

---

## SOSTENIBILIDAD Y ALIVIO DE LA POBREZA EN PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO

### El papel del hotelero y del investigador

Xavier Font\*  
Leeds Metropolitan University  
Leeds - Reino Unido

**Resumen:** Este artículo es una reflexión sobre el proceso de cambio sostenible que tuvo lugar en el marco un proyecto con hoteles colombianos para mejorar su contribución al alivio de la pobreza en su país. La mayoría de los proyectos de donantes para el alivio de la pobreza en turismo son básicamente proyectos comunitarios, empezando nuevas empresas o capacitación de pequeñas empresas. Una parte olvidada ha sido el beneficio de las cadenas de abastecimiento de hoteles y otras empresas turísticas, especialmente en zonas de turismo masivo. En este proyecto de investigación por acción se considera el comportamiento de hoteleros respecto a su responsabilidad corporativa y el significado de las acciones tomadas y planeadas como resultado de un taller de trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** cadena de abastecimiento, hoteles, Colombia, sostenibilidad.

**Abstract:** Sustainability and Poverty Alleviation in Developing Countries. The Rol of the Hotelier and the Researcher. This article reflects on the process of sustainable change that took place within a project in Colombia to improve the contribution of hotels towards poverty alleviation. Most donor projects for poverty alleviation are community based projects, usually business start-ups, or capacity building of small firms. A forgotten area of research and practice has been the benefits of the supply chains of hotels and other tourism companies, particularly in mass tourism destinations. This action research project considers the behaviour of hotels towards their corporate social responsibility, and the meaning of actions taken and planned as the outcome of a workshop.

**KEY WORDS:** supply chain management, hotels, Colombia, sustainability.

## INTRODUCCIÓN

Cada empresa con beneficios y cada persona con medios tienen la responsabilidad moral de ayudar a mejorar la calidad de vida de otros. En el mundo empresarial esto se refleja en el crecimiento de la práctica en responsabilidad social corporativa. Para el académico se refleja en la práctica de investigación de acción para promover un cambio social, institucional y empresarial hacia una sociedad más sostenible. Los dos van ligados y los dos son el tema de

---

\* Director de estudios del International Centre for Responsible Tourism ([www.icrtourism.org](http://www.icrtourism.org)). En los últimos cinco años ha hecho consultoría y capacitación para PNUMA, OMT, UNCTAD, Comisión Europea, WWF etc. respecto a como medir la sostenibilidad de empresas y destinos y la forma de utilizar la sostenibilidad como herramienta de planificación, manejo y marketing. Leeds Metropolitan University, Leeds, LS1 3HE, Reino Unido. E-mail: X.Font@leedsmet.ac.uk.

este artículo. Primero se presentan las posibilidades con que cuenta la industria hotelera para promover un cambio sostenible; después se hace referencia a la metodología de un proyecto de consultoría sobre investigación de acción seguido por los resultados de este proyecto, para finalmente reflexionar sobre el papel del académico en la investigación y la sociedad.

El sector hotelero está en una posición ideal para contribuir de distintas formas a la erradicación de la pobreza y a la vez contribuir a mejorar su producto. En el proyecto que se presenta a continuación se realizó una revisión de 70 ejemplos de hoteles sostenibles a nivel mundial como resultado de búsquedas en Internet y la recopilación de casos de buenas prácticas durante años para crear categorías de acciones sostenibles a nivel social, divididas de la siguiente manera:

1. Condiciones laborales (capacitación; sueldos justos; condiciones de trabajo como prácticas éticas y salud y seguridad en el trabajo; e incentivos al personal).

2. Proveedores locales (muebles y equipamiento de artesanos locales; uso de productos locales y biológicos; actividades locales que benefician la comunidad; y constructores locales)

3. Acciones en favor de la comunidad (contratar personas locales; planificar, consultar y acordar acciones con la comunidad; donativos, patrocinio, proyectos e inversiones en la comunidad; Informar, ayudar, educar clientes sobre compra local de productos artesanos y comida; educar, hacer de mentor, capacitar la comunidad; y monitorear impactos)

Las acciones conducentes a una mayor sostenibilidad mencionados con mayor frecuencia por estos 70 hoteles donativos, patrocinio, proyectos e inversiones en la comunidad (59), contratar personas locales (56) y capacitación (50). Alrededor de la mitad de los hoteles seleccionados como de buenas prácticas a nivel internacional promocionan actividades locales que benefician a la comunidad (40); muebles y equipamiento de artesanos locales (40); uso de productos locales y biológicos locales (36); informar, ayudar, educar clientes sobre compra local de productos artesanos y comida (35); y educar, hacer de mentor, capacitar la comunidad (35). Hay evidencia de unos 20 casos o menos de cada uno de los otros tipos de acciones, con la excepción de sólo 3 casos que señalan que dan sueldos justos.

De todas estas acciones, la que concitó el mayor interés para la Organización Mundial del Turismo (OMT) como cliente del proyecto descrito aquí, es la cadena de abastecimiento del hotel: comprar productos nacionales -de ser posible locales- como la forma más efectiva de reproducir los beneficios económicos del turismo y ayudar a reducir la pobreza. Estas cadenas de abastecimiento locales se pueden utilizar para promover productos de calidad, la creación de puestos de trabajo seguros y justos y, de ser posible, métodos de producción más respetuosos con el medio ambiente. Asimismo, utilizar productos nacionales puede mejorar la

satisfacción del turista dándole una experiencia única del país que visita. La industria hotelera crea una oportunidad importante para multiplicar sus impactos económicos a través de sus proveedores creando puestos de trabajo menos estacionales, geográficamente más repartidos y promoviendo la integración de distintas áreas industriales. Existen muchos ejemplos de hoteles que no sólo compran productos locales cuando estos están presentes ofreciendo una buena relación calidad-precio, sino que cuando no los hay los mismos hoteleros -ya sea individualmente o a nivel de asociación- han ayudado a crear cooperativas agrícolas y artesanales, negocios de textiles y lavandería, libres de mantenimiento y de re-utilización de productos reciclados, para dar solo algunos ejemplos.

Los hoteles también pueden contribuir a la erradicación de pobreza ofreciendo posibilidades de empleo entre las comunidades con menos recursos y dando también apoyo a comunidades en proyectos de educación, saneamiento y otras necesidades básicas. Pero la forma económicamente más rentable de promover la erradicación de la pobreza es a través de su cadena de abastecimiento ya que el gasto de un cliente en un hotel crea más beneficios económicos y puestos de trabajo en la cadena de abastecimiento del hotel que en el hotel mismo. Debido a que los temas de compra local y colaboración con la comunidad demuestran un cambio más profundo de la mentalidad y prácticas, la mayoría de las referencias utilizadas tienen este enfoque.

Aunque existen estas oportunidades de mayor sustentabilidad empresarial, sólo algunas empresas comprenden y aceptan su responsabilidad social corporativa. Cada cual trabaja en diferentes temas en función de sus necesidades y prioridades. Una revisión de buenas prácticas en turismo y en otros sectores sugiere que las empresas que promueven la compra sostenible tienen las características que se describen a continuación.

Las empresas sostenibles tienen una cultura corporativa abierta y pro-activa (Drumwright 1994 y Klassen y McLaughlin 1993 en Zsidisin y Siferd 2001). Farley (1997) sugiere que este es el criterio más importante. En su mayoría estas empresas tienen un cierto poder como compradores sobre el mercado de proveedores. Son las empresas con poder que pueden ir a sus proveedores y pedir estándares medioambientales y también (aunque con menor frecuencia) sociales (Carter y Carter 1998; Green *et al.* 2000; Tan 2001; Walton *et al.* 1998). Las prácticas anticompetitivas en el sector turístico, especialmente en los mercados de origen, son importantes y se pasan a través de la cadena de abastecimiento (Díaz-Benavides 2001). Por esto son las empresas que a lo largo del tiempo han desarrollado una cierta relación de cooperación con el productor que trabaja más en temas de sostenibilidad (Tan 2001) especialmente cuando compradores y vendedores están más integrados (Zsidisin y Siferd 2001). Idealmente esto es el resultado de establecer condiciones de contrato como base para después negociar aspectos como la sostenibilidad del producto, incluyendo precios que no cambian a corto plazo. El productor tiene que sentir que existe una relación a largo plazo,

donde el comprador considera también sus intereses (Tan 2001). Por lo tanto, esta relación se basa en una buena comunicación entre comprador y productor, más allá de los precios (Font *et al.* en prensa).

## **METODOLOGÍA**

Este artículo resume las actividades del IV seminario internacional “Turismo sostenible, factor fundamental para la erradicación de la pobreza”, organizado para hoteleros y otros profesionales del turismo por la asociación Colombiana de Hoteles (COTELCO) conjuntamente con la OMT y realizado el 22 y 23 de Junio de 2006. Los objetivos de este seminario eran conocer las acciones de sostenibilidad de un número de hoteles colombianos y ayudar a los hoteleros a preparar nuevas acciones colocando especial énfasis en la cadena de abastecimiento con el fin de hacer más sostenibles sus operaciones y contribuir a la reducción de la pobreza en Colombia.

La metodología que se sigue en este trabajo es la de investigación por acción (del inglés *action research*), entendido “el compromiso a una reflexión rigurosa y experimentación con una nueva comprensión o comportamiento”. Investigación por acción es mucho más una orientación que una metodología específica (Reason y Bradbury 2001), donde el énfasis se dirige más hacia entender el papel que tiene el investigador en el proceso de cambio o el desarrollo de teorías en función del comportamiento de las partes involucradas (Ladkin 2005:537). Primero se presentarán los resultados del proyecto y en la conclusión se considerará el valor que la metodología de investigación de acción tiene para el académico en turismo.

La investigación por acción se caracteriza por ciclos de acción y reflexión lo cual para el investigador que trabaja como consultor normalmente quiere decir escribir primero el informe del proyecto y más adelante hacer la reflexión académica ya que las prioridades del cliente no permiten esta reflexión al comienzo (Nelly 2005). Esta reflexión no es sólo lineal y exclusiva del proyecto en cuestión, sino es el resultado de comparaciones de diversas experiencias y de un progreso longitudinal (Ladkin 2005). Al llevar a cabo la investigación por acción se tiene en cuenta que toda observación es el resultado de contar sólo con un punto de vista, cada investigador tiene parte en el proceso de investigación y nadie es independiente de lo que se investiga. Uno de los trabajos más interesantes para entender el porqué tomar este ángulo de investigación es el de Bradbury (2001) porque busca comprender aspectos del cambio sostenible en organizaciones; aunque él va más allá al escribir sobre como la investigación lo ha cambiado personalmente como investigador, mientras que mi interés es el de cómo el proceso de investigación ha sido útil para cambiar la actitud de las empresas. Para este proyecto se utilizó el modelo desarrollado por Ballard (2005) para promover cambio sostenible a través de investigación de acción, que consta de conocimiento, agencia (entendida por

Ballard como una respuesta válida al problema) y asociación. La forma activa y participativa del seminario fue pensada teniendo en cuenta estos tres puntos. La idea de trabajar con hoteleros dentro del marco de su asociación tiene referencias de investigación de acción comunitaria (Senge y Scharmer 2001), refiriéndose a trabajar con comunidades enteras para promocionar cambio de sus miembros. En el caso aquí presente no se crea una comunidad a partir de empresas que quieren trabajar juntas en temas de sostenibilidad, sino que se utiliza un marco institucional para promover cambio entre sus miembros. Hay pocos ejemplos de este tipo de cambio a través de asociaciones empresariales en la literatura de turismo, con excepciones (van der Duim y van Marwijk 2006), mientras que la mayoría de ejemplos son el resultado de turismo comunitario (aunque estos artículos normalmente hablan de resultados más que del proceso de cambio).

La eco-filósofa y educadora experiencial Joanna Macy habla de la complejidad de crear cambios transformacionales y pensar en sistemas y no de forma lineal (Bradbury 2003). Como Macy en sus talleres, se intentó que los participantes dejen sus posiciones frías y defensivas sobre su papel hacia un desarrollo sostenible tan pronto como es posible, creando la sensación de ser una comunidad de trabajo afectada conjuntamente y que las soluciones como los impactos de uno afecta al otro (interdependencia sistémica). Macy dice que “el conocimiento ocurre en presencia de otros” (Bradbury 2003:213 traducción del autor) sólo se llega a pensar en lo que se sabe o se está aprendiendo cuando se piensa en ello y esto ocurre más a menudo al compartirlo con otros. De esta misma manera (aunque el contenido de los talleres del autor es más formal como resultado de tener clientes más tradicionales) estos talleres buscan colaboración con los participantes, que ellos piensen y escriban en su papel para promocionar un desarrollo más sostenible.

Con anterioridad al seminario se preparó una encuesta con tres fines. Primero, para tener una aproximación a las prácticas actuales de los hoteles colombianos. Segundo, para que los empresarios comprendiesen el objetivo del taller. Tercero, y de alguna forma el más importante, para que la asociación hotelera misma comprendiera la importancia de la cadena de abastecimiento para el desarrollo económico de destinos turísticos. La encuesta fue distribuida a todos sus miembros con dos meses de antelación al seminario. De los más de 500 miembros, sólo 43 respondieron (menos del 10%). No hay evidencia estadística de la representatividad de los resultados sobre la población total de hoteles, como tampoco se sabe si las empresas respondieron lo que creían que serían resultados del agrado del consultor y de COTELCO o realmente lo que ocurre en sus hoteles.

En cierta forma esto no fue lo más importante y se lo tuvo en cuenta en el análisis. El primer aspecto importante fue utilizar la encuesta como herramienta de concienciación, tanto de los que respondieron como de los que no lo hicieron, que el origen de los productos comprados es de importancia para la sostenibilidad y la erradicación de la pobreza, y que de

modo alguno se autoanalizaran (a menudo por primera vez) sobre donde hacen sus compras y de donde provienen estos productos. El segundo aspecto son los resultados comparativos entre diversos productos comprados en un mismo hotel (¿porqué diría un hotel que el 50% de artesanía no es local cuando afirma que ahora compra el 70% de su comida localmente?) utilizado durante el seminario para ayudar a los hoteles a la toma de decisiones futuras. Como tal, la metodología y los resultados son validados para el uso previsto.

Para esta misión se llevó a cabo una investigación de 70 casos de buenas prácticas a nivel mundial para tener ejemplos para comparar las actividades en Colombia y poder dar ideas prácticas sobre temas a abordar durante el taller-seminario. El muestreo era de conveniencia a propósito, no intentaba ser estadísticamente representativo sino que se buscaba mostrar el tipo de acciones que los hoteles promocionan. Estos casos son específicos en temas socioeconómicos ya que hay mucha información disponible sobre temas ambientales en otros informes. Estos 70 ejemplos no incluyeron ningún ejemplo colombiano para que el debate durante el seminario fuese menos político y de intereses personales; lo importante no era la identidad de los hoteles sino la variedad de experiencias disponibles.

Los ejemplos se esgrimieron para ayudar a los hoteleros a preparar sus propios planes de acción buscando utilizar el conocimiento a través de ejemplos para la transformación organizacional (Senge y Scharmer 2001). 230 empresarios participaron en este seminario y en su mayoría prepararon planes de acción. Al final del evento se pidió permiso para tomar fotocopias de los planes y 38 establecimientos (en su mayoría hoteles) entregaron sus planes para su análisis. Los planes de acción fueron en 13 de los 14 puntos de buenas prácticas vistos en los casos de otros países; el punto que no se incluyó fue el monitoreo de impactos debido a ser el último (falta de tiempo) como también a que la mayoría de los ejemplos encontrados no eran suficientemente relevantes para la situación colombiana.

El investigador debe dar algo a cambio de la confianza y el tiempo que los empresarios le entregan. Este investigador a menudo no pasa suficiente tiempo en el campo para entender las necesidades del empresario que quiere comprender y, en menos casos, ayudar (Senge y Scharmer 2001). Por esto es importante durante un seminario de este tipo, al igual que antes y después, colaborar con los participantes. Durante este seminario el autor dedicó varias horas fuera del horario del evento a reunirse individualmente con los participantes que así lo querían para dar un valor más humano y crear una conexión.

## **RESULTADOS**

Los hoteleros colombianos afirman que compran en su mayoría productos agrícolas y manufacturados en Colombia, con una media de 11% de productos extranjeros; bajo en comparación con otros países por la variada y competitiva geografía y economía colombiana

en comparación con muchos otros países sin su variedad geográfica y económica. Los productos alimenticios producidos a nivel nacional son los más comunes al igual que en otros países. Esto quiere decir que el efecto multiplicador de los ingresos por turismo es alto, aunque no era objetivo de este proyecto calcularlo. Dado que la encuesta realizada fue sólo indicativa mostrando principalmente las aspiraciones de compra local no se basaba en una auditoria detallada. Los siguientes son los porcentajes de hoteles que no compran nada a nivel local (a menos de 50 kilómetros del hotel) en categorías de productos donde es muy probable que se puedan encontrar proveedores que ayuden a reducir la pobreza:

- \* El 87% no compra ropa de cama y toallas
- \* El 80% no compra decoraciones
- \* 67% muebles
- \* 63% artesanía.

Todos estos son productos que, con un nivel bajo o medio de capacitación y colaboración con cámaras de comercio y empresas privadas, podrían ser abastecidos localmente al menos en un porcentaje más elevado. En alimentos, el bajo porcentaje de compra de pescado local es lógico, pero destacan los siguientes porcentajes de hoteles que no compran estos productos a nivel local:

- \* El 47% no compra pastelería y alimentos procesados
- \* Más del 40% no compra verdura, fruta, lácteos
- \* Más 35% no compra carne.

Aún así, el porcentaje de compra local y nacional es alto en comparación con destinos turísticos internacionales. Este alto porcentaje no es el resultado de una compra local a propósito para la mayoría de hoteles. Con el riesgo de generalizar y ser crítico para buscar un cambio de acciones se podría afirmar que el hotel compra a nivel local productos de poco valor añadido, a menudo de media o baja calidad, básicamente buscando un bajo precio lo que hace al producto poco competitivo y no se utiliza para la diferenciación del establecimiento hotelero. Un gran porcentaje de estos hoteles no son suficientemente conscientes de la importancia que su compra local tiene para la economía. La mayoría de los hoteles no compran a propósito productos colombianos o locales hechos por gente en situaciones de pobreza, sino que a menudo éstos son los únicos productos disponibles. Aún hay menos casos que hayan considerado el uso de productos locales como parte de su ventaja competitiva.

La encuesta fue validada por dos entrevistas con hoteles bogotanos antes del seminario con el objeto de entender mejor los motivos por los que los hoteles habían dado determinadas respuestas y las posibilidades de tener cadenas de abastecimiento locales. Estas dos entrevistas fueron con los hoteles Cosmos 100 (un establecimiento de alta calidad y 240

habitaciones, sala de congresos y convenciones ubicado en la parte Norte y comercial de Bogotá) y con el Hotel Bavaria (42 apartamentos en el centro de Bogotá). Los hoteles se escogieron por ser distintos en tamaño, en parte por respuestas muy diferentes (Baviera compra más a nivel local) y, en parte, por conveniencia. Las entrevistas mostraron ser muy útiles para comprobar la validez de la encuesta, con un buen número de ejemplos y anécdotas de las experiencias de trabajar con proveedores locales que por motivos de confidencialidad no son reproducidos aquí (ver Tabla 1).

Tabla 1. Resumen de las estadísticas de origen de compra

	<b>Local</b>	<b>nacional</b>	<b>extranjero</b>
<b>Comida</b>	<b>42</b>	<b>55</b>	<b>4</b>
Verdura	38	62	0
Fruta	37	62	1
Pescados y mariscos	30	56	14
Carne	53	47	1
Pastelería y repostería	47	52	1
Lácteos, huevos y derivados	50	50	0
Alimentos preparados-procesados	37	55	8
<b>Bebidas</b>	<b>27</b>	<b>55</b>	<b>19</b>
Vinos y licores	16	31	53
Cafés, infusiones y hierbas	31	67	2
Bebidas, jugos y concentrados	33	66	1
<b>Otros productos regulares</b>	<b>25</b>	<b>67</b>	<b>8</b>
Limpieza industrial	22	65	12
Tintorería y lavandería	22	61	17
Insumos de aseo personal y cosmético	22	72	7
Útiles de oficina y escritorio	34	60	3
Vestuario	24	75	1
<b>Otros</b>	<b>14</b>	<b>74</b>	<b>12</b>
Decoraciones (lámparas, cortinas)	16	78	9
Artesanía y souvenirs	26	68	6
Ropa de cama y toallas	9	85	6
Muebles	24	75	1
Cuchillería	11	73	19
Cristalería	12	79	10
Platos	12	80	8
Equipamiento gastronómico	9	71	19
Equipos térmicos y aire acondicionado	10	55	34

Fuente: Elaboración propia



## PROCESO, CRITERIOS Y LIMITACIONES DE COMPRA

El proceso de compra descrito por los distintos hoteles es relativamente parecido y las variaciones se deben más al tamaño y a la propiedad del hotel; en los hoteles pequeños es el propietario quien cumple con todas las funciones y los hoteles más grandes cuentan con juntas y comités de compras, o bien las compras en volumen se llevan a cabo a través de una cadena. Los hoteles, en su mayoría, explican que formalmente o informalmente definen estándares de calidad, buscan diversas cotizaciones y a menudo muestras (tres cotizaciones) como también evalúan las ofertas en función de criterios (que varían en función del tipo de propiedad y propietario). La decisión de comprar es el resultado de una revisión de inventarios para productos regulares y decisiones a nivel de cadena o de empresa sobre renovaciones. El precio y haber tenido cotizaciones previas, sumado a la seriedad del proveedor, influyen en la decisión final.

En la encuesta se pidió a los hoteleros los criterios de compra en su cadena de abastecimiento. Entender estos criterios puede ayudar a proveedores individuales y cooperativas, al igual que a las cámaras de comercio, a entender el comportamiento del mercado y mejorar sus productos y servicio.

\* Como era de esperar, los criterios más comunes son la calidad (40 de 43 hoteles) y el precio (31), con muchas referencias a la relación calidad-precio.

\* El tercer criterio más importante tiene que ver con el profesionalismo, descrito de distintas formas como el plazo y forma de entrega-cumplimiento-puntualidad (11), la garantía-seriedad (7) el servicio (4), el empaque y presentación (3), la representación-proveedor (2), y la disponibilidad local (2).

\* Relacionados con estos hay también criterios relativos a la disponibilidad, capacidad, cantidad, manejo de volúmenes (peso o medida), trabajar en cantidades industriales (5)

\* Otros criterios tienen que ver más con el hotel mismo: las necesidades del servicio, inventarios, eventos (6), o con el gusto del consumidor (2).

\* Aspectos financieros incluyen la negociación, formas de pago, financiamiento, crédito, plazo a cancelar (5)

\* Cuatro criterios, mencionados sólo por una empresa, fueron el conocimiento de la empresa en el sector por referencias de colegas, la funcionalidad, la evaluación estadística de los productos, y la marca.

\* Los límites a la compra local son importantes especialmente a la hora de capacitar proveedores.

\* 23 hoteles mencionan la falta de producción y disponibilidad local como razón principal. Se dieron razones específicas referidas a que no hay distribución y representación de las casas comerciales y a no tener un parque industrial.

\* La poca calidad de los productos locales es el segundo motivo (16), con quejas relativas a la resistencia de los proveedores locales a mejorar sus productos.

\* En relación con la calidad se mencionaron temas relacionados con el profesionalismo (8) como la seriedad, capacidad, cumplimiento, garantía, presentación no industrial, almacenamiento e inconsistencia de entregas.

\* El precio de los productos fue mencionado por 12 hoteles, señalando que hay productos importados o de otras ciudades a menor costo con la misma o superior calidad.

\* La oferta limitada y falta de variedad fue mencionada por 4 hoteles, y la importancia de marcas sólo por un hotel. Un hotel mencionó la estandarización de productos y servicios a nivel de cadena.

\* 5 hoteles dijeron que nada les impide comprar productos locales y, uno, que es la falta de conocimiento de estos productos.

\* Finalmente, diversos hoteles mencionaron que existen como materia prima marcas y productos de excelente calidad, pero el problema está en el respaldo tecnológico, marca y experiencia de calidad sobre productos tales como maquinaria y equipo.

Hay diversas razones por las cuales las empresas grandes y pequeñas tienen dificultades en hacer compras más sostenibles. Analizando algunos casos fuera de Colombia se han encontrado las siguientes razones relevantes:

\* Las tecnologías de comunicación e información, especialmente entre compradores y productores grandes, se están integrando cada vez más. Esto excluye al proveedor pequeño.

\* Los hoteles grandes y de más estrellas trabajan mayoritariamente con proveedores reconocidos, ya sea por razones prácticas como porque es un requerimiento para cumplir con estándares de salud o calidad que les imponen la cadena o el sector público.

\* Es necesario cambiar de filosofía. Muy a menudo los responsables del abastecimiento se interesan simplemente en reducir el precio, y menos en la maximización de beneficios a nivel destino. Desde el punto de vista del bien común, que es el objetivo del sector público, es importante promocionar la producción local.

\* Economías de escala en producción y en número de abastecedores. La compra en volumen permite a hoteles individuales o grupos hoteleros recibir descuentos y utilizar su poder de compra para tener mejores tratos en la distribución y en las condiciones de pago. La reducción del número de abastecedores quiere decir menos administración de facturas y recibo de mercancías. El productor pequeño no está preparado para trabajar a este nivel.

\* Almacenamiento y distribución (refrigeración pescado y carne, distribución al momento) es difícil para el productor pequeño.

\* Comisiones e intereses personales influyen las decisiones de compra, pero no son obvias a primera vista.

\* La calidad que no se aprecia no se paga. La empresa que no cree que el producto local se pueda convertir en una herramienta de marketing comunicada al cliente no incentivará su promoción.

## **PLANES DE ACCIÓN**

Los planes de acción muestran una variedad y riqueza de acciones, aunque cabe la posibilidad de que las empresas que entregaron sus planes sean entre las que están más satisfechas de su trabajo. También se observan menos empresas respondiendo en detalle a las preguntas del final que a las del principio. Aún así, los datos tienen interés para ver en qué tipo de actividades los hoteleros se encuentran trabajando ahora y donde estarán más dispuestos a trabajar. Los resultados se presentan aquí después de un análisis de contenido de forma descriptiva para que el lector pueda hacer sus conclusiones. Cuando no se indica el número de hoteles que dieron una cierta respuesta, es porque fueron tres o menos. Cuando son más de tres, el número se indica sobre el total de 38 respuestas. También se indica el número de hoteles que no respondieron a cada respuesta porque es significativo. Los planes de cada hotel se transcribieron para facilitar COTELCO a llevar a cabo un seguimiento más personalizado.

Cincuenta de los setenta casos internacionales trabajan en la capacitación del personal. En el caso de Colombia, el porcentaje es también alto (solo dos hoteles no contestaron); mayoritariamente se da la capacitación al personal en 17/38 establecimientos; se hacen contratos y ayudas con el Sena (entidad nacional de capacitación) y COTELCO (10/38) y el

trato con personas locales y regionales (7/38). Las restantes opciones hacen referencia a los salarios; promoción de destino; contratar a discapacitados; capacitar el nivel ejecutivo y directivo; conocer las ideas de los empleados (3 o menos respuestas cada una). En los planes futuros mayoritariamente se hace referencia a la capacitación y/o mejora del personal de forma genérica (14/38). Otros aspectos relevantes son ayudar a financiar estudios; dar trabajo a personal capacitado y discapacitados; cursos de idiomas; apoyo del Sena y COTELCO; dar más oportunidades a trabajos temporales; capacitación con ayuda de ARP y cajas de compensación.

El pago de sueldos justos es un tema complejo; en los casos internacionales solo 3 de 70 hoteles hablan de ello. En Colombia, se hace referencia mayoritariamente a un sueldo justo según la categoría y ley (14/38). Las demás respuestas hacen referencia a sueldos superiores al los que pone el gremio; establecer bonificaciones por metas cumplidas; pago de horas extras; a mayor ventas, mayor salario; establecer cooperativas para que todos los miembros cobren igual, mientras que 7 hoteles no contestan. En referencia a los planes futuros, la mayoría corresponde a incentivos por resultados y metas (8/38) y pago de bonificaciones (6/38). Otros aspectos menos comunes son: establecer cooperativas; pasar de sueldos fijos a variables; mejorar el sector; apoyar fondos de trabajadores, y 12 hoteles no contestan.

De los 70 casos internacionales hay diez ejemplos de condiciones de trabajo como prácticas éticas y salud y seguridad en el trabajo. La mayoría en Colombia responde que respetan la ley nacional y local (20/38). Las demás respuestas hacen referencia a trato cordial hacia los empleados; capacitación de primeros auxilios; riesgos profesionales; transporte para los trabajadores; aplicación de normas de calidad y ayuda del Sena para capacitar empleados. En planes futuros la respuesta más común es la mejora y la correcta aplicación de las normas de seguridad industrial (11/38). Las demás corresponden a temas referidos a como capacitar al personal, hacer contratos indefinidos; destinar fondos al personal con más dificultad; aumentar en sentido de pertenencia en la empresa para mejorar así el servicio; establecer un código ético y hacer saber los derechos y los deberes a los trabajadores; contratar personas discapacitadas. Solo tres no responden a acciones presentes, mientras que diez no planifican acciones.

De los 20 ejemplos, 21 hablan de incentivos para el personal. El incentivo más común en Colombia es dar una alimentación subsidiaria a los empleados (12/38); también se da relativa importancia a tener horarios flexibles para estudiar, becas (4/38) y celebrar días especiales como navidad (4/38). Las demás opciones hacen referencia a incentivos por resultados; aportaciones del hotel al fondo de empleados; cooperativas para buscar creatividad; dar préstamos de libre inversión, propinas, entre otras. En planes futuros las propuestas son muy diversas y no predomina una sobre la otra aunque podemos destacar la vinculación de la empresa a programas de vivienda; ofrecer viajes, bonificaciones, premios al esfuerzo; ceder instalaciones a los empleados; empleado del mes; cooperativas para apoyar al empleado, entre

otras. Como en la mayoría de casos el número de hoteles que no toma acciones actualmente (4) es menor que los que no planean acciones extra (13).

Las siguientes cuatro acciones se relacionan con el tema de compra local y mayor sostenibilidad. En el tema de muebles y equipamiento, 40 de los 70 ejemplos internacionales trabajan en ello. En Colombia, la respuesta más común (19/38) es contratar a artesanos y microempresarios locales y/o región para decorar...también le sigue la propuesta de utilizar mano de obra local (10/38). Las restantes hacen referencia a la importación de elementos como las lavadoras; exponer los artículos que hacen los artesanos; reutilizar los restos de madera para hacer muebles; elaboración propia para difundir la cultura. En planes futuros, la propuesta más destacada (16/38) hace referencia a la contratación de proveedores locales. También se menciona el uso de materiales locales; exhibición y venta de productos de la región; inventariar los recursos de la zona; crear talleres para huéspedes; ayuda con el Sena. 5 hoteles no toman acciones actualmente (en su mayoría hoteles grandes y de cadena) y 9 no toman acciones extra.

El uso de productos biológicos y locales es mayor en hoteles colombianos que a nivel internacional, donde 36 de los 70 casos hacían referencia a ello. En Colombia, la mayoría se refieren al consumo de productos locales como verduras y frutas (17/38). Las demás mencionan el poco uso de productos biológicos; promover entre los clientes el consumo de insumos locales; hacer cooperativas, elegir proveedores de calidad; hotel mismo destina zonas para proveerse de recursos autóctonos. En planes futuros, aumentar las compras locales (7/38) respuesta más común pero con poca representatividad; las demás propuestas son diversas: involucrar al gobierno para que las cadenas compren localmente; hacer una agricultura sostenible; incentivar a crear cooperativas para promocionar los productos; ofrecer calidad y productos biológicos; conocer los productos de la zona; contactar con grupos indígenas; pocos dicen de mantenerse, sin innovar; incentivar a huéspedes en la compra de productos locales.

Cuarenta de los setenta ejemplos internacionales mencionan llevar a cabo actividades locales que beneficien la comunidad. En Colombia, la mayoría (14/38) corresponde a la adquisición de productos locales; seguido en menor medida (6/38) por la participación de actividades de beneficio social para la comunidad tal como brigadas de limpieza del río, exposiciones de productos artesanales, etc. Las demás respuestas hacen referencia a programas de reciclaje; seguridad; cursos para huéspedes; introducir los discapacitados; capacitar a los estudiantes, entre otras. En los planes futuros, la propuesta más común (8/38) es la de contratar grupos musicales, bailarines y guías locales. Las restantes presentan divergencia entre las respuestas: hacer programas (de tejer...) para promover la cultura; ayuda del Sena; patrocinar escuela para niños; ofrecer cursos de baile para los turistas; buscar alianzas con los proveedores para obtener mejor calidad y precios; promocionar sitios poco masificados, entre otras.

El uso de constructores locales es tema de promoción para 20 de los 70 ejemplos internacionales, en general cuando la construcción es también en estilo rústico y local. En Colombia la respuesta mayoritaria (30/38) es la de utilizar mano de obra local y/o de la región (aunque esto sea para hoteles sin personalidad y con impactos de construcción altos); otras menos notables son la capacitar más al personal; hacer cooperativas. En planes futuros, la respuesta más común (12/38) corresponde a continuar contratando personal local. Las demás hacen referencia a utilizar más materiales de la zona; tener personal capacitado; conocer los recursos naturales de la zona; promover empresas de la región para la construcción; apoyar nuevos proyectos, entre otras.

Contratar personas locales es una de las actividades más comunes en hoteles internacionales (56/70) como también lo es en Colombia. La respuesta mayoritaria (30/38) corresponde a contratar empleados y proveedores locales. Con menos importancia, se destaca la posibilidad de introducir discapacitados; que los cargos medios-altos sean de origen colombiano; trabajar con cooperativas. En planes futuros no existe respuesta mayoritaria, aunque se puede destacar la capacitación del personal local y la continuación en contratar éste como las propuestas elegidas. Otras hacen referencia a tener acuerdos con hoteles para promover rutas turísticas; saber todos los recursos de la zona; motivar a los empleados para hacerles querer el producto, entre otras. 14 hoteles no planifican tomar más acciones que actualmente.

Planificar, consultar y acordar acciones con la comunidad es central para la sostenibilidad del destino, especialmente para hoteles grandes que tienen un alto impacto. A nivel internacional, 17 de los 70 hoteles lo mencionan. En Colombia no existe una respuesta predominante aunque se puede destacar la preocupación sobre el turismo y el impacto económico que éste produce (7/38). Las demás respuestas hacen referencia a que el hotel garantice prácticas a los estudiantes; conocer las necesidades de la región y también el estado del hotel; contratar personas que no sean de turismo; con ayuda de Alcaldía y el Fondo de turismo hacer un plan de desarrollo turístico, entre otras. En los planes futuros, la propuesta más común (9/38) es la de involucrar más a la comunidad en temas de seguridad; medio ambiente... Las restantes son acerca de campañas de sensibilización sobre los beneficios que genera el turismo; participar más en eventos locales; impulsar la creación de cooperativas; solicitar a los huéspedes que colaboren; promover lo que está haciendo el hotel, entre otras. Es importante resaltar que 15 hoteles no planifican acciones de este tipo.

Donativos, patrocinio, proyectos e inversiones en la comunidad es una de las actividades más comunes, en 59 de los 70 ejemplos internacionales. En Colombia, la respuesta mayoritaria (24/38) hace referencia al hecho de que el hotel ayuda a familias y la comunidad en general (prestar instalaciones, ayudar a fundaciones, hacer obras sociales...). Las demás respuestas son acercar de aumentar la oferta educativa; los empleados donan a entidades; hacer un

proyecto de museo histórico de la región; crear ONG, entre otras. En planes futuros, no existe una propuesta predominante, aunque podemos destacar las donaciones de elementos que se dan de baja (3/38) y participar en proyectos que beneficien a los menos favorecidos (4/38). Las otras propuestas son sobre ayudar a la educación escuela rural; dar a los empleados los elementos que se dan de baja; solicitar dinero a huéspedes para crear escuelas; facilitar cursos de arte, deportes..., ceder zonas a la comunidad; incentivar a empleados que participen en actividades sociales, entre otras. 17 hoteles no planifican acciones extra.

Informar, ayudar, educar clientes sobre compra local de productos artesanos y comida se promociona en 35 de los 70 ejemplos internacionales. En Colombia, las respuestas mayoritarias (8/38 cada una) son la de trabajar hoteles y artistas conjuntamente cediéndolos espacios en los hoteles y capacitar a los empleados para que puedan promocionar los lugares turísticos. Las demás hacen referencia a apoyar el turismo de la región; presionar al gobierno local y nacional; desarrollar programas junto a cooperativas de artesanos, entre otras. En planes futuros, la propuesta más común (8/38) es sobre el hecho de informar y promover más productos, ferias locales al turista. Las otras hacen referencia a organizar programas de compras a los turistas; incluir en las habitaciones información sobre la ciudad; conocer la calidad de quienes prestan los servicios; hacer cursos de pintura, música a los turistas, crear la semana del artesano; entre otras. 11 hoteles no toman acciones y 14 no piensan tomar más acciones que actualmente.

Educar, hacer de tutor y capacitar a la comunidad es especialmente importante en países en desarrollo. La mitad de los hoteles internacionales (35/70) trabajan en ello, mientras que en Colombia la respuesta más común (7/38) se refiere a que en este tema se ha hecho poco y/nada. Las demás son acerca de colaborar con colegios y universidades; crear una escuela Hotelería y turismo; los gerentes del hotel participan en mesas de trabajo en universidades; ONGS capacitan niños para diferentes oficios; que los empleados tengan acceso a la educación; entre otras. En planes futuros no existe una respuesta mayoritaria, aunque se puede destacar la capacitación del personal (3/38); con ayuda del Sena capacitar a artesanos de la región (2/38); integrar a la comunidad en el hotel (2/38) y las demás propuestas hacen referencia a capacitar indígenas; promocionar para vender mejor la región; hacer un hotel-escuela; el gerente puede transmitir sus conocimientos a los empleados; entre otras. 15 hoteles no toman acciones y 17 no tomarán más de lo que hacen actualmente.

## CONCLUSIONES

Los estudios de sostenibilidad en hoteles se han centrado, de una forma miope, en temas ambientales como consumo de agua y energía, y producción de deshechos. En este artículo se argumenta que la sostenibilidad de su cadena de abastecimiento y la contribución que estos hoteles tienen de cara a la economía y, especialmente, a la lucha contra la pobreza son mucho

más significativos de su sostenibilidad. La metodología de investigación por acciones propuesta aquí ha permitido el análisis de hoteles, la contribución a un cambio positivo, el desarrollo de planes de acción y una reflexión sobre el progreso hecho hasta ahora. Queda mucho trabajo por delante, es inverosímil pensar que por haber desarrollado estos planes los hoteles van a cambiar. Durante el taller de trabajo la OMT se comprometió a financiar un estudio de seguimiento, al cual seguirá otro artículo como éste. Las actividades donde los establecimientos dicen que están trabajando más actualmente son las siguientes: contratar empleados y proveedores locales (30/38); utilizar mano de obra local y/o región (30/38); ayudar a familias de los trabajadores y la comunidad en general (24/38); seguir la ley nacional y local en condiciones de trabajo (20/38); contratar a artesanos y microempresarios locales y/o región para decorar (19/38); consumo de productos locales como verduras, frutas (17/38); capacitación al personal (17/38); sueldo justo según la categoría y ley (14/38); adquisición de productos locales (14/38); proveer alimentación subsidiaria para los empleados (12/38); trabajar conjuntamente con artistas cediéndolos espacios, y capacitar a los empleados para que puedan promocionar los lugares turísticos (8/38); y preocupación sobre el turismo y el impacto económico que éste produce (7/38). Las acciones más comunes son también las que estos hoteles no hacen porque quieren ser sostenibles sino porque tiene poca opción, mientras que se observan menos hoteles trabajando en puntos que requieren un esfuerzo mayor, o que no son posibles por ser hoteles grandes.

Las áreas donde más establecimientos tienen planes de trabajo para el futuro próximo son contratación de proveedores locales de muebles y artesanía (16/38); capacitación y/o mejora del personal de forma genérica (14/38); continuar contratando constructores locales (12/38); aplicación de las normas de seguridad industrial (11/38); involucrar más a la comunidad en temas de seguridad; medio ambiente (9/38); informar y promover más productos, ferias locales al turista (8/38); contratar grupos de música, bailarines, guías locales (8/38); aumentar las compras locales y biológicas de comida (7/38); incentivos por resultados y metas (8/38) y pago de bonificaciones (6/38). Estos muestran un cambio de actitud en función de las acciones actuales ya que hay más ejemplos de acciones que requieren una concienciación por parte del hotelero. Aún así, educar, hacer de tutor y capacitar la comunidad es probablemente la respuesta más baja de toda la encuesta, donde la respuesta más común (7/38) se refiere a que en este tema se ha hecho poco y/nada y, aún así, 17/38 no tienen planes para trabajar en este tema. Esto es aún cuando una buena parte del evento se dedicó al tema de relaciones a largo termino con proveedores y la necesidad de ayudarlos a conseguir estándares de producción necesarios para trabajar con hoteles. Otras áreas donde los establecimientos presentes no tienen planes de trabajo más allá de lo que hacen actualmente son donativos y patrocinio (17/38); informar, ayudar, educar clientes sobre compra local de productos artesanos y comida (14/38); incentivos para el personal (13/38); contratar personas locales en general (14/38), constructores locales (13/38), y artesanos para muebles (9/38); mejorar sueldos (12/38) y



condiciones de trabajo (10/38); uso de productos biológicos y locales (10/38); y capacitar en general (7/38).

También sería fácil no valorar el progreso hecho hasta la fecha y su significado a largo plazo. Construir comunidades de investigación de acción es un reto pero lento (Senge y Scharmer 2001) del cual éste es un primer paso. A nivel empresarial se ve que estos planes pueden conducir a algún cambio en el plano práctico; sería ilusorio pensar que todas estas ideas se puedan llevar a cabo. A nivel institucional, COTELCO ha comprendido la importancia de la cadena de abastecimiento y aceptado considerarlo dentro de sus objetivos como organización. Se comprometieron a monitorear el progreso de sus miembros, presentar estudios de buenas prácticas, preparar listas de productores locales sostenibles, y proporcionar capacitación a productores locales sobre estándares de producción, entre otros. El seguimiento independiente de los planes de acción de estos hoteles será presentado en la Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo, con la posibilidad de un V seminario en Cartagena 2007.

El segundo objetivo de este artículo fue presentar la metodología de investigación por acción como un proceso válido para el ámbito académico y como puente entre la investigación tradicional y la consultoría. El proceso de crear conocimiento es demasiado lento, entender como las empresas aprenden puede ayudar a acelerarlo. El académico tiene cada día más presión a estar en contacto con el mundo real, hacer investigación que contribuya a un cambio positivo. Esta necesidad ha existido siempre, pero no se ha manifestado públicamente hasta ahora por la falta de fondos de investigación y la necesidad de investigar más lejos. La mayoría de académicos que practican no escriben, los que escriben no practican. El trabajo de los académicos debe moralmente ir más allá de escribir artículos sin valor práctico sobre el desarrollo turístico, o de otro lado vender ideas repetitivas o idealistas como consultoría. Este artículo presenta un ejemplo donde la investigación por acción comunitaria busca formas en que las empresas pueden beneficiarse de colaboraciones para un crecimiento más sostenible (Senge y Scharmer 2001). Es esta colaboración, incluyendo los consultores mismos, que da valor a la consultoría, que la transforma en más que una transacción empresarial. El reto es cambiar la mentalidad de los académicos para valorar un trabajo más práctico y aplicado manteniendo el rigor académico pero no las formas anticuadas de entender que es y que no es investigación.

*Agradecimientos: A Eugenio Yunis, Jefe de Desarrollo Sostenible de la Organización Mundial del Turismo, por el contrato que permitió llevar a cabo este proyecto y el subsecuente estudio académico. También a Kelda Belcham de Leeds Metropolitan University por recoger y analizar los 70 casos internacionales y a Laura Corbatera, de la Universitat Pompeu Fabra, por su entrada de datos y análisis de los estudios de caso colombianos.*

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS****Ballard, D.**

2005 *Using learning processes to promote change for sustainable development. Action Research* 3:135-156

**Bradbury, H.**

2001 *Learning with the natural step: action research to promote conversations for sustainable development. In Handbook of action research: participative enquiry & practice" (P. Reason and H. Bradbury, eds.) SAGE, London, pp. 307-313*

2003 *Sustaining the heart of action research(ers): An interview with Joanna Macy. Action Research* 1, 208-223

**Carter, C. R. & Carter, J. R.**

1998 *Interorganizational Determinants of Environmental Purchasing: Initial Evidence from the Consumer Products Industries. In "Research Focus: Supply Chain Linkages" (V. A. Mabert and M. A. Venkataramanan, eds.) 29(3): 659-684. Decision Sciences Institute College of Business Administration*

**Díaz-Benavides, D.**

2001 *The sustainability of international tourism in developing countries. In OECD seminar on Tourism Policy and Economic Growth", Berlín.*

**Farley, G. A.**

1997 *Discovering supply chain management: a roundtable discussion. APICS- The Performance Advantage* 7:38-39

**Font, X., Tapper, R., Schwartz, K., y Kornilaki, M.**

(en prensa) *Sustainable supply chain management in tourism. Business Strategy and the Environment*

**Green, K., Morton, B., y New, S.**

2000 *Greening Organizations: Purchasing, Consumption, and Innovation. Organization and Environment* 13, 206-225

**Ladkin, D.**

2005 *Action research. In Qualitative research practice (C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium y D. Silverman, eds.). SAGE, London, pp. 536-548*

**Reason, P. y Bradbury, H.**

2001 *Handbook of action research: participative enquiry and practice. SAGE, London*

**Senge, P. y Scharmer, O.**

2001 *Community action research. In "Handbook of Action Research" (P. Reason and H. Bradbury, eds.). SAGE, Thousand Oaks, CA.,*

**Tan, K. C.**

2001 *A framework of supply chain management literature. European Journal of Purchasing and Supply Management* 7, 39-48

**van der Duim, R. y van Marwijk, R.**

2006 *The implementation of an environmental management system for Dutch tour operators: an actor-network perspective. Journal of Sustainable Tourism 14:449-472*

**Walton, S. V., Handfield, R. B., and Melnyk, S. A.**

1998 *The Green Supply Chain: Integrating Suppliers into Environmental Management Processes. International Journal of Purchasing and Materials Management 34: 2-11*

**Zsidisin, G. A. y Siferd, S. P.**

2001 *Environmental purchasing: a framework for theory development. European Journal of Purchasing and Supply Management 7:61-73*

Recibido el 12 de diciembre de 2006

1as. Correcciones recibidas el 19 de junio de 2007

2as. Correcciones recibidas el 17 de julio de 2007

Aceptado el 21 de julio de 2007

Arbitrado anónimamente