utilizan como combustibles aquellos con menores emisiones contaminantes.

Entre las actuaciones de sencilla implementación en el campo de la calefacción y del aire acondicionado cabe destacar:

- Doble acristalamiento, que reduce las pérdidas de calor en invierno y las necesidades de refrigeración en verano.
- Instalación de películas reflectantes en las ventanas de mayor insolación en verano.
- Separación de la zona de entrada y salida de las del resto del edificio mediante acristalamiento para el mismo fin.
- Utilización de termostatos para el control optimizado de la temperatura en las distintas dependencias en función de la hora del día.
- Organizar las áreas climatizadas de forma que sea posible cerrar aquellas que se encuentren desocupadas. Asigne las habitaciones de forma que facilite este punto.
- Durante los meses que sea necesario tener calefacción, tratar de mantener la temperatura en los márgenes del confort (aproximadamente 20°C durante el día y 16°C a lo largo de la noche).
- La mantención periódica (mensual) de filtros, serpentines, etc., en un sistema de climatización disminuye el consumo de forma sustancial (hasta un 10%).
- También debe limpiarse y purgar regularmente los radiadores” (p.50 y 51).

La cuarta pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe disponer de un sistema de energía renovable para el desarrollo de sus

actividades? De esta interrogante el 90% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, cuente con un sistema de energía renovable. Y un 10% manifestó no estar de acuerdo. Particularmente a los resultados mostrados de esta pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Desarrollo e innovación en la administración ecológica de hoteles”, elaborado por Godínez (2011), en la cual sostiene lo siguiente:

- “La energía solar es la energía producida por el sol, que es convertida a energía útil por el ser humano, ya sea para calentar algo o producir electricidad como sus principales aplicaciones.
- Cada año el sol arroja 4 mil veces más energía que la que se consume en la tierra, por lo que su potencial es prácticamente ilimitado.
- La intensidad de energía disponible en un punto determinado de la tierra depende, del día del año, de la hora y de la latitud. Además, la cantidad de energía que puede recogerse depende de la orientación del dispositivo receptor.
- Actualmente es una de las energías renovables más desarrolladas y usadas en todo el mundo.
- Esta energía renovable se usa principalmente para dos cosas, aunque no son las únicas, primero para calentar cosas como comida o agua, conocida como energía solar térmica, y la segunda

para generar electricidad, conocida como energía solar fotovoltaica” (p. 38).

## B.2.- Ahorro de climatización

La primera pregunta que se formuló fue: ¿Considera usted que, si las paredes exteriores del hotel están bien aisladas o protegidas no es necesaria tanta calefacción para calentar el edificio? De esta interrogante el 80% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, cuente con paredes aisladas o protegidas para reducir el uso del calefactor. Y un 20% manifestó no estar de acuerdo. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Desarrollo e innovación en la administración ecológica de hoteles”, elaborado por (Godínez, 2011), en la cual detalla lo siguiente:

Protección del edificio:

- Cuando el edificio, es decir, las paredes exteriores están bien aisladas (protegidas), tanto el aire acondicionado como el calor disminuyen. (p. 72)

La segunda pregunta que se formuló fue: ¿Considera usted que instalar ventanas del tipo “termo panel”, reducen las pérdidas de calor en invierno y las necesidades de refrigeración en verano? De esta interrogante el 90% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, debe poseer ventanas de tipo “termo

panel”, para reducir las pérdidas de calor en invierno y las necesidades de refrigeración en verano. Y un 10% manifestó no estar de acuerdo. Particularmente a los resultados mostrados por consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, ya que este tipo de ventanas contribuye a reducir el consumo de energía eléctrica.

La tercera pregunta que se formuló fue: ¿Considera usted que la instalación de películas reflectantes en las ventanas con mayor insolación durante la temporada de verano, reducen la necesidad de refrigeración en verano? De esta interrogante el 90% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, debe poseer películas reflectantes en las ventanas y así lograr reducir la necesidad de refrigeración en la temporada de verano. Y un 10% manifestó no estar de acuerdo. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, ya que este tipo de ventanas contribuye a reducir el consumo de energía eléctrica. y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Eco-Gestión en el Área de Habitaciones de Hoteles 5 y 3 Estrellas de las Ciudades de Villarrica y Pucón”, elaborado por Wenzel (2006), en la cual sostiene lo siguiente:

“Gestión y Ahorro de Energía: La energía es la partida más importante, después de la de personal, en el presupuesto de un hotel, llegando a representar un valor próximo al 20% de los gastos totales (nuevamente sin incluir los gastos de personal). De este

gasto una partida que oscila entre los 2/3 y las 3/4 partes corresponde a electricidad, dentro de ésta el aire acondicionado supone en verano una parte sustancial. Por lo tanto, cualquier actuación en este campo puede representar grandes ahorros económicos” (p. 48).

### B.3.- Ahorro de consumo de agua

La primera pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe disponer de una base de datos que consigne el consumo de cada una de las fuentes de agua que utiliza el hotel para su posterior seguimiento y así mejorar su uso? De esta interrogante el 100% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, posea una base de datos en la cual registre el consumo de agua de cada una de sus fuentes, para así poder realizar un mejor seguimiento de su uso, y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Eco-Gestión en el Área de Habitaciones de Hoteles 5 y 3 Estrellas de las Ciudades de Villarrica y Pucón”, elaborado por Wenzel (2006), quien sostiene lo siguiente:

“Con las nuevas tecnologías de reducción del gasto y un buen programa de gestión de agua, es posible reducir hasta la mitad el consumo de agua por huésped y noche. Estos ahorros, además de influir directamente en la factura del agua, también hacen disminuir los gastos de depuración de las aguas residuales. Para ello, el primer paso es la identificación de aquellas instalaciones donde se llevan a cabo los mayores consumos y que suelen ser: cocinas,

cuartos de baño, lavandería, riego de jardines y piscina. La instalación en ellas de contadores, y su revisión semanal, permite la pronta detección de fugas o averías (p. 52).

La segunda pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe disponer de estándares o pautas a seguir para desarrollar buenas prácticas de ahorro de agua en cada una de sus actividades? De esta interrogante el 100% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, disponga de estándares para hacer buen uso del agua en cada una de sus actividades, y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Evaluación de la calidad del servicio del hotel “Girasoles Hotel” de la ciudad de Lima, utilizando estándares derivados de las buenas prácticas, en el año 2015”, elaborado por (Hendrix & García, 2015), en la cual se refiere a “uso del agua”, el cual presenta 6 estándares, de los cuáles la empresa cumple con el 24%. La empresa cuenta con programas para el uso eficiente del agua; la empresa lleva un control del consumo de agua; la empresa lleva a cabo revisiones periódicas de las instalaciones de agua; la empresa cuenta con equipos que contribuyan al ahorro de agua; la empresa sensibiliza y capacita al personal sobre el uso adecuado del agua; la empresa comunica a sus clientes las medidas que permiten ahorrar agua.

La tercera pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe hacer partícipe a los clientes en el ahorro del agua, en las habitaciones,

brindando la información adecuada para el uso responsable de los equipos o dispositivos consumidores de agua? De esta interrogante el 80% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, debe hacer partícipe a los clientes en el ahorro del agua en las habitaciones, brindando para ellos la información adecuada. Y un 20% manifestó no estar de acuerdo. Ante estos resultados consideramos que algunos hoteles creen que esta medida puede incomodar a sus clientes, los huéspedes podrían “mal entender” esta iniciativa y creer que hay una actitud por parte del hotel en reducirle el beneficio de este tipo de servicio. Para ello deseamos contrastar esta situación con la tesis denominada: Desarrollo e innovación en la administración ecológica de hoteles, elaborada por Godínez (2011), en la cual manifiesta:

“De ninguna manera este comentario debe ser tomado como una crítica a los huéspedes, sino como un análisis real, para primero conocer el problema de algunos desperdicios de agua y de energía; y segundo para encontrar soluciones prácticas. Los huéspedes de hoy en día, están conscientes de que la responsabilidad de conservación debe compartirse entre huéspedes, gerente y empleados del hotel. De igual manera en esta sección se muestra que el hotel debe primero dar el mejor ejemplo de conservación, los huéspedes eco-conscientes cooperan con gusto con las diferentes medidas de conservación que los hoteleros quieren aplicar” (p. 108).

La cuarta pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe poseer estándares o pautas adecuadas para prevenir el vertido de sustancias o elementos contaminantes al alcantarillado y disponer de procedimientos o pautas que minimicen dichos vertidos? De esta interrogante el 90% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, debe poseer pautas para prevenir el vertido de sustancias o elementos contaminantes al alcantarillado. Y un 10% manifestó no estar de acuerdo. Para contrastar estos resultados, deseamos mencionar a Godínez (2011) quien elaboró la tesis denominada: Desarrollo e innovación en la administración ecológica de hoteles, quien a la letra manifiesta lo siguiente:

“El mal uso o uso inapropiado de los materiales y los desechos de las industrias de servicio, se ha convertido en el enemigo número uno del medio ambiente y ha producido una de las pérdidas desde el punto de vista económico más grande en las última dos décadas. La hotelería produce la mayor cantidad de desechos dentro del sector turístico. El consumo innecesario de materiales y los desechos en un hotel son enormes. Los resultados alcanzados desde 1985, para disminuir los desechos innecesarios por medio del “Sistema de Administración de Desechos”, no sólo representan un ahorro importante, sino también contribuye a la conservación” (p. 94).

La quinta pregunta que se formuló fue: ¿En caso que un hotel de tres estrellas no esté conectado a una red pública de alcantarillado, el establecimiento debe poseer un sistema de depuración de los vertidos? De esta interrogante el 90% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, debe poseer un sistema para la depuración de los vertidos en caso no esté conectado a una red pública de alcantarillado. Y un 10% manifestó no estar de acuerdo. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, ya que este tipo de iniciativas contribuye con la gestión sostenible de los hoteles de “tres estrellas”, y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Eco-Gestión en el Área de Habitaciones de Hoteles 5 y 3 Estrellas de las Ciudades de Villarrica y Pucón”, elaborado por Wenzel (2006), en la cual detalla lo siguiente:

“La mayor parte de las aguas suministradas a un hotel, terminan convertidas en agua residual, en algunos casos esa proporción se aproxima al 95%. En la mayoría de los casos estas aguas podrían ser sometidas a un proceso de depuración que las convirtiese en aptas para otros usos. Como podría ser en rellenar piscinas, riegos, etc.” (p. 53).

La sexta pregunta que se formuló fue: ¿En caso que un hotel de tres estrellas no esté conectado a una red pública de alcantarillado, el hotel deberá realizar análisis y controles periódicos sobre las condiciones de sus vertidos? De esta interrogante el 80% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”,

realice un análisis periódico sobre las condiciones de sus vertidos. Y un 20% manifestó no estar de acuerdo. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, ya que este tipo de iniciativas contribuye con la gestión sostenible de los hoteles de “tres estrellas”. Y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Eco-Gestión en el Área de Habitaciones de Hoteles 5 y 3 Estrellas de las Ciudades de Villarrica y Pucón “, elaborado por Wenzel (2006), en la cual sostiene lo siguiente:

“Realizar un análisis medioambiental. Es un estudio de sus actividades, productos y servicios, en el que se abordan las cuestiones medioambientales directas (aquellas sobre las que el establecimiento tiene el control de gestión: emisiones atmosféricas, vertidos al agua, contaminación del suelo y ruidos) e indirectas (aquellas sobre los que la empresa no tiene pleno control, como los relacionados con el transporte o el embalaje) (p. 40).

La séptima pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas deberá poseer un sistema que permita la reutilización de aguas residuales para el riego de las áreas verdes? De esta interrogante el 70% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, reutilice las aguas residuales para el riego de las áreas verdes. Y un 30% manifestó no estar de acuerdo. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy

de acuerdo con la mayoría, ya que este tipo de iniciativas contribuye con la gestión sostenible de la empresa hotelera.

#### B.4.- Consumo de productos

La primera pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe utilizar productos de limpieza que generen bajo impacto al medio ambiente? De esta interrogante el 100% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, utilice productos de limpieza que sean respetuosos del medio ambiente. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, ya que este tipo de iniciativas contribuye con la gestión sostenible de la empresa hotelera. Y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Desarrollo e innovación en la administración ecológica de hoteles”, elaborada por Godinez (2011), quien sostiene lo siguiente: “Los productos eco-agradables son menos agresivos que los productos extra fuertes, pero el resultado de limpieza es similar” (p. 110).

La segunda pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe relacionarse con proveedores cuyos productos son responsables con el medioambiente? De esta interrogante el 90% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, se relacione con proveedores que ofrecen productos

responsables con el medio ambiente. Y un 10% manifestó no estar de acuerdo. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, ya que este tipo de iniciativas contribuye con la gestión sostenible de la empresa hotelera. Y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Desarrollo e innovación en la administración ecológica de hoteles”, elaborada por Godinez (2011), quien sostiene lo siguiente: “La elección de productos eco-agradables es importantísima para ahorrar y conservar” (p. 105).

La tercera pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas no se relaciona con proveedores que ofrecen productos derivados de especies protegidas o en peligro de extinción? De esta interrogante el 90% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, no se relacione con proveedores que ofrecen productos cuya materia prima son especies protegidas o en peligro de extinción. Y un 10% manifestó no estar de acuerdo. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, ya que este tipo de iniciativas contribuye con la gestión sostenible de la empresa hotelera. Y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Evaluación de la calidad del servicio del hotel “Girasoles Hotel” de la ciudad de Lima, utilizando estándares derivados de las buenas prácticas, en el año 2015”, elaborado por Hendrix y García (2015), quien sostiene lo siguiente: “La empresa no consume especies protegidas o sus derivados ni especies hidrobiológicas fuera de su talla mínima” (p.20).

## B.5.- Manipulación de los desechos de las habitaciones

La primera pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe contar con 3 tachos en cada habitación: Un tacho para coleccionar los desechos inorgánicos (papeles, vidrios, plásticos, etc.) y 2 tachos en el baño, uno para desechos orgánicos y otro para diferentes desechos? De esta interrogante el 60% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, cuente con 3 tachos en cada habitación: Un tacho para coleccionar los desechos inorgánicos (papeles, vidrios, plásticos, etc.) y 2 tachos en el baño, uno para desechos orgánicos y otro para diferentes desechos. Y un 40% manifestó no estar de acuerdo. Para sustentar estos resultados, deseamos contrastar con lo manifestado por Wenzel (2006) en su tesis denominada Eco-Gestión en el Área de Habitaciones de Hoteles 5 y 3 Estrellas de las Ciudades de Villarrica y Pucón, en donde propone una medida a tomar en cuenta para tratar y disminuir los desechos en habitaciones que a la letra dice:

“Instalar 3 basureros en cada habitación: un basurero que cumpla la función para desechar materiales no orgánicos, como es el caso de papeles, vidrios, plásticos, etc. Y 2 basureros en el baño, uno para materiales orgánicos y otro para desechos diversos y obviamente los 2 con bolsas plásticas. Esto debe ir con un texto motivador, donde se explique el porqué de estos 3 basureros en la habitación” (p. 74).

La segunda pregunta que se formuló fue: ¿Evitar todo tipo de materiales desechables en el baño, evite vasos plásticos y reemplácelos por vidrio? De esta interrogante el 80% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, se evite material desechable. Y un 20% manifestó no estar de acuerdo. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, ya que este tipo de iniciativas contribuye con la gestión sostenible de la empresa hotelera. Y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Desarrollo e innovación en la administración ecológica de hoteles”, elaborado por Godínez (2011), que detalla lo siguiente: “Evitar materiales y cubiertos desechables” (p. 124).

## C.- Sostenibilidad Cultural

### C.1.- Contribución a la cultura local

La primera pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe difundir las manifestaciones culturales de la comunidad? De esta interrogante el 100% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, debe difundir las manifestaciones culturales de la localidad. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo, ya que este tipo de iniciativas contribuye con la gestión sostenible de la empresa hotelera en la comunidad. Y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo

manifestado con la tesis “Evaluación de la calidad del servicio del hotel “Girasoles Hotel” de la ciudad de Lima, utilizando estándares derivados de las buenas prácticas, en el año 2015”, elaborado por Hendrix (2015), quien sostiene lo siguiente: “La empresa participa en iniciativas de apoyo a la cultura local; la empresa informa a los visitantes sobre la cultura local” (p. 20).

La segunda pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas no debe participar del tráfico ilegal del patrimonio cultural? De esta interrogante el 80% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, no debe adquirir bienes que provengan del tráfico ilícito del patrimonio cultural. Y un 20% manifestó no estar de acuerdo. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, ya que este tipo de iniciativas contribuye con la gestión sostenible de la empresa hotelera. Y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Evaluación de la calidad del servicio del hotel “Girasoles Hotel” de la ciudad de Lima, utilizando estándares derivados de las buenas prácticas, en el año 2015”, elaborado por Hendrix (2015), que sostiene lo siguiente: “La empresa no participa en la adquisición de bienes del patrimonio de procedencia ilegal” (p.20).

La tercera pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe participar y generar iniciativas para apoyar a la cultura local? De esta interrogante el 100% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo, con que un hotel de “tres estrellas”, debe generar

iniciativas para contribuir a la cultura local. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo, ya que este tipo de iniciativas contribuye con la gestión sostenible de la empresa hotelera en la comunidad. Y para un mejor sustento de ello, contrastamos lo manifestado con la tesis “Evaluación de la calidad del servicio del hotel “Girasoles Hotel” de la ciudad de Lima, utilizando estándares derivados de las buenas prácticas, en el año 2015”, elaborado por Hendrix (2015), que sostiene lo siguiente:

“La empresa difunde las actividades y manifestaciones culturales de la comunidad; la empresa no participa en la adquisición de bienes del patrimonio de procedencia ilegal; la empresa participa en iniciativas de apoyo a la cultura local; la empresa informa a los visitantes sobre la cultura local” (p. 20).

La cuarta pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe informar a sus clientes y visitantes sobre los eventos culturales y artísticos que se desarrollan en la comunidad? De esta interrogante el 100% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo, con que un hotel de “tres estrellas”, debe informar a su huésped sobre los eventos artísticos y culturales que se realizan en la localidad. Para sustentar estos resultados contrastamos con lo manifestado por Gagliano (2009) en su tesis denominada: Criterios de turismo sustentable a un proyecto hotelero “Casa de Piedra; Provincia de La Pampa”, en la cual a la letra dice lo siguiente:

“El turismo puede ayudar a estimular el interés de los residentes por la cultura propia, por su patrimonio histórico-artístico, tradiciones y costumbres. Este despertar cultural puede constituir una experiencia positiva para los residentes, apartándoles cierta concienciación sobre la continuidad histórica de su comunidad y su identidad cultural, a la vez que pueden convertirse en aspectos que potencien el atractivo turístico de destino. De esta forma, el turismo puede contribuir a la preservación y rehabilitación de monumentos, edificios, lugares históricos y a la revitalización de lenguas y tradiciones locales: artesanía, folklore, festivales, gastronomía, etc.” (p. 62).

#### D.- Sostenibilidad Socio Económica

##### D.1.- Gestión del potencial humano

La primera pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe tener como política la contratación de residentes locales? De esta interrogante el 70% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo con que un hotel de “tres estrellas”, debe contratar residentes locales. Y un 30% manifestó no estar de acuerdo. A los resultados mostrados deseamos contrastarlos con lo manifestado por Hendrix (2015) en su tesis denominada: Evaluación de la calidad del servicio del hotel “girasoles hotel” de la ciudad de Lima, utilizando estándares derivados de las buenas prácticas,

en el año 2015, en la cual dice lo siguiente: “El 100% del personal, son originarias de la ciudad de Lima” (p. 19). En cuanto a esta característica, se puede afirmar que contar con personal de la zona por lo general garantiza tener a los colaboradores laborando en la empresa por un periodo más largo. Esto contribuye mucho a la estabilidad de la empresa, pues se reduciría la frecuencia de los procesos de selección, así como las capacitaciones introductorias del personal, lo que altera la dinámica de la empresa.

La segunda pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe poseer protocolos para la contratación de colaboradores en los puestos de liderazgo. Que aseguran la no discriminación de los candidatos por múltiples razones (origen, sexo, discapacidad, etc.)? De esta interrogante el 100% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo, con que un hotel de “tres estrellas”, debe poseer protocolos para las contrataciones en los cargos de liderazgo. A los resultados mostrados, deseamos contrastar con Gagliano (2009) que elaboró una tesis denominada: Criterios de turismo sustentable a un proyecto hotelero “Casa de Piedra; Provincia de la Pampa”, en la cual menciona a la Organización Mundial del Turismo (OMT), que junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP), publicaron la guía “Making Tourism More Sustainable” (“Hacer el Turismo más Sustentable”), aplicable a escala mundial. Esta guía comenta sobre la calidad del empleo, en la cual manifiesta lo siguiente:

“Aumentar el número y la calidad de los puestos de trabajo creados y apoyados por el turismo, además del salario, las condiciones del

servicio y la disponibilidad para todo sin discriminaciones por el género, la raza, las discapacidades u otras formas de discriminación” (p. 22).

La tercera pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe tener como política la capacitación continua del personal en relación a su puesto de trabajo, para mejorar su cualificación profesional y facilitar su promoción interna. Y así asegurar la igualdad de oportunidades en toda la organización? De esta interrogante el 100% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo, con que un hotel de “tres estrellas”, debe capacitara a sus colaboradores en las tareas afines de sus puestos de trabajos. Particularmente a los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo, ya que este tipo de iniciativas contribuye con el desarrollo sostenible de la industria hotelera en la comunidad. Para sustentar estos resultados hemos contrastado con lo manifestado por Gagliano (2009) que elaboró una tesis denominada: Criterios de turismo sustentable a un proyecto hotelero “Casa de Piedra; Provincia de la Pampa”, en la cual manifiesta lo siguiente: “Todo el personal recibe capacitación periódica relacionada con su función en la gestión de las prácticas medioambientales, socioculturales, de salud y de seguridad” (p. 31).

La cuarta pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe asegurar el cumplimiento de los derechos laborales de sus trabajadores? De esta interrogante el 100% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa,

que están totalmente de acuerdo, con que un hotel de “tres estrellas”, debe cumplir con los derechos inherentes a cada uno de sus trabajadores. Este resultado manifiesta que las empresas encuestadas contribuyen responsablemente con la sostenibilidad. Para sustentar estos resultados hemos contrastado con lo manifestado por Gagliano (2009) que elaboró una tesis denominada: Criterios de turismo sustentable a un proyecto hotelero “Casa de Piedra; Provincia de la Pampa”, en la cual asume un “código de conducta”, que a la letra dice lo siguiente:

“Es una declaración formal de los valores y prácticas comerciales de una empresa. Un código de conducta es un documento que describe los derechos básicos y los estándares mínimos que una corporación se compromete a respetar en la relación con los trabajadores, comunidades y el medio ambiente” (p. 82).

La quinta pregunta que se formuló fue: ¿Un hotel de tres estrellas debe establecer un procedimiento para evaluar el clima laboral y generar vías de comunicación para la resolución de conflictos y quejas de los empleados de la organización? De esta interrogante el 100% de los hoteles consultados manifestó de manera afirmativa, que están totalmente de acuerdo, con que un hotel de “tres estrellas”, debe evaluar el clima laboral dentro de su organización, así como la resolución de conflictos de manera responsable para incrementar los índices de productividad dentro de la empresa hotelera. Independientemente de los resultados mostrados por los consultados durante esta pregunta, estamos muy de acuerdo con la mayoría, ya que consideramos que un buen ambiente

laboral, así como la resolución de conflictos de manera responsable es muy importante para elevar los índices de productividad de la empresa.

## CONCLUSIÓN

Al respecto de identificar cómo se da la gestión sostenible en los hoteles de tres estrellas de Miraflores durante 2018, se nota que las empresas buscan formas de mejorar su desempeño financiero y satisfacer las expectativas de sus clientes, sin embargo en los últimos años viene ganando importancia que las empresas trabajen para disminuir el deterioro ambiental y la desigualdad económica, es por eso que muchas organizaciones hoteleras y en especial creemos nosotros que los “hoteles de tres estrellas” deben realizar acciones que lleven a reducir los consumos de energía y agua, a su vez minimizar la generación de residuos, proteger la flora y la fauna, proteger todo el tema cultural, prevenir todo tipo de explotación irracional, trabajar con las comunidades locales, también incentivar a nuestros contratistas o proveedores se unan a nosotros en esta campaña. De allí la principal razón que nos impulsa a desarrollar la presente investigación es contribuir con una cuota de nuestro conocimiento profesional en beneficio de la sostenibilidad para los hoteles de tres estrellas en la ciudad de Lima.

Sobre determinar de qué manera se puede proponer una gestión sostenible para un hotel de tres estrellas en la ciudad de Lima, se concluye que con este trabajo de investigación queremos, impulsar y apoyar a la industria hotelera de “tres estrellas” de la ciudad de Lima, que no pertenecen a las grandes cadenas hoteleras, asimismo deseamos invitar a otros investigadores, centros de formación profesional, estudiantes de la carrera de turismo y hotelería, entre

otros a trabajar de manera mancomunada por el desarrollo sostenible de nuestra industria y de la ciudad de Lima en particular. Así, la presente tesis es una de las pocas propuestas de gestión sostenible que existe en la ciudad de Lima para los hoteles que no pertenecen a una gran cadena internacional, para esta investigación la sostenibilidad es un objetivo macro dentro de nuestras aspiraciones, por eso hemos desarrollado una propuesta que pretende concienciar a los hoteleros, la comunidad, proveedores para llegar a ser una mejor sociedad y tener una hotelería verdaderamente sostenible.

Al respecto de identificar los criterios de sostenibilidad ambiental para gestionar un hotel de tres estrellas en la ciudad de Lima. En esta tesis nos hemos preocupado por evidenciar la importancia de combatir el tráfico ilícito de especies de flora y fauna en la cual hacemos participe a nuestros huéspedes, colaboradores y proveedores. Además, proponemos a todos los hoteles de tres estrellas, llevar a cabo las celebraciones como día del ambiente, la hora del planeta, día del agua, entre otros. Por otro lado, los hoteles de tres estrellas deben esforzarse para que los insumos químicos que se utilizan sean amigables con el medio ambiente, además se debe ejercer actividades de reciclaje transfiriendo a las empresas que requieren de estos residuos para fabricar nuevos productos o a la responsabilidad social.

En relación a identificar los criterios de sostenibilidad socio cultural para gestionar un hotel de tres estrellas en la ciudad de Lima. Consideramos que los hoteles de “tres estrellas” deben hacer partícipe a sus huéspedes de

celebraciones de carácter folclórico, cultural y religioso, asimismo esto es una forma en la cual los hoteles de “tres estrellas” crean espacios para difundir la cultura local y contribuir al desarrollo sostenible local, regional y mundial.

Finalmente, respecto a identificar los criterios de sostenibilidad económica para gestionar un hotel de tres estrellas en la ciudad de Lima, hemos podido observar en líneas generales el alto interés de los encargados de los hoteles objeto del estudio por el tema de la sostenibilidad. Los porcentajes del cuestionario estandarizado así lo muestran. Por otro lado, no obstante, el interés por la sostenibilidad por parte de los consultados, el análisis del por qué no han llevado sus hoteles a los principios de la sostenibilidad es tema para otro estudio.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación se vierten han sido elaboradas pensando en la “gestión sostenible para los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Lima”, que no pertenecen a una cadena hotelera. A continuación se manifiestan algunas recomendaciones:

1. Los objetivos estratégicos de los hoteles de tres estrellas, debe poseer indicadores, que deben conllevar a tener metas sostenibles, como por ejemplo utilizar insumos químicos que sean amigables con el medio ambiente.
2. Ejercer actividades de reciclaje para que estos sean entregados a las organizaciones ambientalistas, como por ejemplo residuos de aceites, residuos orgánicos e inorgánicos, para fines de ayuda social, asistencialismo o responsabilidad social ambiental. En ese sentido, recomendamos establecer convenios con organizaciones especializadas para reciclar baterías de celulares y portátiles así como computadoras, laptops, tablets, entre otros.
3. No adquirir bienes provenientes del tráfico ilegal del patrimonio cultural.
4. Contratar colaboradores con actitud y aptitud de respeto por el medio ambiente.

## CAPITULO VI: PROPUESTA DE GESTIÓN SOSTENIBLE PARA UN HOTEL DE TRES ESTRELLAS

Toda forma de gestión debe desarrollarse bajo las 5 funciones administrativas propuestas en el año 1916 por Henri Fayol, las cuales son: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Un hotel de tres estrellas al ser una empresa del sector turístico, no es ajena a desarrollarse bajo estas 5 funciones administrativas por lo tanto el gerente de un hotel de tres estrellas en la ciudad de Lima debe ser capaz de aplicarlas en su trabajo diario.

El objetivo principal que nos lleva al desarrollo de esta tesis es generar una propuesta de gestión sostenible para un hotel de tres estrellas en el distrito de Miraflores de la ciudad de Lima, dicha propuesta estará orientada particularmente a *una sola función administrativa*, como es el caso de la “*Planificación*”. A continuación definimos a la “Planificación” en las palabras del mismo Henry Fayol, como “El poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes”.

Asimismo los estándares que proponemos están en función a los tres principios del desarrollo sostenible (ambiental, cultural, socio económico), los cuáles serán aplicables a la gestión de los hoteles de “tres estrellas” en la ciudad de Lima:

1. El gerente de la empresa hotelera debe tener actitud y aptitud hacia la actividad turística y la sostenibilidad.
2. El gerente de la empresa hotelera debe tener una trayectoria intachable.
3. El gerente de la empresa hotelera debe tener conocimiento sobre la realidad del sector hotelero y la sostenibilidad.
4. Diagnosticar que la misión que posee la empresa hotelera sea coherente con los principios de la sostenibilidad.
5. Diagnosticar que la gestión de la empresa hotelera se vea reflejada en los principios de la sostenibilidad.
6. Implantar una cultura organizacional que genere el cambio de actitud de todos los colaboradores hacia los principios de la sostenibilidad.
7. Implantar o mejorar los canales de comunicación interna existentes para sensibilizar a todos los colaboradores respecto a los principios de la sostenibilidad.
8. Implantar un programa de “coaching” que genere motivación hacia los principios de la sostenibilidad en todos los colaboradores.
9. Evaluar que los perfiles profesionales de los futuros colaboradores guarde coherencia con los principios de la sostenibilidad.
10. Diagnosticar que las 5 funciones administrativas (planificación, organización, dirección, coordinación y control) en cada una de las áreas de la empresa hotelera sea compatible con los principios de la sostenibilidad.

11. Implantar un programa o sistema que asegure el mejoramiento de las capacidades laborales de todos los colaboradores en función a los principios de la sostenibilidad.
12. Implantar un programa de proyección social que sea afín a los principios de la sostenibilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, M. (2011). *Gestión hotelera orientada a la protección del ambiente y su impacto en la imagen de la empresa: caso Hermosillo, sonora, México.* Mexico. Obtenido del link, [tp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v4n3-2011/RIAF-V4N3-2011-4.pdf](ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v4n3-2011/RIAF-V4N3-2011-4.pdf)

Catacora, H. (2011). *Ecogestión de los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Puno.* Puno. Obtenido del link, [s://www.google.com/search?q=catacora,+h.+\(2011\).+ecogesti%C3%B3n+de+lo+s+hoteles+cuatro+estrellas+de+la+ciudad+de+puno.+puno.&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiox5baur3cAhVOVK0KHSPBJgQ7AkIlgE&biw=1366&bih=651](s://www.google.com/search?q=catacora,+h.+(2011).+ecogesti%C3%B3n+de+lo+s+hoteles+cuatro+estrellas+de+la+ciudad+de+puno.+puno.&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiox5baur3cAhVOVK0KHSPBJgQ7AkIlgE&biw=1366&bih=651)

CMMAD. (1991). La sostenibilidad o sustentabilidad como revolución cultural tecnocientífica y política. Obtenido del link, <https://www.oei.es/historico/decada/accion.php?accion=000>

Colonio , Y. (2013). *La ecogestión y sus repercusiones en la satisfacción del pasajero en el hotel Reyna.* Tarma, Perú. Obtenido del link, <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/2011https://www.oei.es/historico/decada/accion.php?accion=000>

Cortez, D. (2014). *Sistema de gestión de sostenibilidad para hoteles de 3 y 4 estrellas en el departamento de Lima basado en las certificaciones y programas internacionales: Earth Check, Iso 14001 y Planet 21*. Tesis, USMP, Turismo y hotelería, Lima.

Cuenllas, A. (2014). *Hotel boutique Stadthalle: un caso de éxito en sostenibilidad*. Viena. Obtenido de [https://www.hosteltur.com/171010\\_sostenibilidad-hotelera-caso-estudio-hotel-boutique-stadthalle-viena.html](https://www.hosteltur.com/171010_sostenibilidad-hotelera-caso-estudio-hotel-boutique-stadthalle-viena.html).

Del Mar, E., & Jesús, A. (2014). *Nuestro medio ambiente*. Santo Domingo, República Dominicana. Obtenido del link, [209.177.156.169/libreria\\_cm/archivos/pdf\\_697.pdf](http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_697.pdf)

*Estadística.mat.* (2014). Recuperado el 23 de Enero de 2015, de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>.

Gagliano, E. (2009). *Criterios de Turismo Sustentable a un Proyecto Hotelero "Casa de Piedra; Provincia de La Pampa"*. (Tesis de licenciatura). Universidad abierta latinoamericana. Buenos Aires, Argentina.

Godínez, J. (2011). *Desarrollo e innovación en la administración ecológica de hoteles*. Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Gómez, C. (2010). *El desarrollo sostenible: Conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación*. Obtenido del link, [www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Cap3.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Cap3.pdf)

Grawitz, M. (1984). *La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social*. México: Editia mexicana. Obtenido de <http://trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/Entrevista.pdf>.

(<https://www.greenfacts.org/es/glosario/pqrs/sostenibilidad.htm>)

Hendrix, G & García, F. (2015). *Evaluación de la Calidad del Servicio del Hotel "Girasoles Hotel" de La Ciudad de Lima, Utilizando Estándares Derivados de las Buenas Prácticas, en el Año 2015*". Lima, Perú. Obtenido del link. [studylib.es/doc/8710968/evaluación-de-la-calidad-del-servicio-del-hotel-girasol...](http://studylib.es/doc/8710968/evaluación-de-la-calidad-del-servicio-del-hotel-girasol...)

Hernández, R, Fernández, R. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación científica*. Mc Graw Hill: Ciudad de México

Instituto Tecnológico Hotelero. (2017). *Modelo de sostenibilidad hotelera*. España: Secretaria de Estado de Turismo. Obtenido del link, [www.ithotelero.com/noticias/ith-secretaria-estado-turismo-presentan-nuevo-modelo-sostenibilidad-hotelera/](http://www.ithotelero.com/noticias/ith-secretaria-estado-turismo-presentan-nuevo-modelo-sostenibilidad-hotelera/)

Jimenez Negrón, R & Zvanko Simunich,S. (2017). Desarrollo inmobiliario de un hotel de cuatro estrellas. Tesis de Maestría , PUCP. Lima

Ministerio del Ambiente. (2012). *Glosario de Términos de la Gestión Ambiental Peruana*. Obtenido del link, <https://www.google.com/search?source=hp&ei=LkhaW7zxAfKFggeR55OoBA&q=Ministerio+del+Ambiente.+%282012%29.+Glosario+de+T%C3%A9rminos+de+la+Gesti%C3%B3n+Ambiental+Peruana.+&oq=Ministerio+del+Ambiente.+%282012%29.+Glosario+de+T%C3%A9rminos+de+la+Gesti%C3%B3n+Ambiental+Peruana.>

282012%29.+Glosario+de+T%C3%A9rminos+de+la+Gesti%C3%B3n+Ambient  
al+Peruana.+&gs\_l=psy-  
ab.3...4360.4360.0.7078.5.3.0.0.0.156.156.0j1.2.0....0...1.2.64.psy-  
ab..3.1.152.6..35i39k1.152.21pbBJ2GKF8

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. (2006). *Política ambiental del sector turismo*. Lima. Obtenido del link, [spij.minjus.gob.pe/graficos/peru/2006/junio/12/195-2006-MINCETUR-DM\\_12-06-06\\_.pdf](http://spij.minjus.gob.pe/graficos/peru/2006/junio/12/195-2006-MINCETUR-DM_12-06-06_.pdf)

MINCETUR. (2015). *Gestión medio ambiental*. Recuperado el 18 de Julio de 2017, de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/gestion-medioambiental/>.

OMT. (1999). Código ético mundial para el turismo. Obtenido del link, <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd5402.pdf>

OMT. (1993). Conferencia euromediterránea sobre turismo y desarrollo sostenible. Obtenido del link, [www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/06/docs/Áreas/EducaSensib/SensibilizaciónAmbienta/Campañas/TurismoSostenible/Publicaciones/BUENAS\\_PRACTICAS\\_USUARIOS\\_COR.pdf](http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/06/docs/Áreas/EducaSensib/SensibilizaciónAmbienta/Campañas/TurismoSostenible/Publicaciones/BUENAS_PRACTICAS_USUARIOS_COR.pdf)

Puebla Convive. (2017). *Glosario*. Puebla, México: Secretaría de educación pública. Obtenido del link, [pueblaconvive.mx/glosario.html](http://pueblaconvive.mx/glosario.html)

Rumbos Sostenibles. (2017). *Gestión sostenible*. Recuperado el 18 de Julio de 2017, de <http://www.rumbosostenible.com/gestion-sostenible/que-es-la-gestion-sostenible/>.

Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Revista *Liberabit*, Lima (N°13), pp 71-78.

SECTUR. (2017). *Principios de una sociedad sustentable*. Mexico. Obtenido del link, [www.sectur.gob.mx/pdf/2017/06/29/sociedad\\_sustentable2.pdf](http://www.sectur.gob.mx/pdf/2017/06/29/sociedad_sustentable2.pdf)

Significados. (2017). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/igualdad-social/>.

Tsmedia. (2015). *Turismo sostenible media*. Obtenido de <http://turismososteniblemedia.com/que-es-un-hotel-sostenible/>.

UNESCO. (2007). *Desarrollo sostenible*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>.

Valcárcel, M. (2006). *Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo*. Lima. Obtenido de [departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/sociologia/sociologia-publicaciones/sociologia-documentos/genesis-y-evolucion-del-concepto-y-enfoques-sobre-el-desarrollo/](http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/sociologia/sociologia-publicaciones/sociologia-documentos/genesis-y-evolucion-del-concepto-y-enfoques-sobre-el-desarrollo/)

Villafuerte, S. (2015). *Influencia de la gestión ambiental de los hoteles en la preservación del medio ambiente en la ciudad de Huacho*. Huacho, Perú. Obtenido de [repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/352](http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/352)

Wenzel, M. (2006). *Eco-Gestión en el Área de Habitaciones de Hoteles 5 y 3 Estrellas de las Ciudades de Villarrica y Pucón*. Tesis de licenciatura, Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.

## **ANEXOS**

### Anexo N° 1. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Problema general	Objetivo general	Gestión	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> </ul>	Cuestionario estandarizado
¿Cómo se da la gestión sostenible en hoteles de tres estrellas de Miraflores 2018?	Identificar como se da la gestión sostenible en los hoteles de tres estrellas de Miraflores, 2018			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dpto. de organización y finanzas.</li> </ul>	
Problemas específicos	Objetivos específicos			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dpto. de Alojamiento.</li> </ul>	
¿De qué manera se puede proponer una gestión sostenible para un hotel de tres estrellas en Miraflores?	Determinar de qué manera se puede proponer una gestión sostenible para un hotel de tres estrellas en Miraflores.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dpto. de Alimentos y Bebidas.</li> </ul>	
¿De qué manera se puede proponer la sostenibilidad ambiental para gestionar un hotel de tres estrellas en Miraflores?	Identificar los criterios de sostenibilidad ambiental para gestionar un hotel de tres estrellas en Miraflores.	Sostenibilidad	Sostenibilidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro de energía.</li> <li>• Ahorro de climatización.</li> <li>• Ahorro de consumo de agua.</li> <li>• Consumo de productos</li> </ul>	

¿De qué manera se puede proponer la sostenibilidad socio cultural para gestionar un hotel de tres estrellas en Miraflores?	Identificar los criterios de sostenibilidad cultural para gestionar un hotel de tres estrellas en Miraflores.		Sostenibilidad cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución a la cultura local.</li> </ul>	
¿De qué manera se puede proponer la sostenibilidad socio económica para gestionar un hotel de tres estrellas en Miraflores?	Identificar los criterios de sostenibilidad socio económica para gestionar un hotel de tres estrellas en Miraflores		Sostenibilidad socio económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del potencial humano.</li> </ul>	

**Anexo N° 2. Ficha de verificación de cumplimiento de estándares para la gestión sostenible de un hotel de tres estrellas  
en la ciudad de Lima**

ESTÁNDAR DE VERIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO		ARGUMENTO
	SI	NO	
1. La gerencia hotelera tiene actitud y aptitud hacia la actividad turística, hotelera y la sostenibilidad.			
2. La gerencia hotelera tiene trayectoria intachable.			
3. La gerencia hotelera tiene conocimiento sobre la realidad del sector hotelero y la sostenibilidad.			
4. La misión de la empresa hotelera es compatible con los principios de la sostenibilidad.			

5. La gestión de la empresa hotelera se ve reflejada en los principios de la sostenibilidad.			
6. La cultura organizacional de la empresa hotelera genera el cambio de actitud de todos los colaboradores hacia los principios de la sostenibilidad.			
7. Los canales de comunicación de la empresa hotelera cumple con sensibilizar a todos los colaboradores respecto a los principios de la sostenibilidad.			
8. La empresa hotelera lleva a cabo un programa de “coaching” que genera la motivación de todos los colaboradores hacia los principios de la sostenibilidad.			

<p>9. El perfil profesional de los futuros colaboradores guarda coherencia con los principios de la sostenibilidad.</p>			
<p>10. Las 5 funciones administrativas (planificación, organización, dirección, coordinación y control) en cada una de las áreas de la empresa hotelera es compatible con los principios de la sostenibilidad.</p>			
<p>11. La empresa hotelera posee un programa o sistema que asegure el mejoramiento de las capacidades laborales de todos los colaboradores en función a los principios de la sostenibilidad.</p>			
<p>12. La empresa hotelera posee un programa de proyección social que es afín a los principios de la sostenibilidad.</p>			

**Anexo N° 3. Ficha de mejora continua para lograr la gestión sostenible de un hotel de tres estrellas en la ciudad de Lima**

Nº	ESTÁNDAR DE VERIFICACIÓN	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESPONSABLES	META	RECURSOS	FECHA LÍMITE	RESULTADOS
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

## Anexo N° 4. Validación de expertos



SOLICITO: Validación de instrumento de investigación.

**MG. Juan Carlos Paredes Izquierdo**

Yo, Carlos Fernando Ernesto Ayllón Monge, egresado del Programa de Post Grado en Gestión de empresas turísticas y hoteleras de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan continuar con mi trabajo de investigación para la tesis titulada: Evaluación de la gestión sostenible en hoteles de tres estrellas, Miraflores-Lima. Propuesta de gestión sostenible, 2018

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Preguntas de Investigación, Objetivos de la Investigación
3. Cuestionario.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 03 de Enero del 2018

  
Carlos Fernando Ernesto Ayllón Monge

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del validador: JUAN CARLOS PAREDES IZQUIERDO
- 1.2 Grado Académico: MAGÍSTER EN GESTIÓN CULTURAL, PATRIMONIO Y TURISMO
- 1.3 Institución donde labora: UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES
- 1.4 Especialidad del validador: TURISMO Y GESTIÓN CULTURAL
- 1.5 Título de la investigación: Evaluación de la gestión sostenible en hoteles de tres estrellas, Miraflores-Lima. Propuesta de gestión sostenible, 2018
- 1.6 Autor del Instrumento: Bach. Carlos Fernando Ernesto Aylton Monge

### II. INSTRUMENTO Administración y Finanzas

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### PERTINENCIA DE LOS ITEMS / PREGUNTAS

Indicador	Esale	0-25 No pertinente	26-50 Probablemente no pertinente	51-75 Probablemente si pertinente	76-100 Si pertinente	Observaciones
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gerencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿La empresa hotelera debería contar con estándares o criterios que fomenten la gestión sostenible?</li> </ul> </li> </ul>					<b>x</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿La empresa hotelera debería realizar auditorías internas que aseguren la gestión sostenible?</li> <li>➤ ¿La empresa hotelera debería contar con un programa de acciones para eliminar las situaciones contrarias a la gestión sostenible?</li> </ul>						X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dpto. de administración y finanzas</b></li> <li>➤ ¿El departamento de administración y finanzas debería de contar con algunos criterios que fomenten la gestión sostenible en su propio departamento?</li> </ul>						X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dpto. de alojamiento</b></li> <li>➤ ¿EL DEPARTAMENTO DE ALOJAMIENTO DEBERÍA CONTAR CON ALGUNOS CRITERIOS QUE FOMENTEN LA GESTIÓN SOSTENIBLE EN SU PROPIO DEPARTAMENTO?</li> </ul>						X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dpto. de alimentos y bebidas</b></li> <li>➤ ¿El departamento de alimentos y bebidas debería contar con algunos criterios que fomenten la gestión sostenible en su propio departamento?</li> </ul>						X	
<b>SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ahorro de energía.</b></li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe crear un registro sobre el consumo de cada una de las fuentes de energía para mejorar la gestión energética?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe disponer de estándares para desarrollar buenas prácticas de ahorro de energía en cada una de las fuentes de consumo?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe hacer participar a los clientes en el ahorro energético en las habitaciones, brindando la información adecuada para el buen uso de la iluminación y climatización?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe disponer de un sistema de energía renovable para el desarrollo de sus actividades?</li> </ul>						X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ahorro de climatización.</b></li> <li>➤ ¿Considera Ud. que, si las paredes exteriores del hotel están bien aisladas o protegidas no es necesaria tanta calefacción para calentar el edificio?</li> </ul>						X	

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Considera Ud. que instalar ventanas del tipo "barnco panel", reducen las pérdidas de calor en invierno y las necesidades de refrigeración en verano?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Considera Ud. que la instalación de películas reflectantes en las ventanas con mayor insolación durante la temporada de verano, reducen la necesidad de refrigeración en verano?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ahorro de consumo de agua.</b></li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe crear un registro sobre el consumo de cada una de las fuentes de agua para mejorar su gestión?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe disponer de estándares para desarrollar buenas prácticas de ahorro de agua en cada una de sus actividades?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe hacer partícipe a los clientes en el ahorro del agua en las habitaciones, brindando la información adecuada para el uso responsable de los dispositivos consumidores de agua?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe poseer estándares para prevenir el vertido de sustancias o elementos contaminantes al alcantarillado y disponer de procedimientos o pautas que minimicen dicho vertidos?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿En caso que un hotel de tres estrellas no esté conectado a una red pública de alcantarillado, el establecimiento debe poseer un sistema de depuración de los vertidos?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿En caso que un hotel de tres estrellas no esté conectado a una red pública de alcantarillado, el hotel deberá realizar análisis y controles periódicos sobre las condiciones de sus vertidos?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas deberá poseer un sistema que permita la reutilización de aguas residuales para el riego de las áreas verdes?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consumo de productos.</b></li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe utilizar productos de limpieza que generen bajo impacto al medio ambiente?</li> </ul>					X	

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debía relacionarse con proveedores cuyos productos son respetables con el medio ambiente?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas no se relaciona con proveedores que ofrecen productos derivados de especies protegidas o en peligro de extinción?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manipulación de los desechos de las habitaciones.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe contar con tres tachos en cada habitación: un tacho para recolectar los desechos inorgánicos (papeles, vidrios, plásticos, etc.) y 2 tachos en el baño, uno para desechos orgánicos y otro para diferentes desechos?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe evitar todo tipo de materiales desechables en el baño, por ejemplo, usar vasos plásticos y reemplazarlos por vidrio?</li> </ul> </li> </ul>					X	
<b>SOSTENIBILIDAD CULTURAL</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contribución a la cultura local.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe difundir las manifestaciones culturales de la comunidad?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas no debe participar del tráfico ilegal del patrimonio cultural?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe participar y generar iniciativas para apoyar a la cultura local?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe informar a sus clientes y visitantes sobre los eventos culturales y artísticos que se desarrollan en la comunidad?</li> </ul> </li> </ul>					X	
<b>SOSTENIBILIDAD SOCIO ECONÓMICA</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestión del potencial humano.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe tener como política la contratación de residentes locales?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe poseer protocolos para la contratación de colaboradores en los puestos de liderazgo.</li> </ul> </li> </ul>					X	

Que aseguran la no discriminación de los candidatos por múltiples razones (origen, sexo, discapacidad, etc.)?						
→ ¿Un hotel de tres estrellas debe tener como política la capacitación continua del personal para mejorar su cualificación profesional y facilitar su promoción interna y así asegurar la igualdad de oportunidades en toda la organización?					X	
→ ¿Un hotel de tres estrellas debe asegurar el cumplimiento de los derechos laborales de sus trabajadores?					X	
→ ¿Un hotel de tres estrellas debe establecer un procedimiento para evaluar el clima laboral y generar vías de comunicación para la resolución de conflictos y quejas de los empleados de la organización?					X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN... 00... %

- ( X ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
 ( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 04 de Enero de 2018



Juan Carlos Paredes Izquierdo  
 DNI 09379107



SOLICITO: Validación de instrumento de investigación.

**MG. José Marsano Delgado**

Yo, Carlos Fernando Ernesto Ayllón Monge, egresado del Programa de Post Grado en Gestión de empresas turísticas y hoteleras de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan continuar con mi trabajo de investigación para la tesis titulada: Evaluación de la gestión sostenible en hoteles de tres estrellas, Miraflores-Lima. Propuesta de gestión sostenible, 2018

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Preguntas de Investigación, Objetivos de la Investigación.
3. Cuestionario.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 03 de Enero del 2018

Carlos Fernando Ernesto Ayllón Monge

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y nombres del validador: MARSANO DELGADO JOSÉ MANUEL ENRIQUE
- 1.2 Grado Académico: MAESTRO
- 1.3 Institución donde labora: UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES
- 1.4 Especialidad del validador: MAESTRO EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS
- 1.5 Título de la investigación: Evaluación de la gestión sostenible en hoteles de tres estrellas. Miraflores-Lima. Propuesta de gestión sostenible, 2018
- 1.6 Autor del Instrumento: Bach. Carlos Fernando Ernesto Ayllón mungo

**II. INSTRUMENTO Administración y Finanzas**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**PERTINENCIA DE LOS ITEMS / PREGUNTAS**

Indicadores	Encaja	0-25 No pertinente	26-50 Probablemente no pertinente	51-75 Probablemente si pertinente	76-100 Si pertinente	Observaciones
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>						
* Gerencia					X	
➤ ¿La empresa hotelera debería contar con estándares o criterios que fomenten la gestión sostenible?						



<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿La empresa hotelera debería realizar auditorías internas que aseguren la gestión sostenible?</li> <li>➤ ¿La empresa hotelera debería contar con un programa de acciones para eliminar las situaciones contrarias a la gestión sostenible?</li> </ul>						X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dpto. de administración y finanzas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿El departamento de administración y finanzas debería de contar con algunos criterios que fomenten la gestión sostenible en su propio departamento?</li> </ul> </li> </ul>						X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dpto. de alojamiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿EL DEPARTAMENTO DE ALOJAMIENTO DEBERÍA CONTAR CON ALGUNOS CRITERIOS QUE FOMENTEN LA GESTIÓN SOSTENIBLE EN SU PROPIO DEPARTAMENTO?</li> </ul> </li> </ul>						X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dpto. de alimentos y bebidas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿El departamento de alimentos y bebidas debería contar con algunos criterios que fomenten la gestión sostenible en su propio departamento?</li> </ul> </li> </ul>						X	X
<b>SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ahorro de energía.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe crear un registro sobre el consumo de cada una de las fuentes de energía para mejorar la gestión energética?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe disponer de estándares para desarrollar buenas prácticas de ahorro de energía en cada una de las fuentes de consumo?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe hacer partícipe a los clientes en el ahorro energético en las habitaciones, brindando la información adecuada para el buen uso de la iluminación y climatización?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe disponer de un sistema de energía renovable para el desarrollo de sus actividades?</li> </ul> </li> </ul>						X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ahorro de climatización.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Considera Ud. que, si las paredes exteriores del hotel están bien aisladas o protegidas no es necesaria tanta calefacción para calentar el edificio?</li> </ul> </li> </ul>						X	X

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Considera Ud. que instalar ventanas del tipo "termo panel", reducen las pérdidas de calor en invierno y las necesidades de refrigeración en verano?</li> </ul>									X
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Considera Ud. que la instalación de películas reflectantes en las ventanas con mayor insulación durante la temporada de verano, reducen la necesidad de refrigeración en verano?</li> </ul>									X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ahorro de consumo de agua.</b></li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe crear un registro sobre el consumo de cada una de las fuentes de agua para mejorar su gestión?</li> </ul>									X
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe disponer de estándares para desarrollar buenas prácticas de ahorro de agua en cada una de sus actividades?</li> </ul>									X
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe hacer participar a los clientes en el ahorro del agua en las habitaciones, brindando la información adecuada para el uso responsable de los dispositivos consumidores de agua?</li> </ul>									X
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe poseer estándares para prevenir el vertido de sustancias o elementos contaminantes al alcantarillado y disponer de procedimientos o pautas que minimicen dicho vertidos?</li> </ul>									X
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En caso que un hotel de tres estrellas no esté conectado a una red pública de alcantarillado, el establecimiento debe poseer un sistema de depuración de los vertidos?</li> </ul>									X
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En caso que un hotel de tres estrellas no esté conectado a una red pública de alcantarillado, el hotel deberá realizar análisis y controles periódicos sobre los condicionantes de sus vertidos?</li> </ul>									X
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas deberá poseer un sistema que permita la reutilización de aguas residuales para el riego de las áreas verdes?</li> </ul>									X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consumo de productos.</b></li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe utilizar productos de limpieza que generen bajo impacto al medio ambiente?</li> </ul>									X

②

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe relacionarse con proveedores cuyos productos son responsables con el medio ambiente?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas no se relaciona con proveedores que ofrecen productos derivados de especies protegidas o en peligro de extinción?</li> </ul>						X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manipulación de los desechos de las habitaciones.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe contar con tres tachos en cada habitación: un tacho para recolectar los desechos inorgánicos (papeles, vidrios, plásticos, etc.) y 2 tachos en el baño, uno para desechos orgánicos y otro para diferentes desechos?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe evitar todo tipo de materiales desechables en el baño, por ejemplo, evitar vasos plásticos y reemplazarlos por vidrio?</li> </ul> </li> </ul>						X	
<b>SOSTENIBILIDAD CULTURAL</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contribución a la cultura local.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe difundir las manifestaciones culturales de la comunidad?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas no debe participar del tráfico ilegal del patrimonio cultural?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe participar y generar iniciativas para apoyar a la cultura local?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe informar a sus clientes y visitantes sobre los eventos culturales y artísticos que se desarrollan en la comunidad?</li> </ul> </li> </ul>						X	
<b>SOSTENIBILIDAD SOCIO ECONÓMICA</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestión del potencial humano.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe tener como política la contratación de residentes locales?</li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe poseer protocolos para la contratación de colaboradores en los puestos de liderazgo.</li> </ul> </li> </ul>						X	

Que aseguran la no discriminación de los candidatos por múltiples razones (origen, sexo, discapacidad, etc.)?									
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe tener como política la capacitación continua del personal para mejorar su cualificación profesional y facilitar su promoción interna y así, asegurar la igualdad de oportunidades en toda la organización?</li> </ul>								X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe asegurar el cumplimiento de los derechos laborales de sus trabajadores?</li> </ul>								X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe establecer un procedimiento para evaluar el clima laboral y generar vías de comunicación para la resolución de conflictos y quejas de los empleados de la organización?</li> </ul>								X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ... 90. ... %.

- ( X ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- ( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 04 de Enero de 2018

  
 José Mariano Delgado  
 DNI xxxxxxxx 04783475

SOLICITO: Validación de instrumento de investigación.

**Dra. Ana María Áleman Carmona**

Yo, Carlos Fernando Ernesto Ayllón Monge, egresado del Programa de Post Grado en Gestión de empresas turísticas y hoteleras de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan continuar con mi trabajo de investigación para la tesis titulada: Evaluación de la gestión sostenible en hoteles de tres estrellas, Miraflores-Lima. Propuesta de gestión sostenible, 2018

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Preguntas de Investigación, Objetivos de la Investigación.
3. Cuestionario.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 03 de Enero del 2018



Carlos Fernando Ernesto Ayllón Monge

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del validador: Ana Maria Aleman Carmona
- 1.2 Grado Académico: Doctorado
- 1.3 Institución donde labora: Universidad San Martín de Porres
- 1.4 Especialidad del validador: Doctora en Turismo.
- 1.5 Título de la investigación: Evaluación de la gestión sostenible en hoteles de tres estrellas, Miraflores-Lima. Propuesta de gestión sostenible, 2018
- 1.6 Autor del Instrumento: Bach. Carlos Fernando Ernesto Ayllón Monge

### II. INSTRUMENTO Administración y Finanzas

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### PERTINENCIA DE LOS ITEMS / PREGUNTAS

Indicadore	Escala	0- 25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿La empresa hotelera debería contar con estándares o criterios que fomenten la gestión sostenible?</li> </ul> </li> </ul>					<b>x</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿La empresa hotelera debería realizar auditorías internas que aseguren la gestión sostenible?</li> </ul>						X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿La empresa hotelera debería contar con un programa de acciones para eliminar las situaciones contrarias a la gestión sostenible?</li> </ul>						X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dpto. de administración y finanzas</b></li> <li>➤ ¿El departamento de administración y finanzas debería de contar con algunos criterios que fomenten la gestión sostenible en su propio departamento?</li> </ul>						X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dpto. de alojamiento</b></li> <li>➤ ¿EL DEPARTAMENTO DE ALOJAMIENTO DEBERÍA CONTAR CON ALGUNOS CRITERIOS QUE FOMENTEN LA GESTIÓN SOSTENIBLE EN SU PROPIO DEPARTAMENTO?</li> </ul>						X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dpto. de alimentos y bebidas</b></li> <li>➤ ¿El departamento de alimentos y bebidas debería contar con algunos criterios que fomenten la gestión sostenible en su propio departamento?</li> </ul>						X	
<b>SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ahorro de energía.</b></li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe crear un registro sobre el consumo de cada una de las fuentes de energía para mejorar la gestión energética?</li> </ul>						X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe disponer de estándares para desarrollar buenas prácticas de ahorro de energía en cada una de las fuentes de consumo?</li> </ul>						X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe hacer participe a los clientes en el ahorro energético en las habitaciones, brindando la información adecuada para el buen uso de la iluminación y climatización?</li> </ul>						X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe disponer de un sistema de energía renovable para el desarrollo de sus actividades?</li> </ul>						X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ahorro de climatización.</b></li> <li>➤ ¿Considera Ud. que, si las paredes exteriores del hotel están bien aisladas o protegidas no es necesaria tanta calefacción para calentar el edificio?</li> </ul>						X	

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Considera Ud. que instalar ventanas del tipo "termo panel", reducen las pérdidas de calor en invierno y las necesidades de refrigeración en verano?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Considera Ud. que la instalación de películas reflectantes en las ventanas con mayor insulación durante la temporada de verano, reducen la necesidad de refrigeración en verano?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ahorro de consumo de agua.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe crear un registro sobre el consumo de cada una de las fuentes de agua para mejorar su gestión?</li> </ul> </li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe disponer de estándares para desarrollar buenas prácticas de ahorro de agua en cada una de sus actividades?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe hacer partícipe a los clientes en el ahorro del agua en las habitaciones, brindando la información adecuada para el uso responsable de los dispositivos consumidores de agua?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe poseer estándares para prevenir el vertido de sustancias o elementos contaminantes al alcantarillado y disponer de procedimientos o pautas que minimicen dicho vertidos?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿En caso que un hotel de tres estrellas no esté conectado a una red pública de alcantarillado, el establecimiento debe poseer un sistema de depuración de los vertidos?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿En caso que un hotel de tres estrellas no esté conectado a una red pública de alcantarillado, el hotel deberá realizar análisis y controles periódicos sobre las condiciones de sus vertidos?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas deberá poseer un sistema que permita la reutilización de aguas residuales para el riego de las áreas verdes?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consumo de productos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe utilizar productos de limpieza que generen bajo impacto al medio ambiente?</li> </ul> </li> </ul>					X	

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe relacionarse con proveedores cuyos productos son responsables con el medio ambiente?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas no se relaciona con proveedores que ofrecen productos derivados de especies protegidas o en peligro de extinción?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manipulación de los desechos de las habitaciones.</b></li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe contar con tres tachos en cada habitación: un tacho para recolectar los desechos inorgánicos (papeles, vidrios, plásticos, etc. ) y 2 tachos en el baño, uno para desechos orgánicos y otro Para diferentes desechos?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe evitar todo tipo de materiales desechables en el baño, por ejemplo, evitar vasos plásticos y reemplazarlos por vidrio?</li> </ul>					X	
<b>SOSTENIBILIDAD CULTURAL</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contribución a la cultura local.</b></li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe difundir las manifestaciones culturales de la comunidad?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas no debe participar del tráfico ilegal del patrimonio cultural?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe participar y generar iniciativas para apoyar a la cultura local?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe informar a sus clientes y visitantes sobre los eventos culturales y artísticos que se desarrollan en la comunidad?</li> </ul>					X	
<b>SOSTENIBILIDAD SOCIO ECONOMICA</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestión del potencial humano.</b></li> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe tener como política la contratación de residentes locales?</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe poseer protocolos para la contratación de colaboradores en los puestos de liderazgo.</li> </ul>					x	

Que aseguran la no discriminación de los candidatos por múltiples razones (origen, sexo, discapacidad, etc.)?					
➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe tener como política la capacitación continua del personal para mejorar su cualificación profesional y facilitar su promoción interna y así asegurar la igualdad de oportunidades en toda la organización?				X	
➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe asegurar el cumplimiento de los derechos laborales de sus trabajadores?				X	
➤ ¿Un hotel de tres estrellas debe establecer un procedimiento para evaluar el clima laboral y generar vías de comunicación para la resolución de conflictos y quejas de los empleados de la organización?				x	

PROMEDIO DE VALORACIÓN:....95...%.

- ( x ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- ( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 04 de Enero de 2018



Dra. Ana María Aleman Carmona  
DNI 40422486

## Anexo N° 5. Cuestionario estandarizado de preguntas

### SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL, CULTURAL Y ECONOMICA PARA UN HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE LIMA

Nombre comercial : .....

Representante legal : .....

#### I.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

##### 1.1.-Gerencia

1.1.1.- ¿La empresa hotelera debería contar con estándares o criterios que fomenten la gestión sostenible?

a) Si                      b) No

Porque?.....

1.1.2.- ¿La empresa hotelera debería realizar auditorías internas que aseguren la gestión sostenible?

a) Si                      b) No

Porque?.....

1.1.3.- ¿La empresa hotelera debería contar con un programa de acciones para eliminar las situaciones contrarias a la gestión sostenible?

a) Si                      b) No

Porque?.....

## **1.2.- Departamento de administración y finanzas.**

1.2.1.- ¿El departamento de administración y finanzas debería contar con algunos criterios que fomenten la gestión sostenible en su propio departamento?

a) Si                      b) No

Porque?.....

## **1.3.- Departamento de alojamiento**

1.3.1.- ¿El departamento de alojamiento debería contar con algunos criterios que fomenten la gestión sostenible en su propio departamento?

a) Si                      b) No

Porque?....

## **1.4.- Departamento de alimentos y bebidas.**

1.4.1.- ¿El departamento de alimentos y bebidas debería contar con algunos criterios que fomenten la gestión sostenible en su propio departamento?

a) Si                      b) No

Porque?.....















¿Por qué?.....

4.1.5.- ¿Un hotel de tres estrellas debe establecer un procedimiento para evaluar el clima laboral y generar vías de comunicación para la resolución de conflictos y quejas de los empleados de la organización?

a) Si

b) No

¿Por qué?.....

## Anexo N° 4. Fotografías

### Hotel “El Monarca” Extraída de booking.com



### Hotel “Ibis Reducto”

Extraída de Hotel Ibis Reducto Miraflores

<https://www.accorhotels.com/es/hotel-8729-ibis-lima-reducto-miraflores-/index.shtml>



**Hotel “Faraona”**

Extraída de Faraona Grand Hotel

<http://www.faraonagrandhotel.com/>



**Hotel “Casa Andina Standard Miraflores Centro”**

Extraída de Trip Advisor Argentina

[https://www.tripadvisor.com.ar/LocationPhotoDirectLink-g294316-d611902-i245347964-Casa\\_Andina\\_Standard\\_Miraflores\\_Centro-Lima\\_Lima\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.ar/LocationPhotoDirectLink-g294316-d611902-i245347964-Casa_Andina_Standard_Miraflores_Centro-Lima_Lima_Region.html)



## Casa Fanning Apart Hotel

Extraída de Hoteles.com

<https://www.hoteles.com/ho427588/casa-fanning-apart-hotel-lima-peru/>



## Carmel Hotel

Extraída de Trip Advisor Perú

[https://www.tripadvisor.com.pe/Hotel\\_Review-g294316-d2291557-Reviews-Carmel\\_Hotel-Lima\\_Lima\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Hotel_Review-g294316-d2291557-Reviews-Carmel_Hotel-Lima_Lima_Region.html)



**Hotel Lima Wasi**  
“Extraída de Yalwa”

[http://lima.yalwa.com.pe/ID\\_106964616/Lima-Wasi-Hotel.html](http://lima.yalwa.com.pe/ID_106964616/Lima-Wasi-Hotel.html)



**Hotel Casa de la Nonna**  
“Extraído de Trip Advisor Perú”

[https://www.tripadvisor.com.pe/LocationPhotoDirectLink-g294316-d3534305-i49427641-La\\_Casa\\_de\\_la\\_Nonna-Lima\\_Lima\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/LocationPhotoDirectLink-g294316-d3534305-i49427641-La_Casa_de_la_Nonna-Lima_Lima_Region.html)

