



Universidad Católica de Cuyo  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**“PLAN DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN SUSTENTABLES PARA  
HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN”**

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN HOTELERÍA Y TURISMO

**Autora**

Marcela Antonella Caruso

**Directora**

Dra. Erica Gabriela Navarro Cisella

**San Juan 2025**

Trabajo Final de la Licenciatura en  
Hotelería y Turismo

Aprobada por el tribunal examinador reunido al efecto, en San Juan, ... de .....  
202....

Calificación obtenida: .....

Certificación de los Integrantes del Jurado		
Director de Trabajo Final	Apellido y nombre	Firma
Jurado		
Jurado		
Jurado		

.....

Firma (Alumno)

## **Agradecimientos**

*“Tan sólo somos la huella de lo que dejamos.”*

*Anónimo.*

A la Universidad Católica de Cuyo, por ser el lugar donde pude desarrollarme tanto en el ámbito académico como en el personal, brindándome una formación integral en un entorno de excelencia y aprendizaje constante.

A mis profesores, quienes, con su dedicación, compromiso y paciencia fueron fundamentales en cada paso de este camino. Sus enseñanzas dejaron una marca imborrable en mi formación, permitiéndome superar los desafíos y alcanzar este importante logro.

A mi directora de tesis, Dra. Erica Gabriela Navarro Cisella, quien, con su guía inquebrantable, motivación y calidez humana me acompañó en cada etapa de este proyecto. Su pasión por el turismo y su confianza en mi potencial no solo enriquecieron este trabajo, sino que también marcaron profundamente mi camino académico y personal.

Gracias a todos por ser parte de este recorrido, que marca no solo el cierre de una etapa, sino el inicio de nuevos retos y oportunidades.

## **Dedicatoria**

A mi familia por ser mi refugio incondicional en cada paso de la vida. Aunque en ocasiones no comprendieran del todo este camino, siempre estuvieron ahí, brindándome su apoyo, siendo consuelo en los momentos difíciles y celebrando con entusiasmo cada logro alcanzado. A ustedes, que compartieron conmigo alegrías, frustraciones y enseñanzas, mi eterno amor y agradecimiento.

A mis amigos de toda la vida, quienes con su cariño y apoyo constante me impulsaron a seguir adelante. Gracias por compartir mis sueños, por escucharme y por estar presentes en cada paso, siendo testigos de mi crecimiento personal y profesional.

A quienes me acompañaron durante el desarrollo de esta investigación, con palabras de aliento paciencia y aportes valiosos. Gracias por los momentos compartidos y el apoyo constante que me permitieron seguir avanzando.

Puedo decir con certeza que cada esfuerzo, lectura y reflexión ha sido una experiencia enriquecedora. En este camino, encontré aprendizajes que atesorare siempre y conocí personas extraordinarias que llevare conmigo para toda la vida.

Con inmensa gratitud y alegría, gracias a cada uno de ustedes.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>12</b>
1.1 Justificación.....	12
1.2 Marco Teórico Conceptual .....	14
1.2.1 Sostenibilidad y Sustentabilidad .....	14
1.2.2 Ecodesarrollo.....	16
1.2.3 Turismo Sustentable Urbano .....	19
1.2.4 Hotelería Sostenible .....	22
1.2.5 Eficiencia energética en la hostelería.....	24
1.2.6 Instrumentos para la Sostenibilidad Hotelera.....	25
1.3 Objetivos .....	28
1.3.1 Objetivo General .....	28
1.3.2 Objetivos Específicos.....	28
1.4 Metodología de la Investigación .....	29
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA OFERTA HOTELERA DE SAN JUAN.....</b>	<b>31</b>
2.1 Introducción.....	31
2.2 Modelos de Hotelería Sustentable a Nivel Global .....	32
2.3 Modelo Argentino de Sustentabilidad Hotelera .....	37
2.3.1 Asociaciones Estratégicas en la Sostenibilidad Hotelera.....	40
2.3.2 Programa Hoteles Mas Verdes .....	43
2.4 Oferta Hotelera de San Juan: Un Enfoque Integral hacia la Sustentabilidad y la Diversidad de Servicios .....	46
2.4.1 Clasificación y Variedad de la Oferta Hotelera en San Juan.....	47

2.4.2 Características del Espacio Turístico .....	48
2.4.3 Fichas de Relevamiento de la Oferta Hotelera de San Juan .....	51
2.4.5 Datos Oficiales de la Oferta Hotelera de San Juan entre 2020 y 2024.....	63
<b>CAPITULO III: ANÁLISIS INTEGRAL DE LA HOTELERÍA SUSTENTABLE EN SAN</b>	
<b>JUAN.....</b>	<b>68</b>
3.1 Introducción.....	68
3.2 Diagnóstico del Sector Hotelero - Un Enfoque Basado en Entrevistas a Profesionales .....	69
3.3 Percepción de la Hotelería Sustentable en la Comunidad de San Juan .....	74
3.4 Análisis de Matriz PESTEL .....	89
3.5 Análisis Matriz FODA .....	94
3.6 Desafíos de la Hotelería Sustentable en San Juan: Un análisis crítico de sus problemáticas actuales.....	98
<b>CAPITULO IV: ESTRATEGÍAS PARA EL DESARROLLO DE LA HOTELERÍA</b>	
<b>SOSTENIBLE EN SAN JUAN .....</b>	<b>104</b>
4.1 Introducción.....	104
4.2 Incorporación de los ODS en el Desarrollo de Estrategias .....	105
4.3 Estrategias Propositivas.....	107
4.3.1 Plan de Acción N°1: Incentivar la Adopción de Tecnologías Sostenibles en Hoteles de Alta Categoría de la Provincia .....	109
4.3.2 Plan de Acción N°2: Ampliar el Acceso a Tecnologías Sostenibles.....	116
4.3.3 Plan de Acción N°3: Resolución en Políticas Publicas .....	122
4.3.4 Plan de Acción N°4: Estrategia para Mitigar la Falta de Formación y Conciencia Ambiental.....	124

Conclusión .....	137
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>147</b>
ANEXO I – Entrevista Pablo Bazze .....	147
ANEXO II – Entrevista Favio Nievas.....	153
ANEXO III – Entrevista I – Fabian Pique .....	155
ANEXO IV – Modelo Ficha de Relevamiento de Hoteles de San Juan.....	160
ANEXO V- Modelo de Encuesta .....	161
ANEXO VI- Árbol del Problema .....	171

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación de los modelos presentados .....	36
Tabla 2: Áreas de desarrollo Turístico.....	38
Tabla 3: Asociaciones de Hotelería Argentina .....	41
Tabla 4: Certificaciones del Programas Hoteles Más Verdes .....	44
Tabla 5: Hoteles Argentinos Destacados con Certificación.....	45
Tabla 6: Plazas de alojamientos – San Juan- Periodo 2020-2024.....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de San Juan - Espacio Turístico .....	49
Figura 2: Mapa del Gran San Juan – Ubicación de Hoteles 4 y 5 estrellas.....	49

## ÍNDICE DE FICHAS DE RELEVAMIENTO

Ficha de Relevamiento 1- Del Bono Park Hotel Spa & Casino.....	54
Ficha de Relevamiento 2- Del Bono Central.....	56
Ficha de Relevamiento 3- Alkazar Hotel.....	58
Ficha de Relevamiento 4- Gran Hotel Provincial.....	60
Ficha de Relevamiento 5- Hotel Viñas del Sol.....	62

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Distribución por genero de los encuestados.....	77
Gráfico N°2: Rango etario de las personas encuestadas.....	77
Gráfico N°3: Perfil de los encuestados - rol dentro del sector turismo .....	78
Gráfico N°4: Conocimiento de la Hotelería Sustentable.....	79
Gráfico N°5: Aspectos relacionados con la sostenibilidad.....	79
Gráfico N°6: Percepción de la hotelería sustentable .....	81
Gráfico N°7: Beneficios percibidos.....	81
Gráfico N°8: Factores facilitadores para el crecimiento de la hotelería sostenible .....	82
Gráfico N°9: Barreras identificadas .....	84
Gráfico N°10: Oportunidades y acciones para potenciar la hotelería sustentable.....	86
Gráfico N°11: Adopción de prácticas sostenibles.....	87



## **RESUMEN**

Este trabajo analiza la potencialidad de la hotelería sustentable en la provincia de San Juan, Argentina, en un contexto donde el turismo se consolida como un pilar clave para el desarrollo económico, social y humano en regiones con vocación turística. La investigación identifica como problema central la falta de alojamientos sustentables en la provincia y propone estrategias prácticas que permitan adoptar políticas destinadas a minimizar los impactos negativos en el entorno.

Mediante un enfoque de métodos mixtos de investigación, utilizan fuentes primarias y secundarias de carácter cualitativo y cuantitativo, empleando análisis estadísticos. Dicho enfoque permite evaluar cómo los hoteles de 4 y 5 estrellas pueden implementar prácticas sostenibles enfocadas en la gestión eficiente de recursos, la innovación y su relación con la comunidad local.

Este estudio busca abordar dichas problemáticas, sentando las bases para transformar el sector hotelero en un modelo más competitivo, responsable y alineado con las demandas de un mercado turístico en constante evolución. A través de este análisis, se busca fomentar la adopción de la sostenibilidad en la hotelería, contribuyendo al desarrollo de un turismo más responsable y beneficiando tanto al medio ambiente como a las comunidades locales. Las propuestas servirán como base para desarrollar políticas públicas y estrategias empresariales que promuevan un turismo más consciente y sostenible en la provincia de San Juan.

Además, se pretende abrir la puerta a nuevas oportunidades para los hoteles, mejorando su competitividad y su posicionamiento en el mercado turístico global.

## INTRODUCCIÓN

La investigación se presenta en cuatro capítulos diseñados para responder tanto al objetivo general como a los objetivos específicos planteados. Estos buscan explorar y analizar la realidad actual del sector hotelero de 4 y 5 estrellas en la provincia de San Juan, con el propósito de identificar su potencial para el desarrollo de una hotelería sustentable y proponer estrategias que impulsen su transición hacia prácticas responsables y sostenibles.

El primer capítulo aborda el marco teórico. Se realiza un recorrido conceptual que incluye las definiciones de turismo, desarrollo sostenible, turismo sostenible y su vinculación con el sector hotelero. Este marco teórico proporciona una base conceptual sólida para comprender el contexto global y su relación con la realidad provincial. Asimismo, se definen el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, junto con la metodología utilizada, que es de tipo exploratoria y descriptiva, basada en métodos mixtos de análisis.

En el segundo capítulo, se realiza un análisis detallado de la oferta hotelera en la provincia, comenzando con un panorama general del sector turístico en Argentina y continuando con el estudio de los hoteles de alta categoría en la provincia. Este capítulo evalúa el mercado hotelero de San Juan y su potencial para integrar prácticas sustentables.

En el tercer capítulo, se desarrolla un diagnóstico integral del sector hotelero de San Juan, identificando barreras como la falta de incentivos económicos y el acceso limitado a tecnologías verdes, así como oportunidades relacionadas con la creciente demanda de

turismo responsable. Este diagnóstico se realiza mediante entrevistas, encuestas y herramientas como las matrices PESTEL Y FODA, que les permite clasificar y jerarquizar las problemáticas detectadas.

Finalmente, en el cuarto Capítulo, se plantean estrategias concretas para superar barreras identificadas en el diagnóstico. Estas estrategias se materializan en programas y proyectos prácticos enfocados en la implementación de prácticas sostenibles, incluyendo la gestión eficiente de recursos, el fortalecimiento de la comunidad local y la innovación tecnológica. Cada estrategia busca contribuir al desarrollo de un sector hotelero más competitivo, alineado con las demandas de un mercado en constante evolución y comprometido con los principios del turismo sustentable.

## **CAPITULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.1 Justificación**

En los últimos años el planeta tierra ha sufrido cambios climáticos, en tres niveles diferentes, tales como los sistemas físicos, representado en el deshielo de los polos, sistemas biológicos que producen la extinción de la flora y la fauna, como así también los sistemas humanos que se da por la afectación y destrucción en la cosecha y producción de alimentos, enfermedades y muertes; lo que ha provocado graves daños en el medio en él que vivimos. Frente a esta situación han surgido movimientos en pro de la conservación ambiental, el aprovechamiento de los recursos y la reducción de las emisiones de carbono y de residuos no biodegradables. En este sentido hay una mayor conciencia de la necesidad de cuidar el medio ambiente en más ámbitos, y uno de ellos en alza es el turismo. Cada día son más los turistas que demandan alojamientos que se preocupen en reducir la huella de carbono y organicen experiencias más sostenibles.

Las tendencias actuales en el sector hotelero reflejan un mayor nivel de sensibilidad por parte de los huéspedes. De acuerdo al Consejo Global de Turismo Sostenible, el 90% de los viajeros se inclinan por hoteles sostenibles y el 34 % está dispuesto a pagar por alojarse en espacios de este tipo. Si se puede ofrecer una experiencia con responsabilidad social y conciencia de sustentabilidad, para los alojamientos hoteleros de la provincia, va a ser una elección preferencial para los turistas. Es por ello que más

allá de seguir las tendencias globales los establecimientos hoteleros están respondiendo a la demanda de los huéspedes.<sup>1</sup>

La provincia de San Juan es conocida por su belleza natural, riqueza histórica, cultural y producción vitivinícola. En los últimos años se encontró en constante crecimiento turístico; con modalidades como, el turismo aventura, astroturismo, turismo cultural, enológico y eventos deportivos que se desarrollan en la provincia. Esto les permitió a los visitantes no solo conectarse con la naturaleza de una manera más armónica; sino que también originó un movimiento económico en el comercio, en el turismo y la gastronomía.

Esto lleva a replantearse la posibilidad de crear medidas sustentables que ayuden al desarrollo de los alojamientos hoteleros de la provincia, lo cual fomentaría el crecimiento económico, debido al incremento de la demanda preferencial.

De acuerdo con lo mencionado, San Juan puede desarrollar una amplia variedad de iniciativas que promuevan el turismo sostenible, y así lograr conservar su entorno, mejorar la calidad de vida de la población local, lograr la eficiencia energética, la contribución al cuidado del medio ambiente, como así también promover el interés por el patrimonio natural y cultural de la región, con el objetivo de brindar una experiencia más auténtica y enriquecedoras a los visitantes.

---

<sup>1</sup> Reboloso, F. (2007). Turismo, Sustentabilidad y Certificación: Un Reto Global. Revista Del Centro de Investigación. Universidad La Salle. Distrito Federal Mexico. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/342/34202706.pdf>

De este modo, este trabajo busca constituir una herramienta de mejora en la gestión de la industria hotelera provincial, a través de un plan de prácticas sustentables para los hoteles de 4 y 5 estrellas de San Juan.

## **1.2 Marco Teórico Conceptual**

### **1.2.1 Sostenibilidad y Sustentabilidad**

Antes de comenzar a desarrollar este proyecto es importante aclarar, las acepciones que existen entre la sustentabilidad y la sostenibilidad, pues se utilizan ambos términos al momento de su desarrollo.

Según la Real Academia Española (RAE) los términos sostenibilidad y sustentabilidad, son conceptos totalmente diferentes. El primero indica que algo “se puede sostener o mantener” y el segundo indica que “se puede sustentar o mantener con razones”. Sostenibilidad, se refiere a la capacidad de mantenerse en el tiempo sin agotar los recursos o perjudicar el medio ambiente. Por su parte sustentabilidad, se define como la capacidad de mantener algo, mediante el uso racional y responsable de los recursos naturales y la protección del medio ambiente.<sup>2</sup>

En ambos casos, se hace referencia a la necesidad adoptar un enfoque responsable y equilibrado en la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente para garantizar su preservación y su uso sostenible a largo plazo. Ambos términos también incluyen la idea de responsabilidad social, es decir, la necesidad de tener en cuenta las necesidades

---

<sup>2</sup> Real Academia Española. (2023). Diccionario de la Lengua Española (edición del terciario). Obtenido de <https://dle.rae.es/sostenible>.

de las generaciones futuras y las comunidades que dependen de los recursos naturales y el medio ambiente.

A partir del informe de Brundtland<sup>3</sup> se acotó el término inglés “Sustainable development”, desarrollo sostenible; la idea principal del informe es la importancia de conservar el medio para que las generaciones futuras puedan disfrutar del mismo. De ahí nace la confusión entre si existe o no diferencia alguna entre los términos, desarrollo sostenible y desarrollo sustentable. Se establece entonces, que la única diferencia que existe entre desarrollo sostenible y desarrollo sustentable es la traducción al español que se le hizo al término inglés, en el caso mexicano, se tradujo como desarrollo sostenible y en otros países de habla hispana como desarrollo sustentable. La misma idea se encuentra en el libro “De la Economía a la Ecología” de Jorge Riechmann<sup>4</sup>.

Aunque ambos términos son utilizados indistintamente en muchos países, en algunos lugares se prefiere el uso de uno u otro. Por ejemplo, en América Latina, por lo general se utiliza el término sustentabilidad, mientras que en España se utiliza el término sostenibilidad.

Algunos ejemplos de desarrollo sostenible son las energías renovables, que con la intervención humana, ayudan a producir el recurso energético sin comprometer el medio ambiente de nuestra generación ni de las generaciones futuras.

---

<sup>3</sup> Informe de la Reunión Cumbre Naciones Unidas. (1987). Nuestro Futuro Común o Informe Brundtland. Definición de concepto de Desarrollo Sostenible. Noruega.

<sup>4</sup> Riechmann, J. (1995). De la Economía a la Ecología. Madrid: Trotta.

Dentro de una organización, hotel, se habla de ser sustentables en las capacidades instaladas, la materia prima, la mano de obra, los intangibles y todo aquello que tiene ver con su propia existencia, desarrollo y crecimiento; un modelo sustentable no sólo se valdría por sí mismo, sino que también realizaría la función de alimentar y mantener a las personas que lo conforman.

Para Roberto Boullón la sostenibilidad se enfoca más en la intervención humana, mientras que la sustentabilidad se inclina a una idea de autosuficiencia. Ambas se proyectan a futuro y son independientes. Es por ello que una buena estrategia tiene que ser sustentable y sostenible en el tiempo.<sup>5</sup>

Considerando que según la Real Academia Española existen acepciones entre ambos términos, y que depende de las tendencias ideológicas y/o de los intereses propios de quien lo profese; se puede concluir que, hoy en día el término sostenible es aceptado universalmente por la mayoría de las personas.

### **1.2.2 Ecodesarrollo**

Partiendo de la idea generalizada, de que el desarrollo económico es el proceso mediante el cual una economía aumenta su producción y genera riqueza; y que el desarrollo sostenible se enfoca en el equilibrio económico, la protección del medio ambiente y la equidad social, se abre la puerta a un nuevo concepto, el ecodesarrollo.

---

<sup>5</sup> Boullón, Roberto, C. (2006). Espacio Turístico y Desarrollo Sustentable. Redalyc Sistema de Información Científica. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/276/27610203.pdf>



El ecodesarrollo surgió a principios de los años 70, Ignacy Sachs (consultor de Naciones Unidas sobre temas medioambientales y desarrollo) desarrollo esta idea, como una forma de integrar la protección del medio ambiente y el desarrollo económico, surgiendo así la preocupación de conciliar el crecimiento económico teniendo en cuenta los límites de los ecosistemas. Según Sachs el ecodesarrollo se enfoca en la equidad social, la protección del medio ambiente y el desarrollo económico sostenible.<sup>6</sup>

En 1972, surgió la primera Cumbre de la Tierra en Estocolmo, una conferencia internacional convocada por la Organización de las Naciones Unidas. Fue la primera gran conferencia de la ONU sobre cuestiones ambientales a nivel internacional. Reunió a políticos, diplomáticos, científicos, periodistas y representantes de organizaciones no gubernamentales (ONG) de 179 países, en un esfuerzo masivo por reconciliar el impacto de las actividades socio-económicas humanas en el medio ambientes y viceversa.<sup>7</sup>

Sin embargo, el documento decisivo que hizo tomar verdadera conciencia del problema que suponía no tomar unas medidas adecuadas para la protección del medio y la sociedad, fue el conocido Informe Brundtland<sup>8</sup> (originalmente llamado “Our Common Future”). Ese mismo año World Commission on Environment and Development, define el desarrollo sostenible de la siguiente manera: “*Aquel desarrollo que satisface las*

---

<sup>6</sup> Sachs, Ignacy. (1974). Ecodesarrollo: un aporte a la definición de estilos de desarrollo para América Latina. Estudios Internacionales.

<sup>7</sup> CNUNAD. (2002, Sep. 04). Cumbre de Johannesburgo. Obtenido de <https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/unced.html>

<sup>8</sup> Informe de la Reunión Cumbre Naciones Unidas. (1987). Nuestro Futuro Común o Informe Brundtland definición de concepto de Desarrollo Sostenible. Noruega.

*necesidades de la población actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.*<sup>9</sup>

El documento hace hincapié en que la protección ambiental, era y es un problema global y en como contribuir para revertir la degradación actual. Explica también que el desarrollo y el ambiente no son cuestiones separadas, sino que son términos inseparables. Es decir, plantea la posibilidad de obtener un crecimiento económico basado en políticas de sostenibilidad, respetando los recursos ambientales.

Por otro lado, el turismo sustentable no es una característica de cualquier forma actual de ejercer la actividad, sino un objetivo que se pretende alcanzar. Así pues, la posición más reciente es que el turismo sustentable puede ser aplicable a todas las formas de turismo, independientemente de la escala. Es por ello que algunos autores prefieren usar el término desarrollo sustentable, con el fin de evitar una interpretación acerca de la actividad específica que se desarrolla en un destino.<sup>10</sup>

Se puede decir que el ecodesarrollo se refiere a un modelo de desarrollo que busca lograr un equilibrio entre la economía, el medio ambiente y la sociedad; que se enfoca en el desarrollo económico sostenible y equitativo, cuyo objetivo es proteger al medio ambiente y promover la inclusión social.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> WCED (1987). Our common future: report of the World Commission on Environment and Development. Oxford. Obtenido de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

<sup>10</sup> Butler, R. W. (Ed.) (1993). Tourism - an evolutionary perspective. University of Waterloo, Waterloo. Hunter. (1997); Sustainable Tourism as an Adaptive Paradigm; Annals of Tourism Research. Wall, G. (1997) "Is ecotourism sustainable?" Environmental management.

<sup>11</sup> Estenssoro. F. (2015) El Ecodesarrollo como Concepto Precursor del Desarrollo Sustentable y su Influencia en América Latina. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762015000100006>

De esta manera, el sector turismo se está dando cuenta que es necesario pensar en la actividad dentro de un concepto de largo plazo, teniendo no solo en cuenta las necesidades de los turistas, sino también la preocupación por las comunidades residentes. Es importante que la comunidad receptora obtenga beneficios duraderos con el desarrollo del turismo; a fin de que el destino turístico sea un sitio de calidad, tanto para los visitantes como para la población local.

### **1.2.3 Turismo Sustentable Urbano**

Las áreas verdes urbanas pueden ser agrupadas en espacios abiertos o públicos, lugares recreativos y de esparcimiento (como los parques), y sitios de acceso restringido o privado, que muchas veces están acompañados de viviendas donde las áreas verdes son indicadores de un estatus social. La principal función de estas áreas es lograr escenarios adecuados para actividades recreativas y sociales y revisten gran importancia para el ambiente físico, la biodiversidad y la calidad del aire. Actualmente, las zonas verdes urbanas desempeñan un papel importante en la calidad ambiental de las ciudades, y su gestión apropiada brinda numerosas posibilidades para la corrección y prevención de problemas resultantes.<sup>12</sup>

A lo largo del tiempo las ciudades han estado sujetas a procesos de crecimiento y desarrollo. Tales transformaciones han impuesto dinámicas internas particulares a la estructura y organización urbana. La expansión de ciertos usos, como los residenciales,

---

<sup>12</sup> Echechuri, H; Giudice, L; Prudkin, N. (1990); Los Espacios Verdes de la Capital Federal. Informe Final de Investigación. Buenos Aires, Argentina.

de servicios e industriales, se ha desarrollado a partir del consumo de aquellos espacios disponibles. El uso histórico del espacio verde ha sido la recreación y contención del crecimiento urbano. No obstante, los procesos de expansión recientes pueden comprometer aún más la preservación de áreas verdes, especialmente en ausencia de planificación e información de base, que prevea la futura expansión de la ciudad.

En particular, la sustentabilidad ambiental de las áreas verdes urbanas debe ser entendida como aquella que concilia al menos tres objetivos: la eficiencia ecológica, la equidad social y la eficiencia económica. La perspectiva sistémica posibilita analizar las interrelaciones que operan en el espacio bajo estudio. Los sistemas ambientales complejos están formados por muchos componentes cuyo comportamiento es emergente. El requerimiento de información para la descripción del comportamiento del sistema es una medida de su complejidad.<sup>13</sup>

Para convencer a los empresarios turísticos de que el turismo sostenible es el camino a seguir, el mensaje debe articularse a su lenguaje, es decir destacar que se trata de mejorar la calidad de la experiencia del visitante y la variedad y calidad de las atracciones disponibles, además de generar beneficios a largo plazo. En una industria global competitiva, es importante disponer de un margen de calidad.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> García, R. (2000) Conceptos Básicos Para El Estudio de Sistemas Complejos. En los Problemas del Conocimiento y la Perspectiva Ambiental del Desarrollo. Enrique Leff (coord.). Editorial Siglo XXI. México. Segunda edición revisada.

<sup>14</sup> Chamberlain, K. (1998). Towards Sustainable Tourism Development. *En Conferencia Internacional sobre Turismo Sustentable en Pequeños Estados Inusuales y Otras Islas*. Lanzarote: Organización Mundial del Turismo, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

Un producto, un destino turístico, un negocio turístico no serán competitivos si, además de la rentabilidad económica que producen, no son capaces de producir una rentabilidad sociocultural y medioambiental en una zona. La obtención de estas rentabilidades es, en definitiva, la garantía de supervivencia y sostenimiento del sector<sup>15</sup>.

Aceptar lo anterior conlleva a establecer argumentos, que pueden ser efectivos para persuadir a los empresarios turísticos de la provincia de San Juan, de que el turismo sostenible es beneficioso para la industria por:

- ❖ **La mejora en la calidad de la experiencia de los visitantes:** ofrecer experiencias auténticas y memorables, que permitan al visitante conectar con la cultura y la naturaleza de la provincia. Esto puede aumentar la satisfacción del visitante y mejorar la reputación de la provincia, lo que a su vez atrae a más cantidad de turistas.
- ❖ **Aumentar la variedad y calidad de las atracciones disponibles:** el turismo sostenible fomenta la diversificación de las atracciones turísticas y la creación de nuevas experiencias que atraen a nuevos visitantes. Esto puede aumentar la duración de la estancia, lo que genera mayores ingresos para los empresarios.
- ❖ **Generar beneficios a largo plazo:** como ya se mencionó, el turismo sostenible busca generar beneficios económicos, ambientales y sociales a largo plazo, esto puede llegar a garantizar la sostenibilidad del destino turístico, en este caso de

---

<sup>15</sup> Valls, Josep, F. (1996) Las Claves Del Mercado Turístico. Como Competir En El Mismo Entorno. Bilbao: Deusto.

San Juan y proteger los recursos naturales y culturales que son la base del turismo en la provincia.<sup>16</sup>

De este modo, es importante articular el mensaje de turismo sostenible, en término de los beneficios concretos que pueden aportar los empresarios al momento de llevar a cabo sus actividades. Solamente la calidad de los destinos turísticos, considerada como experiencia de calidad tanto para visitantes como para visitados, hará que estos destinos sean rentables en su más amplio espectro y consecuentemente, los hará competitivos.

#### **1.2.4 Hotelería Sostenible**

Entender la tendencia de hotelería sostenible se remite a acotar que toda actividad ejecutada por el hombre, en menor o mayor medida, genera un impacto en el territorio en que se desarrolla la actividad turística.

El servicio de alojamiento y la hotelería son componentes importantes del sistema turístico, dichos servicios dependen de la percepción sobre el mismo y sobre el país visitado, lo cual condiciona a su vez, la duración de la estadía, la cantidad de visitantes dispuestos a pernoctar en el destino, e incluso el regreso de los mismos al territorio. Así, se puede afirmar que independientemente de las actividades económicas que se genere, el aprovechamiento de los recursos debe ser racional; por esto, es primordial que el servicio hotelero de nuestra provincia esté inserto en la economía social.

---

<sup>16</sup> Navarro, Erica (2020), Apuntes de la materia Planificación Turística Sustentable. Hotelería y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica de Cuyo.

En primera instancia se definirá al hotel, bajo el foco de Webster citado por Gerald Lattin (2009), en su libro *Administración Moderna de Hoteles y Moteles*. Este autor definió hotel como: *“Un edificio o una institución que proporciona alojamiento, comidas y servicios al público”*.<sup>17</sup>

Un hotel además de proporcionar servicios de alojamiento, alimentos, bebidas y otros, también buscará obtener una ganancia, como todo negocio, a través de la promoción y prestación de sus servicios, generando una expectativa desde el mismo momento en que un turista o viajero los contrata y adquiriendo el compromiso de hacerlas realidad, apoyándose de todo un equipo de colaboradores que formarán parte de la operación del hotel para lograr que la experiencia (que es lo único que se lleva el cliente cuando regresa a su lugar de origen) sea única<sup>18</sup>.

La industria hotelera actual es el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos, influida por los cambios políticos, económicos y tecnológicos de la sociedad. El desarrollo de los medios de transporte y las comunicaciones, a partir de la segunda mitad del siglo XX, provocó el incremento ininterrumpido de los flujos turísticos internacionales y un crecimiento de la demanda hotelera a nivel mundial, manifestado en la actualidad mediante una oferta saturada, diversa y compleja de la industria del hospedaje.<sup>19</sup> En los últimos años, esto se puede ver reflejado en la provincia de San Juan, ya que el turismo

---

<sup>17</sup> Angamarca. G.R. (2019). Revisión Bibliográfica Actualizada sobre el Servicio Hotelero (2018). Revista Ciencias Sociales y Económicas - UTEQ (2019). Volumen 3, Número 1 Obtenido de <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/283/619>

<sup>18</sup> Fuente: Elaboración propia, a partir de la definición de los autores.

<sup>19</sup> Elías, Silvina; Fernández, María del Rosario; Poinot, Flavia. (2014). *Organización y Servicios Turísticos I LT: Hotelería y Restauración - 1a ed.* - Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Obtenido de [https://ediuns.com.ar/wp-content/uploads/2018/02/Organizacion-y-servicios-turisticos\\_web.pdf](https://ediuns.com.ar/wp-content/uploads/2018/02/Organizacion-y-servicios-turisticos_web.pdf)

ha experimentado un crecimiento significativo; gracias a la belleza natural de la provincia, la diversidad de actividades y su valioso legado cultural; entre los que se destacan la Casa Natal de Sarmiento, el auditorio Juan Victoria, El Museo Provincial de Bellas Artes Franklin Rawson, La Ruta del Vino, El Parque Nacional El Leoncito, El Parque Provincial Ischigualasto, entre otros.

El término hotelería sostenible es relativamente nuevo, ya que ha ido tomando mayor importancia en los últimos años, debido a la gran concienciación que se fue generando en el mundo con el desarrollo de diversas campañas, para la industria del turismo.

Se puede definir en términos generales a un hotel sostenible, como aquel alojamiento que busca la integración del desarrollo sostenible en todos sus procesos de negocio, así como en la relación con todos los actores (empleados, clientes y proveedores) implicados en su actividad. Debe poseer, al menos, servicios y medidas que incrementen el ahorro y la eficiencia energética durante la prestación de sus servicios.<sup>20</sup>

### **1.2.5 Eficiencia energética en la hostelería**

La implementación de energías renovables en los hoteles, es una estrategia clave para reducir el consumo de energía y mejorar la sostenibilidad ambiental. La eficiencia energética en la hotelería es una de las áreas de trabajo de la Organización Mundial del

---

<sup>20</sup> Navarro, Erica (2020), Apuntes de la materia Planificación Turística Sustentable. Hotelería y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica de Cuyo.



Turismo (OMT), dentro de nuestra labor hacia turismo responsable y del compromiso del sector en la lucha contra el cambio climático.<sup>21</sup>

En esta área hay dos aportaciones que ha hecho la OMT: el proyecto Hoteles con consumo de energía casi nulo (Nezeh, por sus siglas en inglés) y el de Soluciones energéticas para hoteles. Ambos están destinados a mejorar la eficiencia energética y alcanzar un consumo casi nulo.

Lo cierto es que la industria hotelera, bien sea por el ahorro de producir energía por medio de sistemas verdes, en torno al 35% y el 40%, según datos del Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), o porque verdaderamente esté concienciada, apuesta en gran medida por la instalación de equipos renovables.<sup>22</sup>

En la actualidad se dispone de una gran variedad de energías procedentes de fuentes limpias, entre las más utilizadas podemos destacar, la termo solar y la fotovoltaica, cuyos beneficios tanto económicos como ambientales están ampliamente demostrados.

### **1.2.6 Instrumentos para la Sostenibilidad Hotelera**

Además de la eficiencia energética, los sistemas de gestión integral de recursos ambientales permiten a los hoteles optimizar el uso del agua, reducir la generación de residuos y fomentar prácticas responsables en la interacción con las comunidades

---

<sup>21</sup> Ortega, M. (s. f.). Chile Cubica. Energías Renovables. Obtenido de <https://www.chilecubica.com/eficiencia-energ%C3%A9tica-nzeb/energ%C3%ADas-renovables/>

<sup>22</sup> Instituto Tecnológico Hotelero (2014). Memoria Anual. Obtenido de <https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2015/07/Memoria-2014.pdf>

locales. Para alcanzar los objetivos de la hotelería sostenible, es necesario implementar herramientas específicas que permitan minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios sociales, económicos y ambientales. Entre estas herramientas destacamos las buenas prácticas ambientales, las ecoetiquetas y los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), que proporcionan un marco estructurado para integrar la sostenibilidad en la gestión operativa de los hoteles. Estas estrategias son fundamentales para garantizar que las actividades hoteleras sean responsables y alineadas con los principios del desarrollo sostenible.

Las buenas prácticas ambientales son herramientas que prescriben actuaciones concretas para minimizar el impacto ambiental de las actividades empresariales. En el sector hotelero, estas prácticas incluyen la reducción de consumo energético, gestión eficiente de residuos, uso responsable del agua y promoción de prácticas sostenibles entre empleados y clientes. En Argentina, iniciativas como el programa “Hoteles Más Verdes”, han promovido la adopción de estas medidas, destacando el rol de la industria como impulsora de sostenibilidad.

Por otro lado, las ecoetiquetas funcionan como distintivos que certifican el cumplimiento de estándares ambientales, aumentando la competitividad de los hoteles en el mercado sostenible. Estas etiquetas, como “Hoteles Más Verdes”, no solo reconocen esfuerzos ambientales, sino que también refuerzan la responsabilidad social y cultural de los establecimientos.

Los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), finalmente proporcionan un marco estructurado basado en el ciclo de mejora continua, asegurando que los hoteles evalúen y optimicen su impacto ambiental de manera constante. Su implementación no solo

mejora la gestión operativa, sino que posiciona a los hoteles como referentes en sostenibilidad.<sup>23</sup>

En el contexto de San Juan, donde el turismo desempeña un papel clave en el desarrollo económico y cultural, la implementación de estos instrumentos puede transformar al sector hotelero en un modelo responsable y comprometido con el entorno. Al aplicar estas herramientas de manera estratégica, los hoteles no solo contribuyen a la preservación del patrimonio natural y cultural, sino que también generan un impacto positivo en la economía y la calidad de vida de los habitantes de la provincia.

Este enfoque establece las bases para formular estrategias efectivas que impulsen la hotelería sustentable en San Juan. A partir de esta perspectiva, se presenta el objetivo general de esta investigación, junto con los objetivos específicos, los cuales guían el análisis, diagnóstico y diseño de propuestas concretas que se presentara más adelante en el capítulo IV, para el desarrollo sostenible en la industria hotelera de San Juan.

---

<sup>23</sup> Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. (s.f.). *Hoteles más Verdes*. Obtenido de: <https://www.hotelesmasverdes.com/>

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar la potencialidad de la hotelería sustentable en la provincia de San Juan para el impulso del turismo responsable, la conservación del patrimonio natural y cultural, que permita obtener un impacto positivo en la economía local y la calidad de vida de sus habitantes.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Analizar la oferta hotelera actual en la provincia de San Juan, identificando las características y prácticas sustentables implementadas por cada establecimiento de 4 y 5 estrellas.
- ❖ Analizar la percepción y el conocimiento de los actores clave del sector turístico en la provincia, sobre la hotelería sustentable y el potencial impulso del turismo responsable.
- ❖ Identificar posibles barreras o desafíos que obstaculizan la adopción de prácticas sustentables por parte de los establecimientos hoteleros en San Juan, como limitaciones financieras, falta de capacitación o resistencia al cambio.
- ❖ Proponer estrategias y recomendaciones específicas para promover la adopción de prácticas sustentables en el sector hotelero de San Juan, con el fin de generar un impacto positivo en la economía local y la calidad de vida de sus habitantes.

## 1.4 Metodología de la Investigación

La presente investigación se fundamenta en una metodología mixta, la cual combina enfoques cuantitativos y cualitativos para ofrecer una comprensión integral del objeto de estudio y diseñar estrategias propositivas para la implementación de prácticas sostenibles en la hotelería de San Juan. Este enfoque se inspira en los principios metodológicos planteados por Ander Egg, quien define la metodología como el conjunto de actividades sistemáticas realizadas en un proceso preestablecido para conocer y actuar sobre la realidad social. Según este autor, la metodología incluye cuatro componentes esenciales: el estudio de la realidad, la programación de actividades, la acción social y la evaluación de lo realizado, fomentando la participación activa de los actores involucrados.<sup>24</sup>

La investigación cualitativa se utilizó para interpretar las percepciones, barreras y oportunidades desde la perspectiva de los actores clave del sector turístico, como gerentes y líderes de la industria hotelera, a través de entrevistas semiestructuradas. Por su parte, la investigación cuantitativa implicó la recopilación y el análisis de datos estadísticos mediante encuestas dirigidas a turistas, estudiantes de hotelería y turismo, y residentes locales. Estas técnicas permitieron obtener datos que fortalecieron la interpretación del diagnóstico.

Además, se incorporaron matrices PESTEL y FODA para analizar los factores externos e internos que inciden en la adopción de prácticas sostenibles en los hoteles. El

---

<sup>24</sup> Gordillo, N. (Oct 2007). Metodología, método y propuestas metodológicas en Trabajo Social1. Revista Tendencias & Retos, (N° 12), pp. 119- 135.

razonamiento adoptado fue inductivo, ya que se tomó como referencia la experiencia de medidas sostenibles implementadas en la industria hotelera de otras partes del mundo, donde estas prácticas demostraron altos niveles de rendimiento, reducción de costos y beneficios tangibles. Este modelo, aplicado al contexto de San Juan, reduce significativamente los márgenes de error y posiciona a la provincia como referente en sustentabilidad hotelera.

La recopilación de información incluyó tanto fuentes secundarias, como investigaciones bibliográficas, publicaciones en línea y páginas oficiales de hoteles internacionales, como fuentes primarias obtenidas mediante herramientas cualitativas. Esta metodología, diseñada de manera sistemática y participativa, garantiza la validez y aplicabilidad de las estrategias planteadas en el desarrollo del sector hotelero sustentable en San Juan.

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA OFERTA HOTELERA DE SAN JUAN**

### **2.1 Introducción**

En el presente capítulo, se define y contextualiza la realidad de la hotelería sustentable en la provincia de San Juan. El objetivo principal de este capítulo es proporcionar un análisis detallado de las condiciones del sector hotelero en los establecimientos de 4 y 5 estrellas de la provincia, identificando las características y prácticas sustentables implementadas en cada uno, si las hubiera. Entre los factores principales analizados se encuentran los alojamientos hoteleros y los actores involucrados en el sector.

El análisis se fundamenta en diversas fuentes de información, incluyendo investigación de mercado mediante fichas de relevamiento de datos, informes de investigación y entrevistas con expertos del sector. Para llevar a cabo dicho análisis, se realiza un estudio de las variables desde una perspectiva global hasta llegar a un enfoque específico. Este enfoque abarca desde los principales modelos de hotelería sustentable en países pioneros, como aquellos de la región escandinava, hasta su consolidación como una estrategia fundamental para el desarrollo del modelo turístico sustentable en América Latina y, particularmente, en Argentina.

La influencia de los modelos sustentables de Escandinavia y Costa Rica en Latinoamérica ha sido clave en esta expansión, transmitiendo prácticas que posteriormente fueron adaptadas y fortalecidas por los diferentes países de la región. Se lleva a cabo un estudio comparativo sobre la implementación de medidas sustentables a nivel internacional y nacional.

A nivel provincial, se realiza un estudio de mercado, que incluye el análisis de la oferta hotelera de 4 y 5 estrellas. Este estudio presenta el contexto turístico y detalla las características de la planta turística, así como el impacto positivo derivado de la implementación de medidas sustentables en la provincia.

## **2.2 Modelos de Hotelería Sustentable a Nivel Global**

La región de Escandinavia, ubicada en el norte de Europa, es considerada históricamente la cuna de la sustentabilidad hotelera. Entre los países líderes, se destaca Suecia, representada por la cadena Scandic Hotels, la cual lideró la hotelería sustentable en la década de los años 2000. Bajo la dirección de Jan Peter Bergkvist, Scandic Hotels<sup>25</sup> desarrolló el innovador sistema “Environmental Room” y logró reducir sus residuos en un 96%, convirtiéndose en un ejemplo internacional. Este sistema se basó en criterios de reducción, reutilización y reciclaje de materiales, complementándose con certificaciones como la Nordic Swan (1993), que validaban el compromiso ambiental de cada hotel.<sup>26</sup>

En Latinoamérica, entre los años 2000 y 2010, Costa Rica desarrolló un enfoque de sustentabilidad con un fuerte componente social y ecológico. El Certificado de Sostenibilidad Turística (CST) fue creado por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) en colaboración con el Dr. Rolando Mendoza.<sup>27</sup> El CST fue adoptado por varios países de América Latina, consolidándose como una referencia regional para certificar hoteles

---

<sup>25</sup> Bergkvist, J. P. (2000). *Environmental Room y estándares sustentables en Scandic Hotels*. Scandic Hotels. Recuperado de <https://www.scandichotels.com>

<sup>26</sup> Bergkvist, J.P. (2000). *Sustainable Hotel Management: The Scandinavian Model*.

<sup>27</sup> Mendoza, R. (2003). *CST: A Model for Sustainable Tourism*.



comprometidos con la sustentabilidad. Este sistema no solo medía el impacto ambiental, sino que promovía una fuerte conexión entre el hotel y la comunidad local.

Durante la primera ola de expansión entre 2010 y 2015, diversos países de América adoptaron principios escandinavos y costarricenses para estructurar sus programas de turismo sustentable. En 2010, México lanzó su Programa Nacional de Turismo Sustentable, una adaptación del modelo CST que también integró estándares escandinavos, orientándose hacia una gestión hotelera con menor impacto ambiental y mayores beneficios para las comunidades.

Por su parte, en Brasil, durante 2012, la Asociación Brasileña de la Industria Hotelera (ABIH) lanzó el programa Bem Receber, impulsado por el Dr. Alexandre Sampaio. Se creó la certificación de Sustainable Hotel, adaptada a los ecosistemas brasileños y a la biodiversidad única del país, orientada hacia la ecoeficiencia y el respeto por las comunidades locales.<sup>28</sup>

Mientras tanto, en Chile, hacia 2013, el Servicio Nacional de Turismo (SENATUR) desarrolló el Sello S (Sustentabilidad Turística), que adaptó elementos del CST costarricense y estándares escandinavos para implementar una certificación regional. Este sello tiene como objetivo que los hoteles en Chile operen de manera responsable, protegiendo el medio ambiente y contribuyendo a las economías locales.

La segunda ola de expansión fue liderada por países como Colombia, Perú y Ecuador, los cuales incluyeron estándares técnicos y comunitarios en sus modelos de

---

<sup>28</sup> Asociación Brasileña de la Industria Hotelera (ABIH). (2012). *Programa Bem Receber y certificación Sustainable Hotel en Brasil*. ABIH. Recuperado de <https://www.abih.com.br>

sustentabilidad. En 2015, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) de Colombia implementó la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 002, una certificación obligatoria para hoteles desarrollada por Sandra Howard Taylor, que promueve la gestión eficiente de recursos y el respeto a las culturas locales.

Por otro lado, el Programa de Turismo Sustentable del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) de Perú, lanzado en 2016, se centró en hoteles ubicados en áreas protegidas, integrando prácticas costarricenses para proteger la biodiversidad y la cultura de las comunidades cercanas.

En Ecuador, a partir de 2017, Quito Turismo lanzó el Distintivo "Q" de Calidad Turística, una certificación que combina prácticas escandinavas y promueve criterios de calidad y sostenibilidad en los hoteles de la ciudad, orientándose también a convertir a Quito en una "Smart Sustainable City".

Argentina, por su parte, desarrolló un modelo de hotelería sustentable propio, inspirado en las mejores prácticas internacionales y adaptado a las particularidades del país. En 2015, la Asociación de Hoteles de Turismo (AHT) lanzó el programa Hoteles Más Verdes, una certificación con tres niveles que permite a los hoteles avanzar gradualmente hacia una gestión más sustentable.<sup>29</sup> Desarrollado por la Mg. Verónica Ceruti, este sistema se basa en el sistema de niveles costarricense, con criterios técnicos escandinavos y una gestión comunitaria inspirada en el modelo de Costa Rica, además de incluir prácticas de eficiencia escandinavas.

---

<sup>29</sup> Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. (2015). *Hoteles más verdes: Programa de sustentabilidad hotelera en Argentina*. Asociación de Hoteles de Turismo. Recuperado de <https://www.aht.com.ar>

de los recursos. Inspirado en el modelo escandinavo, este programa fomenta el uso de herramientas tecnológicas que mejoran la eficiencia energética y el manejo de residuos.

Con el fin de analizar comparativamente los modelos de hotelería sustentable más influyentes a nivel global, se ha elaborado una tabla comparativa Tabla 1, donde se presentan las principales características de los enfoques escandinavo, costarricense y argentino. Dicha tabla permite visualizar las diferencias en aspectos clave como eficiencia energética, gestión de residuos, participación comunitaria, capacitación y financiamiento, entre otros. A partir de este A partir de 2018, el Ministerio de Turismo y Deportes introdujo las Directrices de Gestión Ambiental bajo el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT), con el objetivo de alinear los estándares nacionales con los criterios internacionales y apoyar a los hoteles en su camino hacia una operación más sostenible.

Finalmente, desde 2020, la Cámara Argentina de Turismo (CAT) lanzó un programa de turismo sustentable adaptado a las demandas postpandemia, incorporando tecnología para una gestión eficiente y sostenible análisis, es posible comprender cómo cada modelo ha sido adaptado a su contexto particular y de que manera estos principios pueden aplicarse a la hotelería en la provincia de San Juan.

**Tabla 1***Comparación de Modelos de Hotelería Sustentable*

<b>Aspectos Clave</b>	<b>Modelo Escandinavo</b>	<b>Modelo Costarricense</b>	<b>Implementación Argentina</b>
<b>Enfoque Principal</b>	Eficiencia energética y reducción de residuos	Integración comunitaria y conservación	Balance entre eficiencia y desarrollo local
<b>Tecnología</b>	Alta implementación tecnológica	Tecnología apropiada y accesible	Implementación gradual y selectiva
<b>Capacitación</b>	Programas estandarizados obligatorios	Enfoque en desarrollo local	Programas adaptados regionalmente
<b>Financiamiento</b>	Apoyo estatal significativo	Mixto (publico-privado)	Principalmente privado con incentivos estatales
<b>Monitoreo</b>	Sistema digital integrado	Sistema por niveles	Sistema híbrido
<b>Participación Comunitaria</b>	Moderada	Alta	Media- alta
<b>Gestion de Residuos</b>	Sistema integral automatizado	Sistema manual organizado	Sistema mixto en desarrollo
<b>Eficiencia Energética</b>	Estándares muy altos	Estándares moderados	Estándares en evolución
<b>Costos de Implementación</b>	Altos	Moderados	Moderados- Altos
<b>Tiempo de Implementación</b>	1-2 años	2-3 años	2-4 años
<b>Fortalezas</b>	Alta eficiencia y tecnología avanzada	Integración comunitaria y adaptabilidad	Flexibilidad y adaptación regional
<b>Debilidades</b>	Altos costos y menor adaptabilidad	Menor estandarización tecnológica	Implementación desigual y costos variables

*Fuente.* Elaboración propia. Adaptado de “Scandic Hotels Sustainability Report” (Bergkvist, 2005) y “Certificado de Sostenibilidad Turística” (ICT, 2010).

## **2.3 Modelo Argentino de Sustentabilidad Hotelera**

El modelo de sustentabilidad hotelera en Argentina se basa en una serie de políticas y colaboraciones estratégicas entre el sector público y privado, en el marco del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS). Este plan, implementado en 2005, busca consolidar un modelo de desarrollo turístico responsable, basado en la minimización del impacto ambiental, la equidad en el acceso a los beneficios del turismo y la mejorar continua de la calidad de los servicios.

Desde su creación, el PFETS ha evolucionado en respuesta a las necesidades cambiantes del sector, incorporando estrategias orientadas a fortalecer la competitividad, promover la sostenibilidad y garantizar la inclusión social. Para el año 2025, la planificación establece cinco áreas clave que estructuran el crecimiento del turismo sustentable en el país. Estas áreas abarcan aspectos como la planificación territorial, la innovación, la responsabilidad ambiental, la accesibilidad y la profesionalización del sector.

A continuación, en la Tabla 2, se presentan los ejes estratégicos definidos en el PFETS, los cuales sirven como lineamientos para las políticas y acciones de desarrollo turístico en Argentina.

**Tabla 2***Áreas de desarrollo Turístico*

<b>Desarrollo Territorial y Federal</b>	Promueve el turismo en todas las regiones del país, asegurando que el crecimiento beneficie equitativamente a todas las provincias, con enfoque en infraestructura, servicios y la integración de atractivos locales.
<b>Innovación y Competitividad</b>	PFETS 2025 prioriza la incorporación de tecnología e innovación en la industria turística, orientada a mejorar la competitividad de los destinos y servicios. Esto incluye la digitalización de servicios, capacitación técnica y programas de mejora en la gestión hotelera y turística, lo cual permite responder a demandas cambiantes del mercado, mejorar la experiencia del turista y asegurar estándares de calidad.
<b>Sostenibilidad y Medioambiente</b>	Este aspecto es central en el PFETS 2025 y se enfoca en reducir el impacto ambiental del turismo. Los lineamientos incluyen medidas de conservación de recursos, promoción del ecoturismo y apoyo a prácticas ecoeficientes en todas las operaciones turísticas, con el objetivo de minimizar la huella de carbono y proteger la biodiversidad.
<b>Turismo Social e Inclusivo</b>	PFETS 2025 también contempla políticas para que el turismo sea accesible para todos los ciudadanos, independientemente de su condición económica o ubicación geográfica. Para lograr esto, se promueven programas de turismo social y subvenciones que faciliten el acceso de sectores vulnerables al disfrute de actividades turísticas, fomentando un enfoque inclusivo y equitativo.
<b>Calidad y Profesionalización</b>	Con el fin de mejorar la experiencia del turista, se desarrollan programas de capacitación para trabajadores del sector y certificaciones de calidad para establecimientos. Esto busca profesionalizar el sector turístico, promoviendo una atención de alta calidad y un servicio que refleje los valores de hospitalidad y excelencia de Argentina.

*Fuente.* Elaboración propia con base en PFETS (2014). Plan Federal de Turismo Sustentable. Obtenido de <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Plan-Federal-Estrategico-TurismoSustentable-2025.pdf>

El PFETS representa un modelo de planificación integral que permite orientar el desarrollo turístico del país hacia la sostenibilidad y la competitividad. Uno de sus aspectos más relevantes es la articulación entre el sector público y privado, dado que la implementación de sus estrategias depende del compromiso de los actores involucrados.

En este marco, las empresas hoteleras en Argentina desempeñan un papel fundamental en la consolidación de un turismo sustentable, ya que adoptan medidas que van desde la gestión eficientemente los recursos hasta la implementación de tecnologías innovadoras en sus operaciones. Asimismo, promueven la certificación ambiental de los establecimientos y fomentan la adhesión a programas de turismo responsable, asegurando que la actividad turística contribuya tanto al desarrollo económico como a la conservación del patrimonio natural y cultural del país.

A través de estas iniciativas, se busca fortalecer la competitividad de Argentina como destino turístico a nivel internacional, asegurando que el crecimiento de la industria sea compatible con el respeto por el medioambiente, la inclusión social y la mejora continua de la calidad de los servicios turísticos.

### **2.3.1 Asociaciones Estratégicas en la Sostenibilidad Hotelera**

El Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) colabora estrechamente con la Cámara Argentina de Turismo (CAT), entidad madre del sector empresarial del turismo y el hotelería que nuclea asociaciones nacionales. Estas organizaciones desempeñan un rol importante en la difusión e implementación de prácticas sustentables dentro de la industria, promoviendo estrategias que equilibran el crecimiento económico con la responsabilidad ambiental y social. A través de diversas iniciativas, fomentan la adopción de medidas sostenibles en la hotelería, tales como la eficiencia energética, la certificación ambiental y la profesionalización del sector.

En la Tabla 3, se presentan las principales asociaciones hoteleras de Argentina y su enfoque en la sustentabilidad. Se observa que cada una de ellas contribuye de manera diferenciada: la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés (AHRCC) prioriza la dimensión social e institucional, la Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) se enfoca en aspectos institucionales y ambientales, mientras que la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Argentina (AHT) orienta sus esfuerzos hacia la sustentabilidad económica y ambiental. En conjunto, estas asociaciones impulsan la profesionalización del sector y la adopción de prácticas responsables en la industria hotelera. La Tabla 3 facilita la identificación de estos enfoques diferenciados y sus principales acciones, evidenciando la complementariedad de sus esfuerzos en promover la sustentabilidad en el sector hotelero gastronómico de Argentina, aunque cada uno tiene un enfoque distintivo



**TABLA 3**

*Asociaciones de Hotelería Argentina*

Asociación	Fecha de Fundación	Cobertura Geográfica	Enfoque en Sustentabilidad	Principales Acciones y Programas
<b>AHRCC</b> (Asociación de Hoteles, Restaurantes, confiterías y Cafés)	1905	Ciudad de Buenos Aires	Dimensión social e institucional de la sustentabilidad	Capacitación en ISEGH para calidad e innovación, asesoría en temas legales, contables y laborales, mediación en conflictos laborales
<b>FEHGRA</b> (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina)	1941	Todo el país, con 63 filiales	Dimensión institucional y ambiental	Eventos gastronómicos como HOTELGA, Torneo Federal de Chefs, Marca Gastro para calidad en restaurantes; manuales de eficiencia energética en hotelería y gastronomía.
<b>AHT</b> (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina)	1977	Presencia nacional, focalizada en hoteles de alta categoría	Dimensión ambiental y económica de la sustentabilidad	Instituto Tecnológico Hotelero (IHT) para economía circular y producción limpia; Observatorio Económico Hotelero para indicadores sectoriales.

*Fuente.* Elaboración propia con base en Astorri, G. (2019). Desarrollo turístico sustentable en Argentina: Su aplicación en el sector hotelero durante las dos últimas décadas (Tesis de maestría). Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración (MBA).

- **Asociación AHRCC** se destaca por su labor en las dimensiones social e institucional de la sustentabilidad, actuando como un puente entre el sector sindical y empresarial. Su enfoque en la calidad y capacitación de pequeñas empresas promueve un desarrollo económico local, generando un impacto

positivo en la comunidad. Sin embargo, su alcance geográfico es más reducido, lo que limita su influencia comparada con las demás.

- **Asociación FEHGRA** tiene una presencia robusta a nivel nacional, lo que le permite un mayor alcance y visibilidad. Su contribución a la sustentabilidad está fuertemente ligada a la dimensión institucional y ambiental, destacándose en su apoyo a la eficiencia energética en establecimientos hoteleros. Además, sus eventos gastronómicos y certificaciones como la Marca GASTRO fortalecen los estándares de calidad y la profesionalización del sector, alineándose con las exigencias internacionales.
- Asociación AHT enfatiza la sustentabilidad ambiental y económica, apuntando hacia un perfil de hoteles de alta gama y trabajando desde la innovación tecnológica y la economía circular. Su Observatorio Económico Hotelero refleja un interés en monitorear el impacto económico de la sustentabilidad, aportando información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

Estas asociaciones trabajan conjuntamente para establecer un modelo de hotelería sustentable que promueve la protección ambiental, calidad en el servicio, capacitación de recursos humanos, la eficiencia energética y la responsabilidad social. La colaboración entre ellas y con el sector público fortalece el camino hacia una hotelería más sostenible en Argentina, permitiendo la integración de estándares ambientales en el sector y fomentando la profesionalización a través de programas como Hoteles Más Verdes.

### **2.3.2 Programa Hoteles Mas Verdes**

Desde su creación en 2010, el Programa Hoteles Más Verdes, impulsado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), se ha consolidado como una herramienta clave para promover la sostenibilidad en la industria hotelera. Este programa, reconocido por los Criterios Globales de Turismo Sustentable (GSTC), otorga certificaciones en tres niveles (Oro, Plata y Bronce) a establecimientos que demuestran buenas prácticas de gestión ética, ambiental y social. Estas certificaciones no solo representan un distintivo de calidad, sino que también posicionan a los hoteles certificados como referentes en turismo responsable.

Para comprender mejor los criterios de certificación del programa Hoteles Mas Verdes, en la Tabla 4 se detalla los requisitos correspondientes a cada nivel de certificación. La categoría Bronce representa la etapa inicial en la adopción de prácticas sustentables, incluyendo acciones básicas como la gestión de recursos y residuos, así como la capacitación del personal. La certificación Plata corresponde a un nivel más avanzado, caracterizado por una mayor integración de la comunidad y la implementación de estrategias ambientales más desarrolladas. Finalmente, la categoría Oro constituye la máxima distinción, otorgada a los hoteles que cumplen con rigurosos indicadores de sustentabilidad, incorporan innovaciones tecnológicas y generan un impacto positivo medible en su entorno.

**Tabla 4***Certificaciones del Programas Hoteles Más Verdes*

Clasificación	Enfoque	Objetivo	Criterios Principales
Bronce	Reconocimiento básico	Iniciar Practicas sustentables	Compromiso inicial con la sustentabilidad. Evaluación de recursos y residuos. Capacitación mínima para empleados. Aplicación de acciones ambientales básicas.
Plata	Sustentabilidad avanzada	Fortalecer el compromiso con la gestión ambiental	Medidas avanzadas de eficiencia energética y de agua. Estrategias de reducción de residuos. Compromiso con turismo responsable y comunidad. Formación avanzada del personal.
Oro	Máxima excelencia en sustentabilidad	Lograr gestión integral de sustentabilidad	Cumplimiento exhaustivo de los indicadores. Innovación tecnológica y en prácticas ambientales. Impacto positivo medible en comunidad y recursos. Arquitectura bioclimática

*Fuente.* Elaboración propia a partir de datos de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). (s.f.). Programa Hoteles Más Verdes. Recuperado de <https://www.hotelesmasverdes.com>.

En un contexto postpandemia, Argentina experimentó un repunte del turismo interno y receptivo, consolidando al turismo sustentable como un eje estratégico de crecimiento desde 2020. Hasta la fecha, más de 175 alojamientos en 60 destinos nacionales han obtenido la ecoetiqueta "Hoteles Más Verdes", destacándose por implementar prácticas que minimizan su impacto ambiental y maximizan los beneficios sociales y económicos para las comunidades anfitrionas.

Con el propósito de ejemplificar la aplicación de estas certificaciones en establecimientos hoteleros, la Tabla 5 expone una selección de los alojamientos más representativos de Argentina que han obtenido la certificación Hoteles Más Verdes. En dicha tabla se especifican su ubicación, el nivel de certificación alcanzado y las principales prácticas

sustentables implementadas, entre las cuales se incluyen el uso de energías renovables, la arquitectura bioclimática, la gestión eficiente de residuos y la promoción de la cultura local.

**Tabla 5**

*Hoteles Argentinos Destacados con Certificación*

Hotel	Ubicación	Nivel de Certificación	Practicas Sustentables Implementadas
Inter Continental Buenos Aires	Buenos Aires	Oro	Uso de energías renovables, gestión eficiente de residuos, reducción de la huella de carbono, programas de formación en sostenibilidad para empleados.
Los Cauquenes Resort	Ushuaia	oro	Arquitectura bioclimática, preservación de biodiversidad, y programas de concientización para huéspedes y empleados.
Mercure Iguazú Hotel Iru	Puerto Iguazú Misiones	Plata	Integración de prácticas de ahorro de agua y energía, promoción de la cultura local, participación en proyectos comunitarios.
Pullman City Center Rosario	Rosario, Santa Fe	Plata	Implementación de políticas de reciclaje, uso eficiente de recursos, apoyo a iniciativas locales de sostenibilidad.
ibis Mendoza	Mendoza	Bronce	Prácticas básicas de gestión ambiental, formación inicial en sostenibilidad para el personal, cumplimiento de normativas ambientales.
ibis Buenos Aires Obelisco Hotel	Buenos Aires	Bronce	Implementación de medidas de ahorro energético, programas de reciclaje, acciones de responsabilidad social con la comunidad local.

*Fuente.* Elaboración propia a partir de datos de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). (s.f.). Programa Hoteles Más Verdes. Recuperado de <https://www.hotelesmasverdes.com>, y Gerencia Ambiental. (s.f.). Accor obtuvo certificaciones de sustentabilidad en 7 hoteles. Recuperado de <https://gerencia-ambiental.com>.

## **2.4 Oferta Hotelera de San Juan: Un Enfoque Integral hacia la Sustentabilidad y la Diversidad de Servicios**

El estudio del modelo nacional de sustentabilidad hotelera establece los fundamentos sobre los cuales se apoya el turismo responsable en Argentina, incluyendo las normativas voluntarias y el compromiso del sector privado. Estas políticas nacionales no solo actúan como un marco regulador, sino que también ofrecen herramientas y guías para que cada provincia, incluida San Juan, pueda adaptar y aplicar estos principios en su realidad particular.

La oferta hotelera en la provincia de San Juan, especialmente en el segmento de 4 y 5 estrellas, representa una columna vertebral en el turismo provincial. Respaldada por el modelo nacional de sustentabilidad hotelera, esta oferta se estructura para satisfacer a un turismo cada vez más consciente, garantizando no solo comodidad y lujo, sino también una gestión responsable del entorno. A través de políticas como el programa "Hoteles Más Verdes" de la Asociación de Hoteles de Turismo (AHT), esta tesis busca impulsar que los hoteles sanjuaninos adopten estándares de sostenibilidad, promoviendo normativas voluntarias y fomentar el compromiso del sector privado.

El objeto de este análisis constituye una pieza clave para comprender como se traducen las políticas nacionales de sostenibilidad en la gestión provincial de la industria hotelera; permite identificar qué tan alineados están estos establecimientos con las iniciativas nacionales, como el programa *Hoteles Más Verdes*, y cómo contribuyen a los objetivos del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS).

### 2.4.1 Clasificación y Variedad de la Oferta Hotelera en San Juan

La oferta hotelera en San Juan se diversifica en categorías para atender distintos segmentos de turistas:

- **Hoteles de lujo:** Representan la máxima categoría de servicios y exclusividad, como el Del Bono Park y el Del Bono Central. Ambos ofrecen instalaciones sofisticadas en entornos estratégicos, con vistas a la ciudad o a paisajes naturales. Estos hoteles ofrecen comodidades de alta gama, como spas y casinos, diseñados para visitantes que buscan una experiencia premium.
- **Hoteles boutique:** Los hoteles boutique, como el Albertina Boutique, ubicado en una antigua casona restaurada en el centro de la provincia; y el hotel Viñas del Sol, situado en la zona vitivinícola, cerca de bodegas y viñedos; destacan por su enfoque en el diseño y una atención personalizada. Estos establecimientos son ideales para los viajeros que buscan una experiencia íntima y culturalmente rica, con detalles únicos que reflejan la identidad local.
- **Hoteles de categoría media:** Establecimientos como el Alkazar y el Provincial, situados en el corazón de San Juan, ofrecen una experiencia cómoda y conveniente. Con habitaciones bien equipadas y servicios básicos, se convierten en opciones ideales para aquellos que desean cercanía a atracciones y áreas comerciales, sin sacrificar calidad en sus estancias.

## 2.4.2 Características del Espacio Turístico

Dentro de un país o una región, el espacio turístico comprende a aquellas partes del territorio donde se verifica -o podría verificarse- la práctica de actividades turísticas. El espacio turístico puede ser real o potencial.

El elemento clave para delimitar el espacio turístico son los atractivos, que se comportan como la materia prima del sector y sin su presencia el turismo no podría existir. Pero la sola presencia de atractivos no es suficiente, porque para que el lugar que los contiene pueda operar turísticamente, hay que dotarlo de todos los elementos que faciliten la llegada, desplazamiento y permanencia de los visitantes en el espacio analizado. Es decir, hay que agregarle lo que se llama planta turística (hoteles y restaurantes, por ejemplo) e infraestructura (caminos, aeropuertos, etc.).<sup>30</sup>

El espacio turístico de la provincia de San Juan se caracteriza por su riqueza en paisajes naturales y su oferta cultural y enológica, lo que la convierte en un destino atractivo para el ecoturismo, el turismo de aventura y el turismo enológico. San Juan se distingue por la diversidad de sus atractivos, como el Parque Provincial Ischigualasto (Valle de la Luna), la Ruta del Vino, las montañas de la Cordillera de los Andes, y eventos de impacto internacional como la Fiesta Nacional del Sol.

La Figura 1 muestra una representación del espacio turístico en la provincia de San Juan destacando sus principales atractivos y las diferentes modalidades de turismo que se pueden desarrollar en la región. En el mapa se observa la distribución geográfica de los

---

<sup>30</sup> Navarro, Erica (2020). Apuntes de la materia Planificación Turística Sustentable. Hotelería y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica de Cuyo.



recursos turísticos, su accesibilidad y la infraestructura de servicios que permite la actividad turística. Este espacio turístico está conformado por una variedad de experiencias, como el geoturismo en Ischigualasto, el ecoturismo en sus áreas naturales protegidas, el turismo cultural en sus museos y sitios históricos, el turismo de fe en sus iglesias y peregrinaciones, y el turismo enológico, que se desarrolla en la Ruta del Vino y la Ruta de la Cerveza Artesanal.

### Figura 1

*Mapa de San Juan - Espacio Turístico*



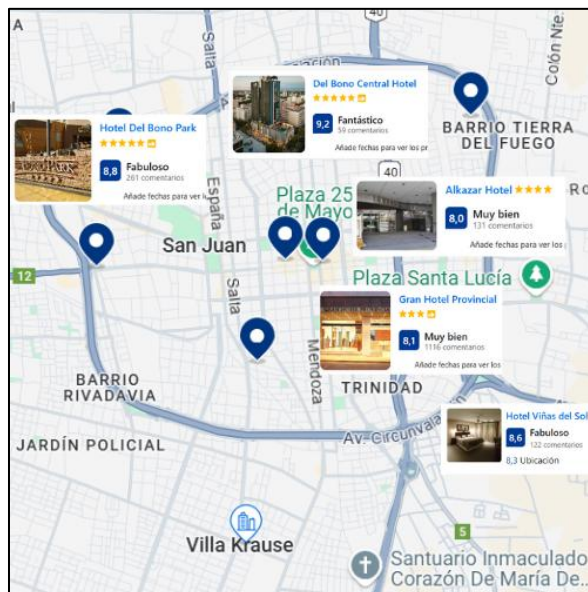
*Fuente.* Elaboración propia a partir del análisis del espacio turístico de la provincia de San Juan, destacando los principales atractivos naturales y culturales.

En cuanto a la oferta hotelera, San Juan presenta una variedad de opciones que van desde hoteles de lujo en áreas urbanas hasta hospedajes rurales, cabañas y hosterías en zonas más alejadas. La ciudad de San Juan, como capital provincial, concentra la mayor cantidad de alojamientos de categoría superior, con infraestructura orientada a

satisfacer tanto a turistas nacionales como internacionales. En áreas rurales o cercanas a los principales atractivos naturales, la oferta se enfoca en alojamientos más pequeños y familiares, que brindan experiencias de cercanía con la naturaleza y el entorno local.

La Figura 2 muestra un mapa detallado del Gran San Juan, donde se identifican los hoteles de 4 y 5 estrellas. Estos establecimientos representan una parte clave de la planta turística, ya que permiten atraer visitantes con mayores exigencias de confort y calidad en los servicios. La ubicación de estos hoteles responde a la concentración de actividades económicas, culturales y turísticas en el centro de la ciudad, lo que facilita el acceso a sitios emblemáticos como la Plaza 25 de Mayo y los principales centros de negocios. Asimismo, se observa la presencia de hoteles en zonas periféricas, lo que brinda opciones a turistas que buscan entornos más tranquilos o cercanos a rutas turísticas específicas.

**Figura 2**  
*Mapa del Gran San Juan – Ubicación de Hoteles 4 y 5 estrellas*



*Fuente.* Elaboración propia basada en la distribución geográfica de los hoteles 4 y 5 estrellas en el Gran San Juan, considerando su ubicación estratégica dentro de la oferta turística de la provincia.

El objeto de estudio del espacio turístico en esta investigación se basó en la planta turística, con un enfoque específico en los alojamientos hoteleros de 4 y 5 estrellas de la provincia de San Juan. Para ello, se realizó un análisis exhaustivo de los elementos clave de la oferta hotelera, utilizando fichas de relevamiento que describieron cada alojamiento y detallando los servicios que ofrecía cada uno. Este análisis permitió evaluar la capacidad turística de la provincia y su potencial para el desarrollo sostenible del sector.

### **2.4.3 Fichas de Relevamiento de la Oferta Hotelera de San Juan**

El presente apartado tiene como objetivo principal identificar aquellos establecimientos hoteleros que contribuyen a la oferta de alojamientos de la provincia de San Juan.

Las fichas de relevamiento de la oferta hotelera de San Juan fueron elaboradas mediante visitas a los alojamientos seleccionados. Durante estas visitas, se recolectó información detallada sobre las características de cada establecimiento, incluyendo:

- Servicios y comodidades ofrecidos
- Ubicación
- Políticas sustentables
- Fortalezas y debilidades
- Tipos de habitaciones
- Contacto y canales de comunicación

La información se obtuvo a partir de un proceso de observación directa en los hoteles, complementado con el análisis de información disponible en fuentes oficiales, tales como sitios web, material de promoción y opiniones de huéspedes en plataformas digitales.


- **Políticas Sustentables:** Se evaluó si el establecimiento cuenta con prácticas orientadas a la sostenibilidad, como eficiencia en el consumo de recursos, gestión de residuos y apoyo a la comunidad local. Esta información se obtuvo a partir de declaraciones oficiales del hotel, señalización dentro de las instalaciones y entrevistas con el personal cuando fue posible.
- **Fortalezas y Debilidades:** Se definieron a partir del análisis de la oferta de cada hotel en comparación con las expectativas del mercado y las tendencias en hotelería sustentable. Las fortalezas reflejan los aspectos más destacados que generan valor agregado para los huéspedes, mientras que las debilidades identifican oportunidades de mejora en función de las necesidades del segmento de clientes al que se dirige cada establecimiento.

El análisis de estos puntos permitió obtener un diagnóstico más preciso sobre la integración de prácticas sustentables en la hotelería de la provincia, así como la percepción de competitividad y diferenciación de cada hotel del mercado local.

A continuación, se presentan las fichas de relevamiento correspondientes a los hoteles de 4 y 5 estrellas en la provincia de San Juan.

- **Del Bono Park Hotel Spa & Casino**

Este hotel combina lujo y entretenimiento con su casino, spa y espacios modernos. Pertenece al grupo IVISA y fue fundado como parte de un desarrollo de infraestructura turística clave en la región. Es conocido por su enfoque en brindar una experiencia completa, incluyendo opciones gastronómicas de alta calidad.

FICHA DE RELEVAMIENTO HOTELERA DE SAN JUAN	
Nombre	Del Bono Park Hotel Spa & Casino
Categoría	Hotel de 5 estrellas
Ubicación	Av. José Ignacio de la Roza Oeste 1946, J5400 Capital, San Juan
Foto	
Contacto	0264 426-2300
Sitio web	<a href="https://www.delbonohotels.com/">https://www.delbonohotels.com/</a>
Tipos de Habitaciones	101 habitaciones para no fumadores <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pent-house</li> <li>❖ Suite junior</li> <li>❖ Habitación superior</li> <li>❖ Habitación ejecutiva</li> </ul>
Servicios / Comodidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wi-Fi gratis</li> <li>• Recepción disponible las 24 horas</li> <li>• Servicio completo de lavandería</li> <li>• Servicio de limpieza diario</li> <li>• Casino</li> <li>• Centro de negocios</li> <li>• Café o té en las áreas comunes</li> <li>• Cajero automático o servicios bancarios</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piscina al aire libre</li> <li>• Jacuzzi</li> <li>• Gimnasio</li> <li>• Spa</li> <li>• Se permiten mascotas</li> <li>• Restaurante / Bar</li> <li>• Servicio en la habitación</li> <li>• Desayuno buffet gratis</li> <li>• Apto para niños</li> <li>• Estacionamiento gratis</li> <li>• Sin acceso para sillas de ruedas</li> </ul>
Políticas Sustentables	Muestra interés por el cuidado del medio ambiente a través del manejo eficiente de energía y agua. También fomenta la integración con la cultura local al apoyar eventos y productos de la región.
Fortalezas	Enfocado en lujo y entretenimiento, ubicación céntrica buena puntuación en páginas oficiales (8.2 en reseñas)
Debilidades	Enfoque predominante en ocio y entretenimiento, con oportunidades de mejora en la oferta de servicios específicos para viajeros ejecutivos con interés en prácticas sustentables.  Las iniciativas de sostenibilidad implementadas no se comunican de manera visible, lo que podría afectar la percepción del hotel en relación con su compromiso ambiental.

Fuente. Elaboración propia - Ficha de relevamiento 1 – Del Bono Park Hotel Spa & Casino. Imagen obtenida de Del Bono Park Hotel Spa & Casino. (s.f.). (<https://delbonopark.delbonohotels.com>).

- **Del Bono Central**

Situado en pleno centro de San Juan, es un hotel de lujo que combina el confort moderno con la rica historia de la región. Con un diseño arquitectónico que resalta su elegancia, ofrece una experiencia exclusiva para sus huéspedes, caracterizada por un servicio de primera clase y una atmósfera sofisticada. Es el edificio más alto de la provincia con 65 metros de altura y cuenta con 13 pisos. También es parte del grupo IVISA y comparte su compromiso con altos estándares de hospitalidad. Este hotel a buscado innovar en el segmento de lujo urbano dentro de la provincia.

FICHA DE RELEVAMIENTO DEL BONO CENTRAL	
Nombre	Del Bono Central Hotel.
Categoría	5 estrellas
Ubicación	Domingo Faustino Sarmiento Sur 201, J5402 Capital, San Juan
Foto	
Contacto	+54 264 493 6570 +54 264 321 8938
Sitio web	reservasdbc@hoteldelbono.com.ar ventas@hoteldelbono.com.ar
Tipos de Habitaciones	83 habitaciones: ❖ Suites ❖ Master suite

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Juniors suite</li> <li>❖ Ejecutivas</li> </ul>
Servicios y comodidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wi-Fi de alta velocidad gratuito</li> <li>• Desayuno buffet gourmet incluido</li> <li>• Piscina al aire libre</li> <li>• Spa y centro de bienestar</li> <li>• Gimnasio totalmente equipado</li> <li>• Estacionamiento privado y gratuito</li> <li>• Servicio de habitaciones 24 horas</li> <li>• Restaurante de alta cocina- franquicia Moño Rojo.</li> <li>• Bar y lounge</li> <li>• Centro de negocios y salas de reuniones</li> <li>• Servicio de lavandería y tintorería</li> <li>• Transfer al aeropuerto (con cargo adicional)</li> <li>• Aire acondicionado y calefacción central</li> <li>• Caja fuerte en la habitación</li> </ul> <p>Mini bar en la habitación</p>
Políticas sustentables	No se identifican políticas de sustentabilidad destacadas en el hotel.
Fortalezas	<p>Localización céntrica, facilitando el acceso a lugares turísticos, restaurantes y servicios, bien valorado (9.2 en reseñas)</p> <p>Los huéspedes destacan la atención servicial y amable de los empleados.</p>
Debilidades	<p>Los huéspedes perciben la falta de información clara sobre prácticas sostenibles y la ausencia de programas para reducir el impacto ecológico.</p> <p>Se reportan inconvenientes con el estacionamiento y ruidos en las habitaciones cercanas a los ascensores.</p>

Fuente. Elaboración propia - Ficha de relevamiento 2 – Del Bono Central. Imagen obtenida de <https://www.delbonocentral.com.ar/galeria>



- **Hotel Alkazar**

El Hotel Alkazar, ubicado en el corazón de San Juan, opera como un hotel de 4 estrellas con una historia que lo posiciona como un referente en la zona. El hotel ofrece servicios modernos con habitaciones con diseño contemporáneo. No pertenece a una cadena hotelera, sino que funciona como un establecimiento independiente orientado al confort urbano.

FICHA DE RELEVAMIENTO HOTEL ALKAZAR	
Nombre	Hotel Alkazar
Categoría	Hotel de 4 estrellas
Ubicación	Francisco N. Laprida 82 este, Capital, San Juan.
Foto	
Contacto	+ 54 0264 4214965 reservas@alkazarhotel.com.ar
Sitio web	<a href="http://www.alkazarhotel.com.ar/">http://www.alkazarhotel.com.ar/</a>
Cantidad de habitaciones	104 habitaciones entre las cuales 8 son Suites
Servicios/ comodidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wi-Fi gratis</li> <li>• Cuenta con recepción disponible las 24 horas</li> <li>• Servicio completo de lavandería</li> <li>• Recepción y seguridad las 24hs.</li> <li>• Personal bilingüe</li> <li>• Calefacción y aire acondicionado</li> <li>• Bellman</li> <li>• Estacionamiento (con cargo adicional)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guarda-equipaje</li> <li>• Terraza con piscina al aire libre y solárium</li> <li>• Jacuzzi</li> <li>• Gimnasio excelentemente equipado</li> <li>• Salones de eventos.</li> <li>• Centro de negocios</li> </ul> <p>Para eventos sociales, corporativos o empresariales, el Hotel ofrece variadas propuestas de menús, servicio de cooffe-breaks o copetín, conforme con las características de los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurante/Bar</li> <li>• Servicio en la habitación</li> <li>• Desayuno Americano gratis</li> <li>• Apto para niños</li> <li>• Estacionamiento y transporte</li> <li>• Acceso minusválidos</li> <li>• Room service</li> <li>• Despertador</li> <li>• Aire acondicionado</li> <li>• Habitaciones exclusivas para "no fumadores"</li> </ul> <p>Servicios externos</p> <p>En el ingreso al edificio, agencia de alquiler de autos</p>
Políticas sustentables	No se identifican prácticas sustentables destacadas.
Fortalezas	<p>Ubicación privilegiada en el centro de San Juan, ideal para el turismo y negocios.</p> <p>Cuenta con salas y salones amplios y confortables para la realizar eventos sociales, con una capacidad de hasta 500 personas.</p>
Debilidades	Según la evaluación realizada y las percepciones de los huéspedes, el establecimiento no presenta iniciativas ecológicas destacadas. Asimismo, se han señalado algunas deficiencias en aspectos de

	mantenimiento y servicio que podrían impactar en la experiencia del cliente.
--	--

*Fuente. Elaboración propia - Ficha de relevamiento 3 – Alkazar Hotel. Imagen obtenida de <https://www.alkazarhotel.com.ar/galeria>*

- **Gran Hotel Provincial**

El Gran Hotel Provincial, ubicado en el centro de San Juan frente a la Plaza 25 de Mayo, es un hotel tradicional que opera de manera independiente. Este establecimiento cuenta con una historia sólida y se ha posicionado como una opción destacada en la ciudad. Su ubicación estratégica y servicios lo convierten en una elección popular entre los turistas y viajeros de negocios.

FICHA DE RELEVAMIENTO HOTELERA DE SAN JUAN	
Nombre	Hotel Provincial
Categoría	Hotel de 4 estrellas
Ubicación	Av. José Ignacio de la Roza 132 oeste, Capital, San Juan.
Foto	
Contacto	0264 430-9999
Sitio web	-
Cantidad de habitaciones	101 habitaciones
Servicios / comodidades	Recepción

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recepción las 24 Hs.</li><li>• Check in: 10:30 h</li><li>• Check out: 12:00 h</li><li>• Tarjetas de crédito</li><li>• Depósito de equipaje</li><li>• Información turística</li><li>• Sala de reuniones</li><li>• Distancia al aeropuerto: 10 Km</li><li>• Cochera cubierta</li><li>• Wi-Fi gratis</li><li>• Servicio de lavandería y tintorería</li><li>• Apto para niños</li><li>• Estacionamiento gratis</li><li>• Sin acceso para sillas de ruedas</li><li>• Ascensor</li><li>• Restaurante/ Bar</li><li>• Servicio en la habitación</li><li>• Desayuno gratis</li><li>• Desayuno tipo bufé</li><li>• Piscina al aire libre</li><li>• No tiene jacuzzis</li><li>• Gimnasio</li><li>• Aire acondicionado</li><li>• TV por cable</li><li>• LCD</li><li>• Room Service</li><li>• Caja de seguridad en la habitación</li><li>• Aire acondicionado</li><li>• Calefacción</li><li>• Servicio de despertador</li><li>• Bañera</li><li>• Amenities en el baño</li><li>• Servicio de Mucama</li></ul>
--	---

Políticas de sustentabilidad	No se identifican políticas ambientales explícitas.
Fortalezas	Atención al detalle en el servicio y ubicación estratégica. Amplias instalaciones.
Debilidades	Según la evaluación realizada, no se evidencia un enfoque claro en sostenibilidad dentro de la gestión del establecimiento. Asimismo, se observa una modernización limitada en determinadas áreas, lo que podría impactar en la percepción de calidad y competitividad del hotel.

Fuente. Elaboración propia - Ficha de relevamiento 4 – Gran Hotel Provincial. Imagen obtenida de <https://www.granhotelprovincial.com.ar>

- **Hotel Viñas del Sol**

El Hotel Viñas del Sol, también opera como un hotel de 4 estrellas, combina un entorno relajado con amplias áreas verdes. Se encuentra a pocos minutos del centro de San Juan y se destaca por su enfoque en el turismo de relax y naturaleza.

FICHA DE RELEVAMIENTO HOTELERA DE SAN JUAN	
Nombre	Hotel Viñas del Sol
Categoría	Hotel de 3 estrellas
Ubicación	Ruta 20 Y Gral. Roca, San Lucia, San Juan
Foto	
Contacto	0264 425-3921
Sitio web	<a href="http://www.xn--hotelviasdelsol-4qb.com.ar/">http://www.xn--hotelviasdelsol-4qb.com.ar/</a>

Cantidad y tipo de habitaciones	<p>Cuenta con 49 habitaciones equipadas con todo el confort.</p> <p>El hotel tiene 5 tipos de habitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Habitación Estándar</li> <li>❖ Habitación Junior</li> <li>❖ Habitación Superior</li> <li>❖ Habitación Ejecutiva</li> <li>❖ Habitación Suite</li> </ul>
Servicios y comodidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wi-Fi gratis</li> <li>• Servicio todo incluido disponible</li> <li>• Negocios y eventos</li> <li>• El hotel dispone de salones equipados para reuniones comerciales o cualquier tipo de encuentros y eventos empresariales.</li> <li>• Los salones se encuentran equipados con pantallas LCD - proyectores – computadoras- Internet y servicios especializados.</li> <li>• Cuenta con recepción</li> <li>• Servicio completo de lavandería</li> <li>• Estacionamiento gratis</li> <li>• Gimnasio</li> <li>• Spa</li> <li>• Se permiten mascotas</li> <li>• Restaurante/ Bar</li> <li>• Servicio en la habitación</li> <li>• Desayuno gratis</li> <li>• Apto para niños</li> <li>• Piscina al aire libre</li> <li>• Jacuzzi</li> </ul>
Políticas sustentables	Aunque cuenta con amplias áreas verdes, no promueve prácticas sostenibles concretas.
Fortalezas	Ambiente tranquilo, ideal para familias con espacios naturales y buena atención.

Debilidades	De acuerdo con la evaluación realizada, no se identifican políticas claras respecto a la sostenibilidad en la gestión del establecimiento. Además, se evidencia una modernización limitada en ciertos servicios, especialmente en la integración de tecnología para mejorar la experiencia del huésped.
-------------	---

*Fuente. Elaboración propia - Ficha de relevamiento 5 – Hotel Viñas del Sol. Imagen obtenida de <https://www.hotelvinasdelsol.com.ar>*

#### **2.4.5 Datos Oficiales de la Oferta Hotelera de San Juan entre 2020 y 2024**

Según el análisis de la ocupación hotelera de INDEC desde 2020 hasta el 2024 en la provincia de San Juan, se observa una fluctuación en las estadísticas clave relacionadas con el sector turístico. A partir de 2020, debido a las restricciones por la pandemia, se experimentó una disminución significativa en el número de viajeros hospedados y la ocupación general de plazas. Sin embargo, desde 2022, las cifras comenzaron a recuperarse lentamente con el incremento de turistas nacionales.

De acuerdo con los datos de ocupación hotelera publicados por el INDEC para Agosto de 2024, la provincia de San Juan mostró resultados variados en cuanto a la disponibilidad y ocupación de habitaciones y plazas en sus establecimientos turísticos. En general, se observó una disminución en la ocupación total respecto al año anterior, con una baja en el total de pernoctaciones tanto de residentes como de turistas extranjeros. Sin embargo, la región de Cuyo, que incluye a San Juan, mantuvo tasas de ocupación moderadas en comparación con otras regiones del país. La ocupación durante los fines de semana fue superior a la tasa de ocupación mensual, mostrando una preferencia de los turistas por estadías cortas o escapadas.

La Tabla 6 resume la evolución de los principales indicadores de la oferta hotelera en San Juan durante el periodo 2020-2024. Se evidencia que, tras una marcada caída en 2020, el número de viajeros hospedados ha mostrado una recuperación progresiva, aunque con variaciones anuales. Las pernoctaciones también han aumentado gradualmente, en línea con una mejora en la disponibilidad de las plazas y un incremento en la tasa de ocupación mensual y de fines de semana. No obstante, la estadía promedio se ha mantenido en 2,4 noches, lo que refleja un predominio de estadías cortas.

**Tabla 6**

*Plazas de alojamientos – San Juan- Periodo 2020-2024*

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Número de viajeros hospedados	(-60%) respecto del 2019	(+10%)	(+20%)	(+15%)	(+12%)
Pernoctaciones	(-75%) respecto 2019	(+15%)	(+25%)	(+18%)	(+10%)
Estadía promedio	1,8	2	2,3	2,4	2,4
Plazas disponibles	(-35%) respecto 2019	(-20%)	(+5%)	(+10%)	(+8%)
Plazas ocupadas (mensual)	25%	40%	45%	48%	50%
Tasa de ocupación mensual	30%	40%	55%	58%	60%
Tasa de ocupación fin de semana	40%	50%	65%	68%	70%

*Fuente. Elaboración propia en base a información provista por la Secretaría de Turismo del Ministerio de Turismo y Cultura de San Juan.*

**Número de Viajeros Hospedados:** Desde 2020, el turismo en San Juan ha mostrado una tendencia de recuperación anual, aunque a un ritmo menor en comparación con otras provincias argentinas. A medida que la infraestructura y la promoción turística han



mejorado, la afluencia de turistas nacionales ha ayudado a sostener un crecimiento constante.

**Pernoctaciones y Estadía Promedio:** La estadía promedio, tras el desplome inicial en 2020, se ha mantenido estable alrededor de 2.4 noches, lo que indica un enfoque en estadías cortas. Este patrón es común en destinos secundarios donde el turismo de fin de semana o de proximidad es predominante.

**Plazas Disponibles y Ocupadas:** Aunque en 2020 las plazas disponibles se redujeron, en parte debido a cierres temporales, el crecimiento en 2022-2024 ha mejorado la capacidad hotelera, con un incremento en la ocupación de plazas. La tasa de ocupación mensual ha alcanzado un 60%, mientras que en los fines de semana se acerca al 70%, reflejando un mayor interés en estadías cortas.

**Tasa de Ocupación Mensual y de Fin de Semana:** Aunque los fines de semana muestran una recuperación destacada en la ocupación, la tasa mensual sigue por debajo de los niveles prepandémicos debido a la estacionalidad y a la preferencia de los visitantes por otros destinos con más infraestructura y eventos turísticos. Para 2024, las localidades más visitadas incluyen la capital provincial y Calingasta, gracias a sus atractivos naturales y mejor infraestructura hotelera.

Estos datos muestran que, aunque la provincia de San Juan ha tenido una mejora en sus cifras, enfrenta desafíos para competir con otros destinos de Argentina que han recuperado y superado sus niveles previos. La capacidad de incrementar su tasa de ocupación mensual y atraer pernoctaciones más largas podría depender de mayores

inversiones en infraestructura y promociones turísticas estratégicas que posicionen mejor a la región en el panorama nacional.

## **2.5 Impacto y Futuro de Sustentabilidad en la provincia de San Juan**

A partir del análisis de la oferta hotelera de la provincia, basado en los datos de la ocupación hotelera publicados por el INDEC y en información provista por la Secretaría de Turismo del Ministerio de Turismo y Cultura de San Juan, se identifica que las prácticas sustentables viables aún no se implementan en los alojamientos de la región. Estas prácticas podrían promover el fortalecimiento de la calidad del servicio y la adopción de una gestión sustentable que contribuya a minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios para el desarrollo adecuado del destino turístico. La aplicación de este tipo de medidas está orientada a garantizar prácticas éticas, sociales y ambientalmente responsable, basados en principios de credibilidad, transparencia y mejora continua que responde a la demanda de los huéspedes, clientes y agentes de alojamientos y servicios turísticos socialmente responsables y sustentables.

Para garantizar el futuro del turismo en San Juan, es fundamental que el sector hotelero invierta en un plan de prácticas sustentables. Esto no solo beneficiará al medio ambiente y reducirá costos, sino que también fortalecerá la imagen de la provincia como un destino responsable, atrayendo a turistas que priorizan la sostenibilidad. Además, fortalecerá la relación entre los establecimientos y la comunidad local, generando un impacto positivo en la economía regional y en el bienestar de sus habitantes.

El desarrollo de la oferta hotelera de San Juan está vinculado a la diversidad y calidad de los servicios disponibles, así como la posible incorporación de prácticas sustentables.

La combinación de políticas de sustentabilidad y el compromiso del sector privado pueden contribuir a mejorar la competitividad de la provincia como destino turístico y a generar un entorno favorable para el crecimiento del sector.

## **CAPITULO III: ANÁLISIS INTEGRAL DE LA HOTELERÍA SUSTENTABLE EN SAN JUAN**

### **3.1 Introducción**

En este capítulo se presenta un análisis completo de la situación actual de la hotelería en la provincia de San Juan, cuyo objetivo principal es brindar una visión precisa y objetiva sobre la realidad del sector hotelero en la región.

El diagnóstico se realiza mediante herramientas especializadas, tales como entrevistas a profesionales del sector, encuestas sobre la percepción y el conocimiento de los actores del sector turístico de la provincia en relación con el hotelería sustentable y el potencial impulso del hotelería responsable, junto con un diagnóstico FODA y un análisis PESTEL.

A través de las entrevistas especializadas, se obtiene la perspectiva de los profesionales del sector, cuya visión destaca la posibilidad de implementar la sustentabilidad en la hotelería y su uso como estrategia de marketing.

Las encuestas analizan variables relacionadas con el conocimiento y la percepción sobre la hotelería sustentable, así como las barreras identificadas y el potencial impulso en el sector, lo cual proporciona resultados generalizados respecto a la situación actual de la industria hotelera.

Asimismo, se elabora un diagnóstico PESTEL, utilizado para analizar e identificar las fuerzas externas—políticas, económicas y sociales—que influyen en el sector hotelero de la provincia.

Luego de describir el contexto en el cual se desarrolla la hotelería, se analizan las principales problemáticas que obstaculizan el crecimiento en la implementación de prácticas sostenibles, clasificadas como debilidades, junto con las fortalezas del entorno. Esto se realiza mediante un diagnóstico FODA, el cual también incluye una evaluación de las oportunidades y amenazas observadas.

A partir de estos análisis, se identifican los principales desafíos a resolver y se proponen prácticas sostenibles a implementar en el futuro para favorecer el crecimiento del sector hotelero, estableciendo así estrategias propositivas que se desarrollarán en el siguiente capítulo.

### **3.2 Diagnóstico del Sector Hotelero - Un Enfoque Basado en Entrevistas a Profesionales**

La hotelería sostenible, entendida como aquella que promueve prácticas responsables en las dimensiones social, económica y ambiental, requiere de una comprensión profunda de las percepciones, barreras y oportunidades que enfrentan los profesionales del sector en San Juan.<sup>31</sup> Las entrevistas con líderes y expertos en hotelería aportarán una perspectiva valiosa para el diagnóstico y la propuesta de estrategias adaptadas a la realidad local.

En este contexto, las entrevistas se realizaron con el objetivo de entender las iniciativas y políticas actuales en torno a la hotelería sostenible, así como las expectativas y desafíos que enfrentan los establecimientos y sus directivos en la provincia. La selección

---

<sup>31</sup> Navarro, Erica (2020), Apuntes de la materia Planificación Turística Sustentable. Hotelería y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica de Cuyo.

de entrevistados incluye a figuras destacadas, tales como Pablo Bazze, gerente general de la cadena hotelera IVISA; Favio Nievas, ex presidente de la Cámara Hotelera de San Juan y actual vocal; y al señor Fabian Pique, actual auditor del programa "Hoteles Más Verdes". Estos referentes aportarán su conocimiento sobre el sector, las experiencias de sostenibilidad en sus respectivos hoteles y los retos específicos de la región.

Los temas principales a abordar en estas entrevistas incluirán:

- ❖ **Perspectiva sobre la sustentabilidad en la hotelería sanjuanina:** se explorarán las percepciones de los entrevistados sobre el desarrollo de la hotelería sostenible en la provincia y su relevancia para el sector.
- ❖ **Prácticas de sostenibilidad implementadas y su impacto:** se indagará en las políticas y acciones concretas que han implementado en sus hoteles o que promueven desde sus instituciones, analizando su impacto en la operación y la relación con el entorno.
- ❖ **Barreras y desafíos actuales:** se discutirá con los entrevistados los principales obstáculos que limitan el crecimiento de prácticas sostenibles en la hotelería, tales como barreras económicas, falta de incentivos, o desafíos en infraestructura.
- ❖ **Visión de futuro y estrategias recomendadas:** se buscará conocer sus propuestas y visiones a futuro para fortalecer la hotelería sostenible en San Juan, incluyendo políticas de apoyo gubernamental, iniciativas de formación y alianzas estratégicas.

### **3.2.1 Entrevista a Líderes de la Hotelería en San Juan**

Los entrevistados fueron seleccionados por su experiencia y conocimiento especializado en el sector, lo cual permitió obtener una perspectiva integral sobre los avances, desafíos y oportunidades de la hotelería sustentable en la provincia de San Juan. El propósito principal de estas entrevistas fue recopilar información actual sobre la realidad de la hotelería sustentable en dicha provincia, desde la visión de distintos actores. Las entrevistas se realizaron de manera semiestructurada y mediante los formatos presencial, telefónico y videollamada, utilizando una guía de preguntas específicas para orientar la conversación, con el objetivo de obtener la opinión y perspectiva de los entrevistados, ofreciendo libertad y practicidad en sus respuestas.

En primer lugar, se entrevistó a Fabio Nievas, representante del Hotel Albertina y ex Presidente de la Cámara Hotelera de San Juan (AEHGA), con más de 20 años de trayectoria en la industria. Nievas mostró un gran interés en implementar un plan estratégico de sostenibilidad que otorgue un enfoque más verde a la hotelería de la provincia. Señaló que los hoteles locales no suelen aplicar medidas sustentables debido a la falta de apoyo financiero del gobierno. En este sentido, indicó que “este tipo de inversiones tienen que ser a través de políticas de estado, como, por ejemplo, una línea de financiamiento a tasa 0% a devolver en 7 años, para la adquisición de sistemas energéticos alternativos, que funcionen como un proceso de inversión o cadena productiva para el turismo”.

Nievas también abordó el impacto que la implementación de prácticas sustentables podría tener en las tarifas hoteleras. Señaló que “el costo de la tarifa por habitación se reduciría, ya que el insumo energético en la hotelería es muy preponderante. Por

ejemplo, los turistas se quejan de que las tarifas en los departamentos más alejados, como Barreal, Calingasta o Rodeo, son altas, pero el costo de calefacción en esas zonas también es muy alto". Para finalizar, consideró que un manual de medidas sostenibles ayudaría al crecimiento de la industria, favoreciendo la competitividad de las tarifas en comparación con otras provincias, ya que reduciría los costos de operación.

En segundo lugar, se entrevistó a Pablo Bazze, Gerente General de la cadena hotelera IVISA, la más importante de San Juan, quien cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector. Al igual que con Nievas, la entrevista con Bazze se llevó a cabo de manera semiestructurada, abordando temas específicos como la percepción de la sostenibilidad en la hotelería provincial, las barreras para su implementación y las perspectivas a futuro. En cuanto a la percepción de la sostenibilidad, afirmó que "la sostenibilidad es una macrotendencia que vino para quedarse"; considera que a largo plazo será un factor clave para mantener la competitividad en el mercado. En relación a la implementación de prácticas sustentables, mencionó que este objetivo es inevitable a mediano plazo, ya que los huéspedes, especialmente los de la nueva generación y los europeos que visitan la provincia, valoran estos aspectos al momento de elegir un alojamiento.

Bazze indicó que las principales barreras para la adopción de prácticas sustentables en los hoteles de la provincia son de tipo económico, relacionadas con la asignación de tiempos y recursos. Añadió que, a pesar de que la evaluación para la implementación de prácticas a largo plazo ya se ha realizado, la cadena hotelera actualmente prioriza otras acciones en su plan estratégico. Señaló que el apoyo financiero es fundamental para adquirir infraestructura y contratar certificadores. Además, destacó la necesidad de que el Estado participe activamente en este proceso, colaborando con las cámaras



empresariales, y coincidió con Nievas en cuanto a las limitaciones económicas como un factor determinante.

Finalmente, se entrevistó al Lic. Fabián Piqué, miembro del Equipo Técnico del Programa "Hoteles Más Verdes", que certifica la hotelería sustentable a nivel nacional. Piqué cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector y su entrevista se centró en el proceso de auditoría y los requisitos necesarios para que los hoteles obtengan la certificación. Explicó que la auditoría de certificación verifica que el establecimiento cumpla con los estándares establecidos, los cuales determinan tres niveles de certificación: bronce, plata y oro. Además, detalló que los hoteles deben mantener planes y registros en áreas como mantenimiento, capacitación, encuestas y requisitos legales. Las auditorías deben realizarse anualmente, y cada ciclo incluye dos validaciones intermedias antes de una nueva auditoría de certificación.

En relación a los estándares de sostenibilidad, Piqué indicó que estos se basan en los criterios del Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC), que rigen todas las certificaciones reconocidas en sustentabilidad. Destacó la importancia de la eficiencia energética e hídrica en los establecimientos, y añadió que el uso de energías renovables es obligatorio solo para alcanzar el nivel oro. En caso de que un hotel no cumpla con los estándares, se le otorga un plazo para corregir las desviaciones. Según Piqué, los hoteles generalmente reciben de buen grado las recomendaciones y sugerencias que les brinda el equipo auditor.

Finalmente, Piqué comentó sobre los beneficios de aplicar un sistema de gestión sustentable, destacando el ahorro de recursos, la mejora del clima laboral, la aceptación de la comunidad local y el impacto positivo en la imagen de marca frente a los clientes.

En resumen, las entrevistas realizadas evidencian un interés creciente en implementar prácticas sustentables, aunque existen barreras significativas, principalmente de índole económica. Fabio Nievas y Pablo Basse coincidieron en que la falta de apoyo financiero y políticas públicas orientadas a la sostenibilidad limita la adopción de prácticas ambientales en la hotelería provincial. Ambos resaltaron la importancia de que el gobierno facilite líneas de financiamiento y otros incentivos para que los hoteles puedan invertir en energías renovables y sistemas eficientes, lo cual también podría reducir los costos operativos y hacer más competitivas las tarifas. A nivel interno Basse también sugirió la necesidad de una mayor capacitación y de un cambio en la cultura organizacional para facilitar la transición hacia prácticas verdes.

Por otro lado, Fabian Pique, subrayó la importancia de contar con procesos de auditoría y certificación, los cuales ayudan a los hoteles a identificar áreas de mejora y a avanzar hacia una gestión sustentable de manera continua. Pique enfatizó que, además de los beneficios ambientales, las prácticas sostenibles pueden mejorar el clima laboral y la percepción de la comunidad local, generando un impacto positivo en la imagen de la marca de los hoteles. En general, la implementación de sistemas de gestión sustentables permite a los establecimientos adoptar un enfoque de mejora continua, adaptándose progresivamente a las demandas del mercado y a los estándares internacionales de turismo sostenible.

### **3.3 Percepción de la Hotelería Sustentable en la Comunidad de San Juan**

La integración necesaria de los recursos naturales y culturales de una región adaptados como productos turísticos, deben enmarcarse dentro de la realización de proyectos que

promuevan la dinámica equilibrada y no agresiva de la oferta turística, proponiendo una óptima calidad de los servicios y preservando su autenticidad. Para lograr esto, es fundamental la formación de los actores claves del sector, tanto a nivel profesional en el área disciplinar como así también de las personas no profesionales, habitantes de la región.

Estos actores se podrían definir como demanda turística, que está íntimamente relacionada con el proceso de toma de decisiones que los individuos realizan constantemente en la planificación de sus actividades de ocio, cuya determinación depende de varios factores, no solo económicos, sino también, psicológicos, socioeconómicos y éticos.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), la demanda turística se define como: el conjunto de turistas que, de forma individual o colectiva, están motivados por una serie de productos o servicios turísticos con el objetivo de cubrir sus necesidades.<sup>32</sup>

Turistas, viajeros, visitantes y habitantes forman parte de la demanda turística de la región, tras este término se encuentra un grupo heterogéneo de personas influenciadas por diversos factores como su nivel de ingresos, el costo de los servicios turísticos, las características del destino, la temporada y la preferencia de los viajeros.

Son varias las clasificaciones que existen dentro de la demanda turística y todas ellas son de gran interés ya que, a través de la identificación de los modelos de demanda, se

---

<sup>32</sup> Organización Mundial del Turismo. (1999). Guía para administradores locales: Desarrollo Turístico Sostenible. Madrid, España: Ediciones OMT

busca la homogenización conceptual que facilite la elaboración de estadísticas y formular adecuadas estrategias de marketing.

La presente investigación se enfocó en la realización de encuestas virtuales utilizando el formato de Google form, con preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de conocer la percepción y el conocimiento de la comunidad sanjuanina y el potencial impulso de la hotelería responsable, ante la posibilidad de implementar practicas sustentables en la hotelería de la provincia.

Con el propósito de analizar la viabilidad y potencial de la hotelería sostenible en San Juan, se llevó a cabo una encuesta que recopilo información sobre la percepción de la sustentabilidad entre los habitantes y actores vinculados al turismo en la provincia. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos, acompañado de la interpretación de los gráficos que sustentan este estudio.

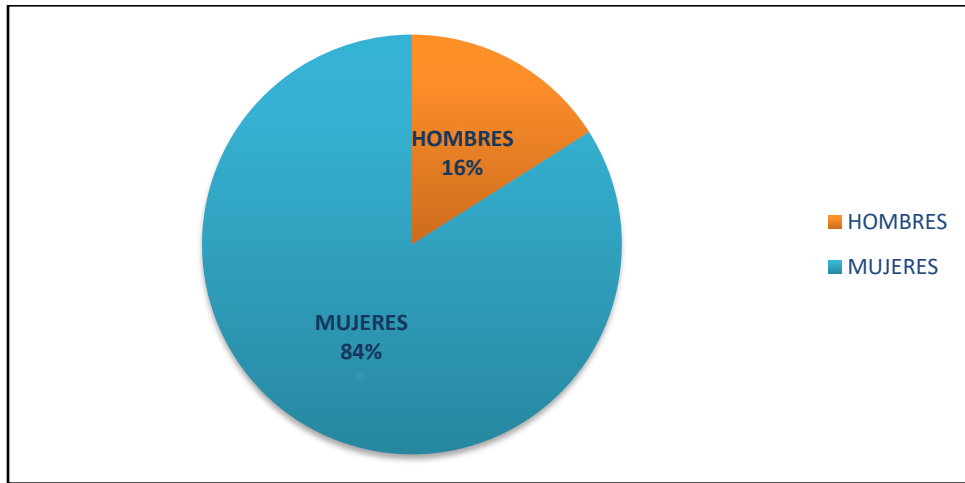
- **Características de los encuestados**

La muestra incluye a 132 participantes con diferentes perfiles demográficos y profesionales, lo cual permitió obtener una visión representativa de la comunidad sanjuanina respecto a la sostenibilidad en hotelería. Los principales resultados fueron los siguientes:

**Distribución por género:** El 84% de los encuestados fueron mujeres (111 personas) y el 15% hombres (21 personas), como se observa en el grafico N° 1. Esto refleja una mayor participación femenina en el sondeo, lo cual podría estar más relacionada con una sensibilidad más elevada hacia temas de sustentabilidad, según estudios previos.

### Gráfico N°1

*Distribución por genero de los encuestados*

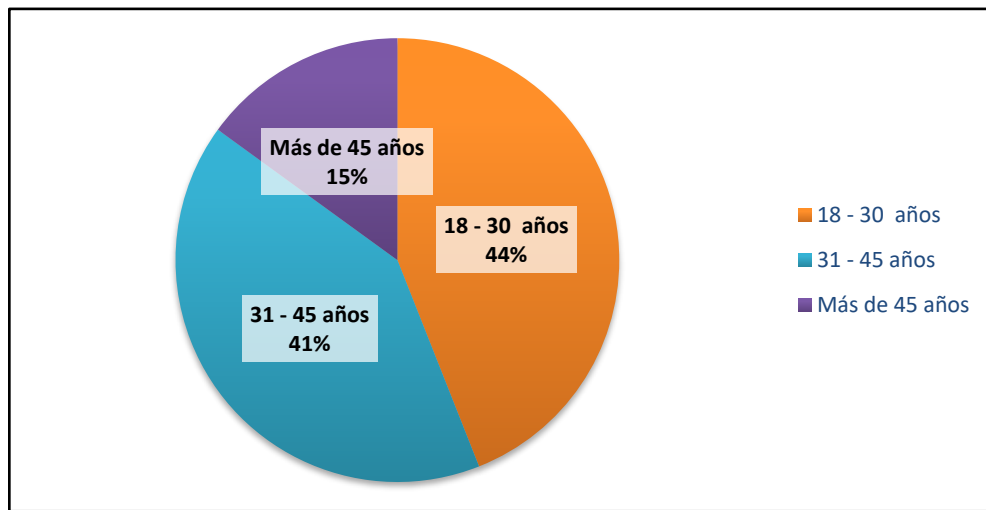


*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados*

Rango etario: Las edades de los encuestados oscilan entre los 18 y 72 años (Gráfico N°2), asegurando una diversidad intergeneracional en las percepciones recogidas. Esta variedad permite analizar como las diferencias de edad pueden influir en el conocimiento y la aceptación de la hotelería sostenible.

### Gráfico N°2

*Rango etario de las personas encuestadas*

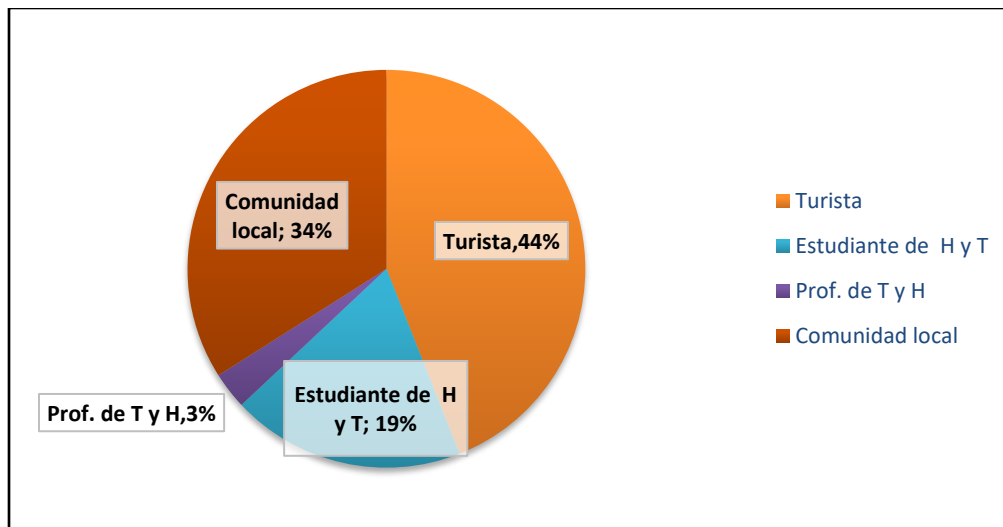


*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados.*

**Perfil profesional o social:** El Grafico N°3 evidencia que la muestra incluye una combinación de turistas, estudiantes, profesionales del sector hotelero y habitantes locales. Este desglose aporta un panorama más amplio al integrar las perspectivas tanto de consumidores como de actores vinculados directamente al turismo.

**Gráfico N°3**

*Perfil de los encuestados - rol dentro del sector turismo*



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados*

- **Nivel de Conocimiento sobre hotelería sostenible**

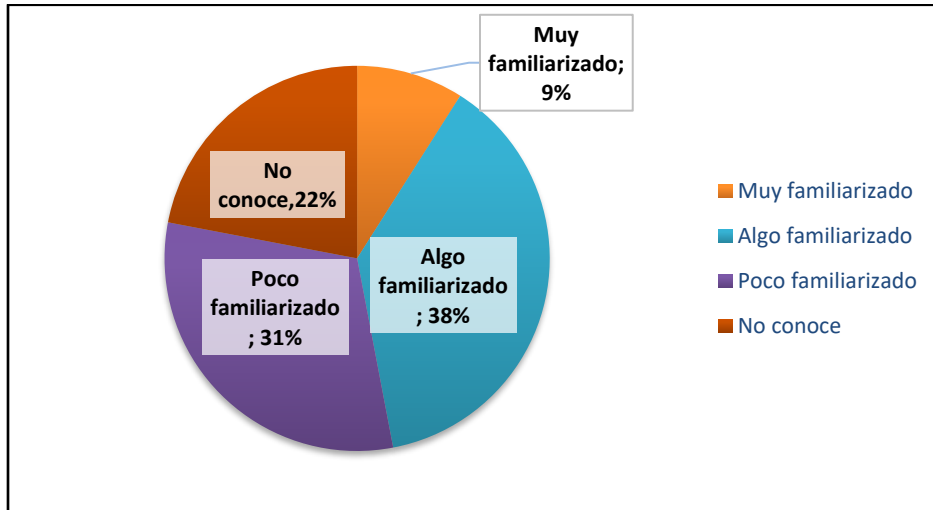
Se examinó el nivel de familiaridad de los encuestados con el concepto de hotelería sostenible y los aspectos que consideran representativos de esta práctica. Los hallazgos principales incluyen:

**Conocimiento general:** El Grafico N°4 indica que solo un 9% de los encuestados (12 personas) está muy familiarizado con el concepto, mientras que un 38% (50 personas) tiene un conocimiento moderado. Un 31% (41 personas) se considera poco familiarizado

y un 22% (29 personas) desconoce completamente la temática. Esto refleja una necesidad significativa de sensibilización y educación sobre el tema.

**Gráfico N°4:**

*Conocimiento de la Hotelería Sustentable*

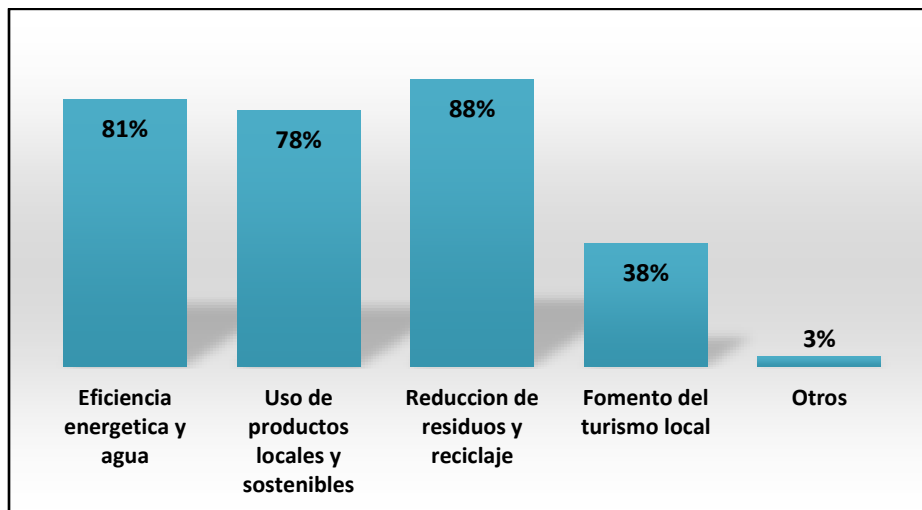


*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados*

**Aspectos relacionados con la sostenibilidad:** El Gráfico N°5 detalla los aspectos que los encuestados asocian con la hotelería sostenible:

**Gráfico N°5**

*Aspectos relacionados con la sostenibilidad*



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados.*

- Reducción de residuos y reciclaje: 88% (116 personas)
- Eficiencia energética y uso responsable del agua: 81% (107 personas)
- Uso de productos locales y sostenibles: 78% (103 personas)
- Fomento del turismo local: 38% (50 personas)
- Protección de animales y zonas geográficas: 3% (4 personas)
- Estos resultados indican una conciencia predominante en torno a prácticas ambientales claves, aunque aspectos menos tangibles, como el fomento del turismo local o la protección de animales, tienen menor visibilidad.

- **Percepción de la Hotelería Sostenible**

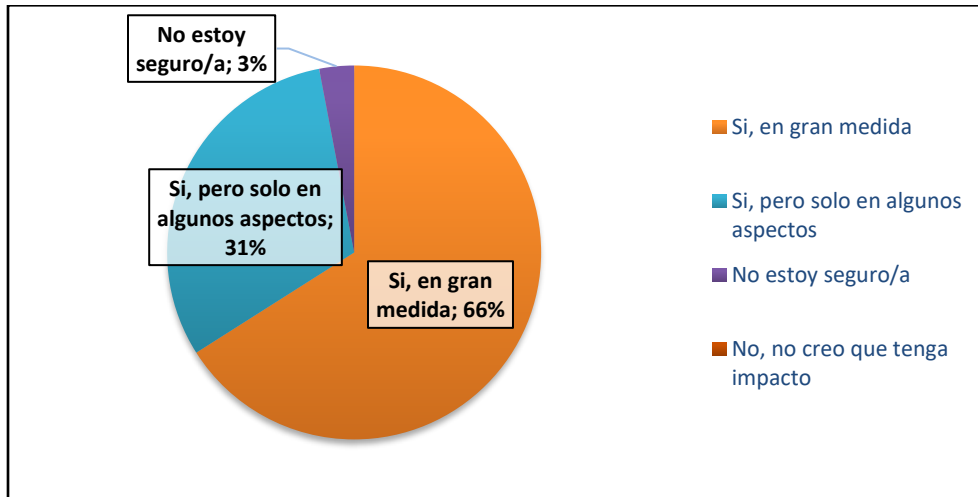
En esta sección se analizó como los encuestados perciben el impacto, los beneficios y los desafíos de adoptar prácticas sostenibles en la hotelería de San Juan.

**Impacto positivo:** Según el Gráfico N°6, el 66% de los encuestados considera que la hotelería sostenible puede generar un impacto positivo significativo en el turismo local. Otro 31% opina que este impacto será parcial, mientras que un 3% no está seguro del alcance de dicho impacto.



**Gráfico N°6**

*Percepción de la hotelería sustentable*

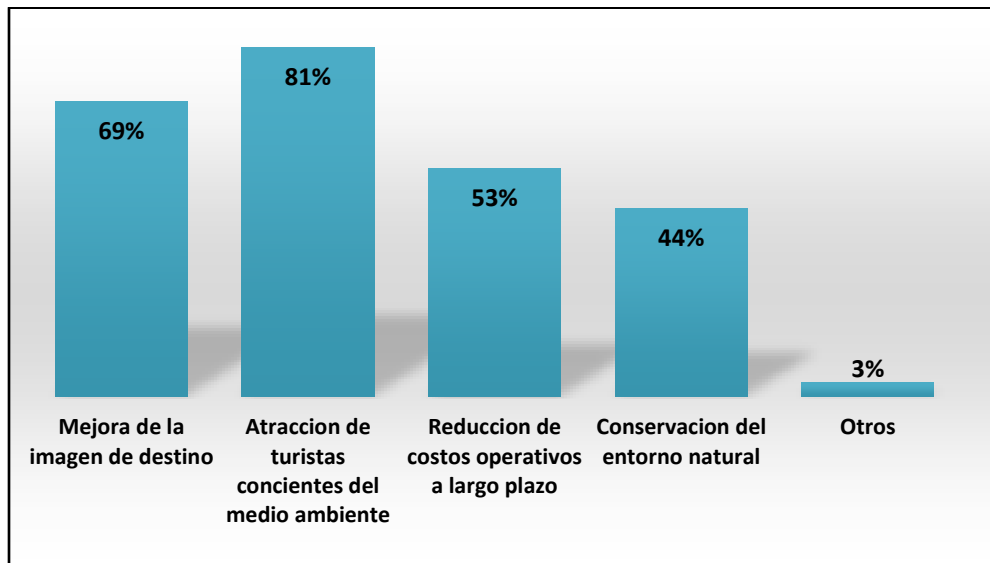


*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados.*

**Beneficios percibidos:** Los encuestados identificaron los siguientes beneficios y los desafíos de adoptar prácticas sostenibles en la hotelería de San Juan.

**Gráfico N°7**

*Beneficios percibidos.*



*Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos.*

- Atracción de turistas consientes con el medio ambiente 81%
- Mejora en la imagen del destino un 69%
- Reducción de costos operativos a largo plazo 53%
- Conservación del entorno natural 44%

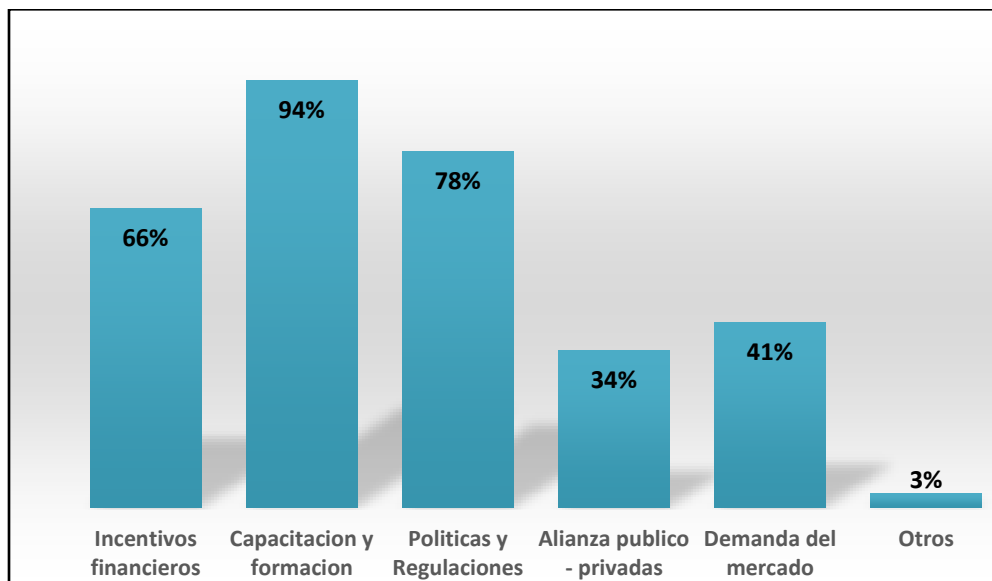
Estos resultados destacan que la implementación de hotelería sostenible no solo contribuye al medio ambiente, sino que también tiene un impacto directo en la competitividad y viabilidad económica del sector.

- **Factores facilitadores para el crecimiento de la hotelería sostenible**

El análisis de las opiniones de los encuestados sobre los elementos que podrían potenciar el crecimiento de la hotelería sostenible en la provincia revelo las siguientes prioridades:

**Gráfico N°8**

*Factores facilitadores para el crecimiento de la hotelería sostenible*



*Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos.*

**Capacitación y formación:** Este factor lidera con un 94%, lo que destaca la importancia de desarrollar competencias en el personal hotelero y en la comunidad para implementar prácticas responsables de manera efectiva.

**Políticas y regulaciones:** Con un 78% se posiciona como el segundo factor más relevante. Esto resalta la necesidad de un marco normativo claro que fomente y regule la adopción de medidas sostenibles en el sector.

**Demanda del mercado:** Un 41% considera que la demanda de turistas interesados en prácticas sostenibles podría impulsar a los hoteles a adoptar estas medidas.

**Alianzas público-privadas:** Aunque menos mencionadas 34%, estas asociaciones se perciben como un recurso valioso para financiar proyectos generar sinergias entre actores del sector público y privado.

Estos resultados indican que, aunque existen múltiples áreas de acción, la capacitación y las políticas públicas son los pilares más cruciales para impulsar el desarrollo de la hotelería sostenible en San Juan.

- **Barreras identificadas**

La encuesta permitió identificar las principales dificultades percibidas por los encuestados para la implementación de prácticas sostenibles en el sector hotelero. Los resultados reflejan que la barrera más significativa es la falta de conocimiento sobre sostenibilidad (84%), lo que indica la necesidad de programas de capacitación específicos para el sector.

En segundo lugar, los altos costos de implementación (56%) se presentan como un desafío importante, lo que sugiere la necesidad de financiamiento o incentivos económicos que faciliten la transición hacia modelos de gestión sustentables.

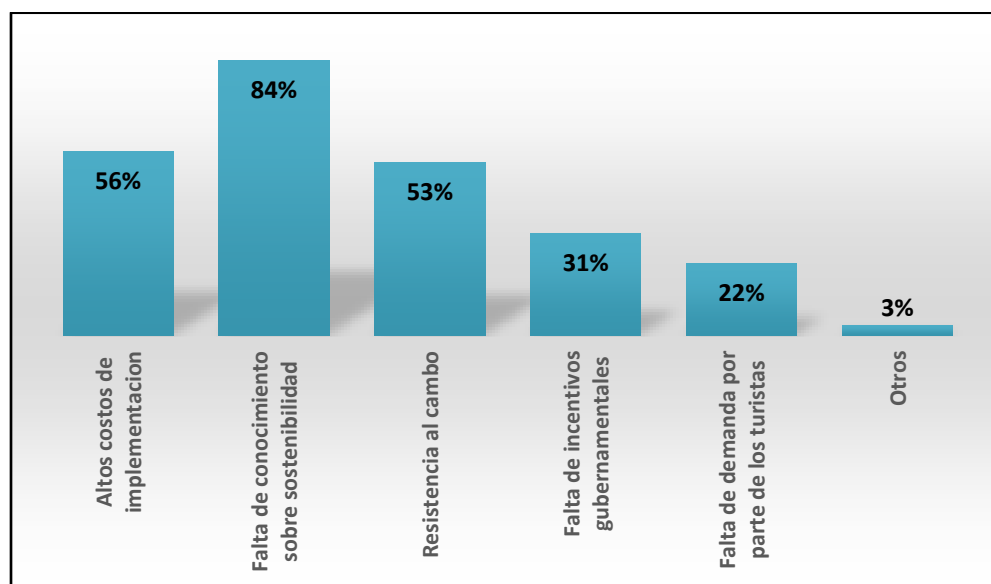
Otro factor relevante es la resistencia al cambio (53%), lo que podría estar relacionado con la falta de información y capacitación adecuada, así como con la percepción de que las prácticas sostenibles implican modificaciones complejas en la operación hotelera.

Además, se identificó la falta de incentivos gubernamentales (31%) y la baja demanda por parte de los turistas (22%), lo que evidencia la importancia de políticas públicas que promuevan el turismo sustentable y campañas de concientización para fomentar el interés de los visitantes por establecimientos comprometidos con la sostenibilidad.

A continuación, se presenta el Gráfico N°9, el cual resume las principales barreras identificadas:

**Gráfico N°9:**

*Barreras identificadas*



*Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos.*

Estas barreras subrayan la necesidad de fortalecer las estrategias de educación, incentivar la inversión en sustentabilidad y diseñar políticas públicas que faciliten la adopción de prácticas responsables en el sector hotelero de San Juan.

- **Oportunidad y Potencial Impulso**

La última parte del análisis exploró las oportunidades y acciones necesarias para potenciar la hotelería sostenible en San Juan:

### **Preferencias de los turistas**

Los resultados obtenidos reflejan una tendencia favorable hacia el turismo sustentable.

Según la encuesta:

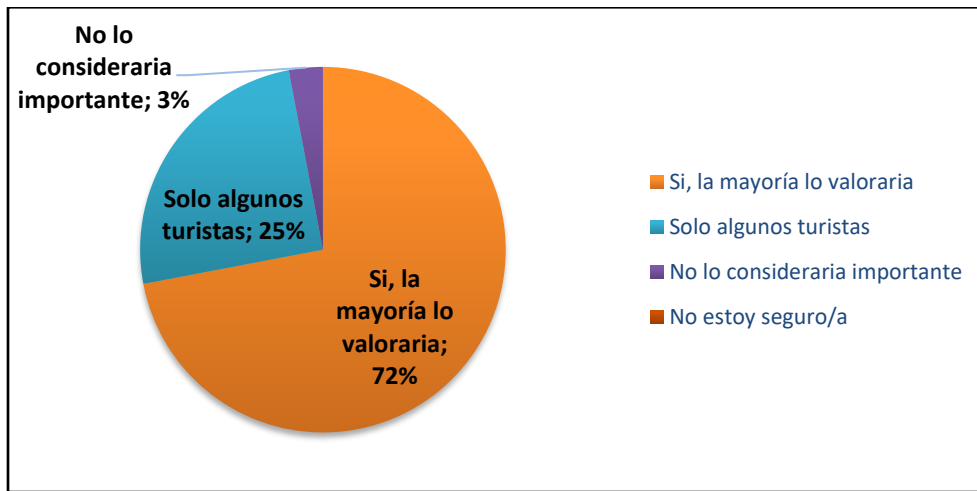
- El 72% de los encuestados cree que la mayoría de los turistas valorarían hospedarse en hoteles que implementen prácticas sostenibles.
- Un 25% opina que solo algunos turistas estarían interesados en esta propuesta.
- Un 3% no lo considera relevante. Esto confirma una tendencia favorable hacia el consumo responsable.

Estos datos confirman que existe una demanda creciente de alojamientos responsables con el medio ambiente, lo que representa una oportunidad para que el sector hotelero adopte estrategias de sostenibilidad como valor diferencial.

A continuación, se presenta el Gráfico N°10, el cual ilustra estas preferencias:

## Gráfico N°10

### *Oportunidades y acciones para potenciar la hotelería sustentable*



*Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos.*

El reconocimiento de estas preferencias por parte de los turistas sugiere la necesidad de fortalecer la comunicación sobre las prácticas sostenibles implementadas en los establecimientos, así como incentivar políticas que promuevan y apoyen la transición hacia una hotelería más responsable en San Juan.

### **Adopción de Prácticas Sostenibles**

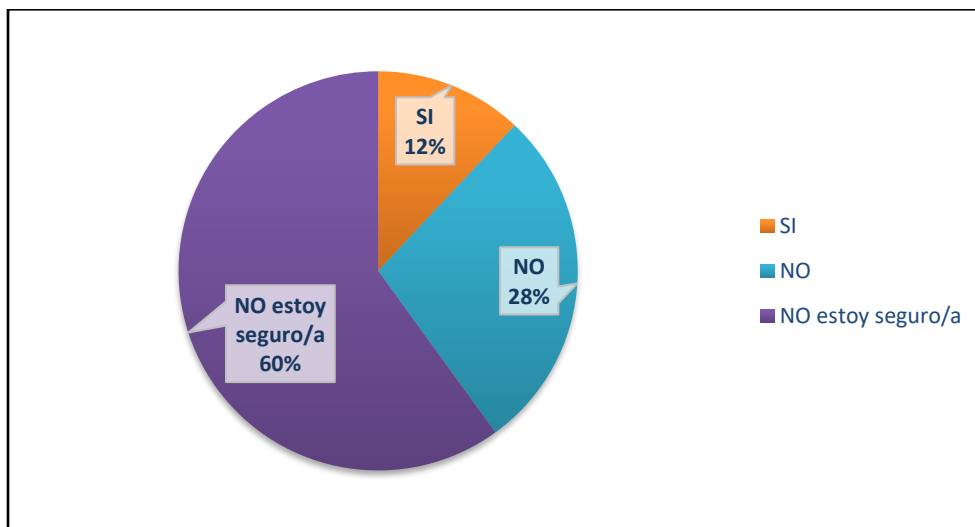
El análisis también abordó la percepción sobre el nivel de adopción de prácticas sostenibles en los hoteles de San Juan.

Los resultados muestran que:

- El 12% de los encuestados considera que los hoteles de San Juan están implementando prácticas sostenibles de manera suficiente.
- Un 28% opina que los esfuerzos en sustentabilidad aún no son suficientes.
- Un 60% manifestó desconocer la situación actual en este aspecto.

## Gráfico N°11

### Adopción de prácticas sostenibles



Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos.

Este análisis pone de manifiesto la importancia de seguir promoviendo la sostenibilidad en la hotelería local, fortaleciendo la difusión de buenas prácticas y generando mayor conciencia tanto en el sector como en los visitantes.

### Medidas propuestas

En el marco de la investigación realizada, se consultó a los encuestados sobre las acciones que consideran necesarias para potenciar la sostenibilidad en el sector hotelero de San Juan. Las respuestas obtenidas reflejan una creciente preocupación por el impacto ambiental de la industria y sugiere diversas estrategias para reducirlo de manera efectiva.

#### ➤ Principales medidas identificadas

Los encuestados señalaron que una de las principales estrategias para lograr una hotelería sostenible es la incorporación de energías renovables, destacando el uso de

paneles solares como una solución clave para reducir el consumo energético en los establecimientos turísticos. Asimismo, mencionaron la necesidad de implementar políticas de ahorro de agua, como la recolección de agua de lluvia y la optimización del uso del recurso en instalaciones hoteleras.

Otro de los aspectos resaltados en las respuestas fue la reducción del uso de plásticos, promoviendo alternativas ecológicas para, minimizar la generación de residuos. En este sentido, se propuso la implementación de productos biodegradables y la eliminación progresiva de plásticos de un solo uso dentro de los hoteles. Además, consideraron fundamental la capacitación del personal hotelero, a fin de garantizar la correcta aplicación de estas medidas y fomentar una cultura organizacional alineada con la sostenibilidad.

En cuanto a la infraestructura los encuestados sugirieron la construcción de edificios con materiales reciclados, lo que permitiría reducir la huella de carbono de la industria hotelera y promover una arquitectura más sustentable. Esta propuesta coincide con estudios previos que destacan la importancia de la edificación ecológica en la reducción del impacto ambiental del turismo.<sup>33</sup>

➤ Estrategias innovadoras para la sostenibilidad hotelera

Además de las medidas convencionales, los encuestados propusieron estrategias innovadoras para fortalecer la concientización ambiental en el sector. Una de las iniciativas destacadas fue la utilización de tecnología avanzada para campañas de sensibilización, mediante el uso de pantallas digitales y cartelería interactiva en los

---

<sup>33</sup> Gössling, S., & Hall, C. M. (2019). *Sustainable tourism: A global perspective*. Routledge.



hoteles y espacios públicos. Según los participantes, este tipo de herramientas podría ser clave para generar un impacto positivo en los turistas y promover hábitos responsables de consumo.

Asimismo, plantearon la posibilidad de desarrollar proyectos de reciclaje dentro de los hoteles, como la reutilización de plásticos desechados para la fabricación de juguetes, lo que contribuirá tanto a la reducción de residuos como al desarrollo de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). De acuerdo con la literatura existente, la implementación de este tipo de iniciativas no solo beneficia al medio ambiente, sino que también fortalece la imagen corporativa de los hoteles y mejora la experiencia de los huéspedes.<sup>34</sup>

Los encuestados coinciden en que la sensibilización ambiental, la formación del personal y el apoyo institucional son factores determinantes para la consolidación de una industria hotelera sostenible.

Las propuestas identificadas en esta investigación reflejan un interés por el desarrollo de un modelo de hotelería sostenible en San Juan. Sin embargo, para que estas iniciativas sean efectivas, es fundamental abordar barreras estructurales y educativas que actualmente limitan su implementación.

### **3.4 Análisis de Matriz PESTEL**

El análisis PESTEL de la provincia de San Juan se centra en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Este modelo, basado en el

---

<sup>34</sup> Font, X., & McCabe, S. (2017). Sustainable tourism marketing. Routledge.

marco de análisis estratégico desarrollado por Francis Aguilar (1967)<sup>35</sup>, permite examinar el entorno externo que incide en un territorio o industria.

Resulta especialmente útil para destinos que buscan impulsar el crecimiento de la actividad turística, ya que constituye la primera etapa del proceso de planificación estratégica. Este análisis se basa en la identificación y evaluación de variables externas que pueden influir en el desarrollo turístico, proporcionando una visión integral del contexto en el que opera la industria.

En esta fase inicial, se destacan los aspectos fundamentales que sustentan el desarrollo, tales como la estabilidad política, las condiciones económicas, las tendencias sociales, los avances tecnológicos, el impacto ambiental y el marco regulatorio. Estas variables son consideradas debido a su influencia directa en la competitividad y sostenibilidad del sector turístico. De esta manera, se posiciona este análisis como el marco de referencia para el crecimiento turístico del sector, permitiendo la toma de decisiones estratégicas informadas y alineadas con las oportunidades y desafíos del entorno.

Destinos emergentes como San Juan deben considerar todas estas dimensiones para realizar una interpretación integral del entorno, sentando así las bases para un desarrollo sostenible y competitivo.

En el ámbito político, la estabilidad institucional de San Juan genera un clima propicio para la inversión, lo que favorece el desarrollo de infraestructura hotelera de lujo. Además, las políticas provinciales están alineadas con estrategias nacionales que

---

<sup>35</sup> Aguilar, F.J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.

promueven la minería sustentable y el turismo, aumentando la confianza de los inversionistas.

Las iniciativas públicas, como la promoción de la Ruta del Vino y el turismo aventura, han incentivado un crecimiento balanceado entre sostenibilidad y desarrollo económico. Estas políticas buscan posicionar a San Juan como un destino competitivo y ecológicamente responsable, atrayendo turistas interesados en experiencias exclusivas y sustentables.

En el aspecto económico, identifican desafíos relacionados con la inflación, las altas tasas impositivas, las restricciones a las importaciones y las fluctuaciones cambiarias, que afectan el desarrollo del turismo sustentable. Sin embargo, estas mismas variaciones del tipo de cambio atraen turistas internacionales que se benefician de precios competitivos. Además, sectores clave como la minería y la vitivinicultura continúan siendo pilares económicos, mientras que el turismo, impulsado por eventos internacionales como el eclipse solar de 2019, el Mundial Sub 20 de 2023 y la tradicional Vuelta a San Juan incrementaron la visibilidad de la provincia y emerge como una alternativa para diversificar la economía provincial.

En lo social, San Juan combina una rica tradición cultural con apertura al turismo global. Las tendencias sociales reflejan una creciente demanda de experiencias sustentables, como alojamientos que respeten el entorno natural y cultural. La preferencia por experiencias relacionadas con el vino, el bienestar y el turismo aventura impulsa la necesidad de instalaciones hoteleras premium adaptadas a la sostenibilidad.

A pesar de los avances en la formación técnica y profesional en turismo, la provincia enfrenta desafíos para cubrir la demanda de personal altamente capacitado, especialmente en el segmento de lujo. Este déficit afecta la capacidad de los hoteles para ofrecer servicios que cumplan con los estándares internacionales de calidad.

Desde la perspectiva tecnológica, se aprovechan las herramientas digitales para mejorar la promoción turística, como redes sociales, aplicaciones móviles y sistemas de reservas online. Los hoteles integran tecnologías innovadoras para optimizar la experiencia de los huéspedes. Además, se destacan los avances en energías renovables, como el uso de paneles solares, que posicionan a San Juan como un destino competitivo y sustentable, alineándose con las expectativas de los turistas modernos.

En el ámbito ambiental, el entorno natural de la provincia, con lugares emblemáticos como el Parque Nacional Ischigualasto, La Pampa del Leoncito y La Ciénaga, es un recurso clave para el ecoturismo. Estos espacios atraen a turistas interesados en experiencias de lujo vinculadas a la naturaleza, pero requieren una gestión ambiental adecuada para garantizar su preservación.

El cambio climático y la aridez de la región plantean desafíos significativos, como la disminución del agua proveniente de los glaciares. Este problema afecta tanto a las actividades económicas como a las turísticas, lo que obliga a los hoteles a adoptar prácticas eco-amigables como el reciclaje y la eficiencia hídrica para captar turistas interesados en la sustentabilidad.

En el marco normativo de la provincia de San Juan, se destacan las diversas leyes y decretos que regulan tanto la actividad turística como las operaciones de los

establecimientos hoteleros. La legislación turística se encuentra principalmente enmarcada en la Ley Provincial 2400-T, sancionada en 2022, y la Ley Provincial 2504-E, que consolidan las bases legales para el desarrollo sustentable del turismo en la provincia. Estas normativas buscan actualizar la legislación existente, promover el desarrollo local, conservar los recursos naturales y culturales y fomentar la cooperación entre el sector público y privado, así como la participación de la comunidad.

Entre las regulaciones específicas relacionadas con la hotelería, se encuentra la Ley 4500/79, que establece los requisitos para el funcionamiento de los establecimientos hoteleros en San Juan. Esta ley regula aspectos como la categorización de los hoteles, las condiciones de seguridad, higiene y calidad de los servicios, lo que asegura estándares homogéneos en la oferta turística. Esto resulta fundamental para posicionar a San Juan como un destino confiable, especialmente en el segmento de lujo y sustentabilidad.

No obstante, las regulaciones sobre minería y uso del agua generan tensiones entre los actores locales y las empresas privadas, especialmente cuando estas interfieren con los recursos esenciales para el turismo y la hotelería. Por este motivo, las leyes ambientales toman relevancia; la Ley General de Ambiente (Ley 513-L) y la Ley 6549/94 imponen estándares estrictos en el manejo del agua, la flora y fauna, y los residuos. Estas regulaciones generan desafíos para las operaciones hoteleras, pero también fomentan la innovación en el cumplimiento de estos requerimientos.

El análisis PESTEL, evidencia como los factores externos, desde las políticas de promoción turística hasta los desafíos ambientales, impactan directamente en el desarrollo de la hotelería sustentable de alta gama. La interacción entre estos factores

resalta oportunidades significativas, como el creciente interés por el turismo ecológico y la diversificación económica a través de este sector, pero también revela desafíos, como la necesidad de mayor capacitación profesional y la adaptación a regulaciones ambientales estrictas.

Estos aspectos reflejan un entorno dinámico y que demanda estrategias claras y bien fundamentadas para maximizar el potencial de la provincia como destino de lujo y sostenibilidad. A partir de este análisis, es fundamental realizar un diagnóstico interno que permita identificar las fortalezas y debilidades específicas del sector hotelero en San Juan.

### **3.5 Análisis Matriz FODA**

El análisis FODA, proporcionará una visión integral que vincula las oportunidades y amenazas del entorno externo con las capacidades internas del sector. Su aplicación en la hotelería sustentable de lujo en San Juan permitirá establecer estrategias efectivas para consolidar a la provincia como un referente en turismo sustentable y de alta calidad. A través de esta herramienta, se identifican variables internas como fortalezas y debilidades y variables externas como oportunidades y amenazas, facilitando la evaluación del impacto de estas iniciativas en el contexto actual del turismo de alta gama en la provincia.

La metodología utilizada para la elaboración de este análisis combinó entrevistas con expertos del sector, encuestas dirigidas a actores clave del turismo y estudios de

benchmarking<sup>36</sup> sobre modelos de hotelería sustentable en otras regiones. Esta combinación permitió una evaluación precisa de las condiciones del sector hotelero 4 y 5 estrellas en San Juan, considerando infraestructura, capital humano, compromiso con la sostenibilidad y barreras económicas y normativas.

### **Fortalezas**

- Poseen un compromiso creciente en el sector hotelero hacia la adopción de prácticas eco-sustentables, alineándose con las tendencias globales del turismo responsable.
- Disponen de infraestructura de calidad que facilita la integración de tecnologías sustentables, como paneles solares, sistemas de eficiencia energética y gestión de recursos.
- Cuentan con recursos humanos capacitados en gestión hotelera y sostenibilidad, lo que les permite implementar estas prácticas con mayor eficacia.
- Logran un posicionamiento diferencial al ser pioneros en la implementación de medidas sostenibles dentro del sector hotelero de lujo en la región.
- Atraen a un segmento de mercado específico, compuesto por turistas de alto poder adquisitivo interesados en experiencias sustentables y responsables.

---

<sup>36</sup> El benchmarking (punto de referencia) consiste en un estudio profundizado sobre tus competidores para entender las estrategias y mejores prácticas utilizadas por ellos. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/que-es-benchmarking-y-como-aplicarlo/>

## **Oportunidades**

- Detectan un aumento en la demanda global por el turismo sustentable, lo que abre posibilidades para fortalecer la competitividad del destino.
- Encuentran apoyo en políticas públicas provinciales alineadas con la sostenibilidad, como los programas vinculados a la Ruta del Vino y el turismo aventura.
- Aprovechan el desarrollo de nuevas tecnologías que facilitan la implementación de prácticas sostenibles, como sistemas de reciclaje, eficiencia hídrica y energías renovables.
- Incrementan su visibilidad mediante la realización de eventos internacionales, como la Vuelta a San Juan y otros encuentros deportivos y culturales de gran alcance.
- Acceden a financiamiento destinado a proyectos verdes, ya sea a nivel nacional o internacional, para facilitar la adopción de estas medidas.

## **Debilidades**

- Afrontan altos costos iniciales para implementar tecnologías sustentables, lo que puede retrasar la adopción de estas prácticas.
- Presentan un desconocimiento técnico en ciertos establecimientos, lo que limita la eficacia en la adopción de medidas sostenibles.



- Experimentan resistencia al cambio por parte de algunos operadores hoteleros, quienes se muestran reticentes a modificar prácticas tradicionales.
- Carecen de normativas específicas que regulen la sostenibilidad en hoteles de alta categoría, lo que dificulta la estandarización.
- Enfrentan insuficiencia en la capacitación de personal especializado en atención de lujo y en prácticas eco-sustentables, lo que afecta la calidad del servicio.

### **Amenazas**

- Son afectados por la inestabilidad económica, caracterizada por inflación, fluctuaciones del tipo de cambio y alta carga impositiva, que limita la capacidad de inversión.
- Dependen de la continuidad en las políticas públicas, ya que los cambios de gobierno pueden des priorizar los proyectos sustentables.
- Compiten con destinos nacionales e internacionales que están más avanzados en la implementación de turismo sustentable.
- Sufren las consecuencias del cambio climático, como la disminución de los glaciares y la aridez, lo que impacta tanto en las operaciones hoteleras como en el atractivo turístico.
- Perciben una resistencia en ciertos segmentos del mercado que aún priorizan el costo sobre las características sustentables.

El análisis FODA demuestra que la implementación de prácticas sustentables en hoteles de 4 y 5 estrellas en San Juan tiene un potencial significativo para posicionar a la provincia como un destino turístico competitivo y responsable. Sin embargo, existen desafíos importantes, como la falta de recursos financieros y técnicos, y amenazas externas relacionadas con la economía y la política.

A pesar de ello, las oportunidades, como el aumento de la demanda de turismo sustentable y el acceso a tecnologías avanzadas, superan a las debilidades y amenazas identificadas. Con un enfoque estratégico, los hoteles pueden transformar estas prácticas en un diferencial del medio ambiente. Este análisis sirve como base para el desarrollo de estrategias concretas que maximicen las fortalezas y aprovechen las oportunidades detectadas, asegurando un crecimiento sostenible en el sector hotelero de la provincia.

### **3.6 Desafíos de la Hotelería Sustentable en San Juan: Un análisis crítico de sus problemáticas actuales**

De acuerdo con la información obtenida y los análisis realizados a lo largo de la investigación, en particular a través del trabajo de campo y la elaboración de fichas de relevamiento, así como la observación del desarrollo de la hotelería sustentable en otros países, se han identificado puntos críticos para analizar la situación actual de la hotelería sustentable en la provincia de San Juan.

En este capítulo, las entrevistas realizadas a la comunidad y el análisis de las matrices de diagnóstico han aportado información clave sobre la realidad actual de la actividad hotelera. Dichos instrumentos han permitido evidenciar las principales problemáticas que enfrenta la provincia para la implementación de prácticas sustentables.

Con el fin de visualizar las causas que impiden el desarrollo de la industria hotelera sostenible en San Juan, así como las consecuencias desfavorables que la falta de desarrollo genera en el sector, se utilizó la herramienta denominada **"Árbol de Problemas"**.

El "Árbol de Problemas" es una técnica que permite identificar una situación problemática central mediante la relación causa-efecto entre diferentes factores que presentan deficiencias. Este enfoque busca abordar la problemática principal con estrategias, programas y proyectos específicos.

La realización del análisis basado en las matrices de diagnóstico refleja tanto las principales causas que limitan el desarrollo de la hotelería sostenible como las causas subyacentes que dificultan resolver dichas deficiencias.

#### **Causas principales:**

##### ➤ **Falta de incentivos económicos y financieros**

- La implementación de prácticas sustentables requiere inversiones iniciales considerables, y no existen suficientes programas de subsidios o créditos accesibles que faciliten esta transición.
- Ausencia de beneficios fiscales específicos para establecimientos que adopten modelos sustentables.

**Impacto:** Los pequeños y medianos hoteles, predominantes en la región, enfrentan grandes dificultades para financiar la transición hacia un modelo más sustentable.

##### ➤ **Deficiencias en las políticas públicas y en la regulación**

- Ausencia de normativas específicas para promover o regular la sustentabilidad en la industria hotelera.
- Fiscalización débil y escaso seguimiento de estándares ambientales en los hoteles existentes.

**Impacto:** La falta de políticas claras desincentiva la adopción de medidas sostenibles por parte de los empresarios hoteleros.

➤ **Acceso limitado a tecnologías sostenibles**

- Las tecnologías necesarias para la gestión eficiente de recursos (como sistemas de reciclaje de agua o energías renovables) son costosas y difíciles de obtener en la provincia.
- Infraestructura insuficiente en zonas rurales para la gestión de residuos y recursos.

**Impacto:** Los hoteles enfrentan limitaciones técnicas para reducir su impacto ambiental y optimizar el uso de recursos.

➤ **Falta de formación y conciencia ambiental**

- Escaso conocimiento por parte de los empresarios hoteleros y trabajadores sobre prácticas sostenibles y su implementación.
- Baja demanda de turistas por servicios sostenibles debido a la limitada conciencia ambiental en el público general.

**Impacto:** La falta de formación adecuada dificulta la implementación efectiva de medidas sostenibles.

➤ **Condiciones económicas generales de la región**

- Dependencia de mercados turísticos estacionales, lo que dificulta la planificación de inversiones sostenibles a largo plazo.
- Competencia con otros destinos que han desarrollado ofertas más sostenibles.

**Impacto:** Estas condiciones dificultan la planificación de inversiones a largo plazo y limitan el interés en adoptar modelos sostenibles.

**Causas subyacentes:**

➤ **Culturales y sociales**

- Persistencia de prácticas tradicionales y resistencia al cambio por parte de empresarios hoteleros.
- Escaso interés de la comunidad local en adoptar enfoques sustentables para el desarrollo turístico.
- Escasa colaboración entre actores clave, como el gobierno, las empresas y la comunidad, para promover la sustentabilidad.

➤ **Estructura económica regional**

- La estrategia económica de la provincia no prioriza el turismo como motor principal de desarrollo, lo que limita los recursos destinados a fomentar la sostenibilidad.
- El sector hotelero está compuesto mayoritariamente por pequeños y medianos establecimientos, que enfrentan mayores dificultades para adaptarse a nuevas demandas.

➤ **Factores ambientales específicos de la región**

- La aridez del clima y la escasez de agua incrementan los costos y la complejidad de implementar tecnologías sostenibles, como sistemas de riego eficiente.
- Impactos negativos de desarrollos turísticos previos, que han deteriorado recursos naturales clave para actividades sostenibles como el ecoturismo.

➤ **Educación y difusión limitada**

- Falta de campañas de concientización dirigidas a empresarios, trabajadores del sector y turistas sobre los beneficios de la hotelería sustentable.
- Escasos programas educativos enfocados en prácticas sustentables en los institutos educativos locales.

La implementación de la hotelería sustentable en San Juan enfrenta barreras significativas, tanto estructurales como culturales. Entre las principales causas destacan la falta de incentivos económicos, políticas públicas insuficientes y un acceso limitado a tecnologías sostenibles. Estas problemáticas, sumadas a factores sociales y ambientales específicos de la región, generan un escenario desfavorable para el desarrollo de un modelo hotelero sostenible.

Para superar estas limitaciones, se requiere un enfoque integral que contemple la generación de políticas públicas específicas, el diseño de incentivos financieros, la capacitación de los actores involucrados y la promoción de un cambio cultural hacia prácticas más sostenibles.

## CAPITULO IV: ESTRATEGÍAS PARA EL DESARROLLO DE LA HOTELERÍA SOSTENIBLE EN SAN JUAN

### 4.1 Introducción

En el presente capítulo se plantean estrategias orientadas al desarrollo y mejora de la implementación de prácticas sustentables en la industria hotelera de San Juan. Estas estrategias propositivas surgen de la necesidad de abordar las problemáticas previamente identificadas, las cuales limitan el avance hacia un modelo hotelero más sostenible.

El diseño de dichas estrategias parte del análisis de las barreras que dificultan la implementación de la hotelería sostenible, así como de la identificación de las causas que las originan, las cuales fueron mencionadas en el capítulo anterior, donde se examinaron factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales y culturales que afectan directamente al sector. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), las estrategias son planes de acción estructurados y sistemáticos que permiten alcanzar objetivos específicos, definiendo direcciones claras y enfoques necesarios para lograrlos<sup>37</sup>.

La elaboración de estas estrategias se fundamenta en técnicas de planificación estratégica que incluyen:

**Evaluación de los recursos disponibles:** análisis de las capacidades económicas, humanas y tecnológicas de la provincia.

---

<sup>37</sup> Organización Mundial del Turismo (OMT, 2022). *Guía de desarrollo turístico sostenible*.



**Selección de acciones clave:** priorización de medidas que tengan un impacto significativo y factible.

**Determinación de proyectos y actividades:** diseño de iniciativas concretas que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados.

Estas estrategias no solo buscan superar las barreras existentes y promover un modelo de hotelería sostenible en San Juan, sino que también están alineadas con un marco global que guía el desarrollo sostenible: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030. A continuación, se presentan como estas estrategias contribuyen al cumplimiento de los ODS, integrando las metas globales con las necesidades específicas de la provincia.

#### **4.2 Incorporación de los ODS en el Desarrollo de Estrategias**

La Agenda 2030 para el Desarrollo sostenible establece los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que ofrecen un marco integral para abordar los desafíos económicos, sociales y ambientales. En el contexto de la hotelería sostenible en San Juan, estos objetivos proporcionan una dirección clara para diseñar estrategias que superen las barreras identificadas y promuevan prácticas responsables en la industria.

**Falta de incentivos económicos y financieros:** Limita el desarrollo del ODS 8 *“Trabajo decente y crecimiento económico”*, ya que, sin apoyo financiero, los hoteles no pueden implementar medidas sostenibles que generen empleo y contribuyan al crecimiento del turismo responsable. En San Juan, estas estrategias pueden dinamizar la economía local, creando nuevas oportunidades laborales en el sector turístico sostenible.

**Deficiencias en las políticas públicas:** Obstaculizan el progreso hacia el ODS 11 “*Ciudades y comunidades sostenibles*”, debido a la ausencia de normativas que impulsen una transición sostenible en el hotelería. El desarrollo de este tipo de hotelería contribuye a la creación de comunidades mas resilientes y responsables con el medio ambiente.

Las estrategias proponen practicas de sostenibilidad que minimicen el impacto ambiental de la industria y promuevan la colaboración de la comunidad local.

**Acceso limitado a tecnologías sostenibles:** Impacta el ODS 7 “*Energía asequible y no contaminante*”. La promoción de tecnologías energéticas renovables, como paneles solares y sistemas de eficiencia energéticas en los hoteles, fomenta una transición hacia una matriz energética más limpia.

Las estrategias proponen incentivos para que los hoteles adopten energías renovables, reduciendo las emisiones de carbono y los costos operativos.

**Falta de formación y conciencia ambiental:** está alineado con el ODS 12 “*Producción y consumo responsable*”, permite a los hoteles reducir el impacto ambiental y optimizar el uso de los recursos. Las estrategias de capacitación fomentan la gestión adecuada de residuos, la adopción de productos locales y la reducción del desperdicio, alineándose con los principios de producción y consumo sostenible.

Las estrategias de producción responsable en el contexto de los hotelero, como el establecimiento de alianzas con productores locales para el abastecimiento de productos sostenibles, contribuyen a la reducción de la huella ambiental y al fortalecimiento de la economía regional.

Estas iniciativas fomentan un equilibrio entre el desarrollo económico, la protección ambiental y el bienestar social, posicionando a la provincia como un destino turístico competitivo y sostenible en el contexto global.

### **4.3 Estrategias Propositivas**

La implementación de un plan de medidas sustentables en la provincia de San Juan requiere un enfoque estratégico que aborde las barreras identificadas y aproveche las oportunidades existentes en el sector hotelero. En este contexto, se han diseñado estrategias propositivas que buscan promover la adopción de prácticas sostenibles en los hoteles de 4 y 5 estrellas, alineado el desarrollo turístico con los principios de sostenibilidad ambiental, económica y social. Las estrategias desarrolladas en el presente apartado apuntan a minimizar el impacto ambiental de la industria y a posicionar a San Juan como un destino competitivo y responsable en el mercado turístico global. A continuación, se presentan las líneas estratégicas que servirán como base para la implementación en este plan.

#### **Incentivar la adopción de tecnologías sostenibles en hoteles de alta categoría**

Esta estrategia promueve la integración de herramientas y sistemas innovadores que permitan una gestión eficiente de los recursos en hoteles de 4 y 5 estrellas. Se centra en la implementación de tecnologías verdes como energías renovables, sistemas de gestión hídrica eficiente y procesos de reciclaje, reducción de impacto ambiental y aumentando la eficiencia operativa.

### **Fortalecer las políticas públicas específicas para hoteles de 4 y 5 estrellas**

Dado que las personas desempeñan un papel crucial en la adopción de prácticas sostenibles, esta estrategia prioriza la formación del personal hotelero en conocimientos y habilidades enfocadas en la sustentabilidad. Asimismo, busca involucrar a los huéspedes, promoviendo su participación activa en la conservación del medio ambiente durante su estancia.

### **Capacitar al personal y sensibilizar a los huéspedes sobre la sostenibilidad**

Esta estrategia fomenta la colaboración entre el sector privado, el gobierno, las instituciones académicas y las organizaciones no gubernamentales para desarrollar las sinergias que fortalezcan la sostenibilidad en el sector hotelero. Las alianzas permiten la transferencia de conocimientos, recursos y experiencias exitosas, promoviendo un desarrollo conjunto.

### **Diversificar la oferta turística sostenible para posicionar a San Juan como un destino sustentable**

Con la meta de consolidar a San Juan como un referente en turismo sostenible, esta estrategia propone integrar prácticas responsables en la oferta turística, destacando experiencias ecológicas de lujo. Asimismo, busca atraer a un segmento de turistas responsables, alineando la oferta de la provincia con principios de conservación ambiental y responsabilidad social.

#### **4.3.1 Plan de Acción N°1: Incentivar la Adopción de Tecnologías Sostenibles en Hoteles de Alta Categoría de la Provincia**

El diseño de este plan parte de la identificación de barreras económicas y financieras que dificultan la incorporación de tecnologías sostenibles en el sector hotelero de la provincia de San Juan. En particular, se reconoce que los hoteles de alta categoría poseen mayor capacidad de inversión inicial, lo que los posiciona como actores clave para demostrar la viabilidad económica y los beneficios a largo plazo de estas tecnologías. La estrategia propuesta busca fomentar alianzas público-privadas, proporcionar apoyo técnico-financiero y sensibilizar a los principales actores del sector turístico respecto a la importancia de implementar prácticas sostenibles.

Objetivos del Plan:

**Facilitar el acceso a incentivos económicos y financieros:** Diseñar políticas y mecanismos de financiamiento específicos, como subvenciones, créditos verdes y beneficios fiscales para impulsar la transición sostenible.

**Fomentar la cooperación entre sectores:** Promover la colaboración entre entidades gubernamentales, empresas privadas, los hoteles y organizaciones civiles para generar sinergia.

**Elevar el estándar del turismo sostenible en la región:** Implementar prácticas alineadas con los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), priorizando la gestión eficiente de los recursos y la tradición hacia energías limpias.

A fin de llevar adelante la estrategia propuesta y cumplir los objetivos propuestos para la misma, se plantean programas especializados.

## **1° Programa: Diseñar programas de financiamiento y subvenciones específicas para la implementación de tecnologías sostenibles.**

La falta de apoyo financiero en la adquisición de tecnologías sostenibles en la industria hotelera de San Juan dificulta la implementación de prácticas sustentables y disminuye el interés de los agentes hoteleros por adoptarlas. Esto, a su vez, limita su potencial uso como estrategia de marketing para incrementar la demanda turística en la región. Aunque algunos hoteles, como los pertenecientes a la cadena Del Bono, han incorporado sistemas de bajo consumo de agua y energía, ninguno de los establecimientos en la provincia implementa políticas sustentables integrales que incluyan el uso de energías renovables o una adecuada gestión hídrica.

De acuerdo con la definición de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2021), las tecnologías sostenibles son aquellas que utilizan menos energía y recursos finitos, promoviendo el uso responsable de los recursos naturales. Además, contribuyen al bienestar de las personas, al desarrollo económico y a la generación de empleo<sup>38</sup>.

En el caso de Argentina, el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PNCTI) 2030, impulsado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, promueve la integración de la ciencia y la tecnología con el sistema productivo mediante una “producción ver”. Entre sus objetivos, destacan la transición energética hacia tecnologías soberanas y federales, así como el impulso de iniciativas que prioricen el cuidado ambiental y la gestión sostenible de los bienes comunes. Este plan busca fomentar la innovación tecnológica, apoyar proyectos sustentables en sectores estratégicos y

---

<sup>38</sup> Organización de las Naciones Unidas. (2021). *Science, technology and innovation for sustainable development: Report of the Secretary-General*. Nueva York: ONU. Obtenido de: <https://digitallibrary.un.org/record/3936938>.

mejorar la calidad de vida, alineándose con las prioridades de la Agenda de Investigación, Desarrollo e Innovación (Agenda I+D+i)<sup>39</sup>.

En San Juan, los programas de financiamiento y subvenciones pueden adaptarse para potenciar la implementación de estas tecnologías en el sector hotelero. Este enfoque permitirá posicionar a la provincia como un destino competitivo y comprometido con la sustentabilidad, atrayendo así un mayor interés por parte de los turistas.

### **1° Proyecto: Subvenciones para proyectos iniciales y líneas de Créditos Verdes**

Este proyecto se enfoca en la implementación de subvenciones iniciales y líneas de créditos verdes destinadas a financiar la transición hacia tecnologías y prácticas sostenibles en el sector hotelero de San Juan. Aprovecha instrumentos financieros establecidos por el Marco Financiero Sostenible de Argentina, que guía la emisión de bonos y préstamos verdes, sociales y sostenibles en mercados nacionales e internacionales.

Un préstamo verde, según los estándares internacionales, es un financiamiento dirigido exclusivamente a proyectos que contribuyen significativamente a objetivos ambientales, sociales o de sostenibilidad<sup>40</sup>. Este mecanismo, combinado con programas nacionales como FONTAR y FONCYT, puede financiar proyectos piloto y medidas específicas de adaptación en los hoteles de la provincia, fomentando su rol como modelos de sostenibilidad regional.

---

<sup>39</sup> Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (n.d.). *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/planeamiento-politicas/plan-nacional-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-2030>

<sup>40</sup> Banco Mundial (2021). *Green Bonds: Financing for a Sustainable Future*. Capítulo "Introduction to Green Financing" (págs. 5-7). Obtenido de: <https://www.worldbank.org>.

## ❖ Acciones y Tareas Propositivas

### ➤ **Fase 1: Diagnostico y Planificación Estratégica**

- **Utilizar los recursos de la Agenda I+D+i, incluidos FONTAR y FONCYT, para financiar proyectos tecnológicos con impacto ambiental positivo en los hoteles de la provincia.**
  - **Tarea:** Reclutar especialistas en tecnología renovable y financiamiento para asesorar a los hoteles en la utilización de estos recursos.
  - **Tarea:** Desarrollar un sistema de mentorías individuales para acompañar a los hoteles en la formulación de proyectos de innovación tecnológica sostenible.
- **Promover que hoteles de 4 y 5 estrellas diseñen planes específicos para obtener subvenciones enfocadas en tecnologías críticas para la región.**
  - **Tarea:** Organizar seminarios y talleres con expertos en sostenibilidad y financiamiento. Estos eventos pueden incluir formaciones sobre cómo presentar proyectos para acceder a subvenciones de FONTAR y FONCYT, específicamente enfocados en energías renovables y eficiencia hídrica.
  - **Tarea:** Diseñar un manual práctico que detalle los procedimientos para acceder a estas subvenciones, con ejemplos claros de proyectos posibles, en formato digital y físico.

### ➤ **Fase 2: Implementación de Tecnología Sostenibles**

- **Priorizar la instalación de sistemas solares y optimización de la eficiencia hídrica.**



- **Tarea:** Identificar proveedores de tecnología sostenible (paneles solares, sistemas de gestión de agua) y negociar precios preferenciales para los hoteles que participen en el programa.
- **Tarea:** Facilitar acuerdos con instituciones financieras locales para ofrecer préstamos verdes, estableciendo condiciones favorables como tasas de interés competitivas y períodos de gracia.
- **Reducción de la huella ambiental de los establecimientos.**
  - **Tarea:** Elaborar un plan de acción con actividades específicas para la reducción de la huella ambiental, como la implementación de sistemas de reciclaje, gestión de residuos y optimización de la energía.

➤ **Fase 3: Comunicación y Difusión**

- **Difundir información sobre el programa y sus beneficios.**
  - **Tarea:** Elaborar comunicados oficiales en medios locales y nacionales para incentivar la participación.
  - **Tarea:** Difundir esta información a través de los sitios web del Ministerio de Turismo y en medios locales como radio, periódicos y redes sociales, para crear conciencia sobre las ventajas de las prácticas sostenibles en la hotelería.
- **Búsqueda de respaldo de organismos internacionales.**
  - **Tarea:** Gestionar la relación con organismos internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para obtener financiación

adicional que complemente los recursos nacionales y fomentar el compromiso del sector hotelero.

➤ **Fase 4: Monitoreo y Evaluación**

• **Evaluar el impacto ambiental y económico de las inversiones.**

- **Tarea:** Establecer un sistema de monitoreo para evaluar el rendimiento de las tecnologías implementadas en los hoteles, incluyendo la eficiencia energética, la reducción de la huella hídrica y el impacto en las emisiones de CO2.
- **Tarea:** Realizar informes periódicos para compartir los resultados obtenidos con los hoteles participantes y otros actores relevantes, promoviendo la transparencia y el aprendizaje colectivo.

**2° Proyecto: Premios e Incentivos a la Sostenibilidad Hotelera**

Reconocer y recompensar los esfuerzos en sostenibilidad es clave para motivar a los hoteles de alta categoría de San Juan a adoptar prácticas responsables y mantener un compromiso continuo con el cuidado del medio ambiente. Este proyecto propone un sistema de sellos de calidad que, además de distinguir a los hoteles más comprometidos, les otorga un valor agregado que mejora su competitividad en el mercado turístico.

Mediante niveles de certificación como "básico", "avanzado" y "excelencia", se busca no solo fomentar la mejora continua, sino también incentivar a otros establecimientos a seguir este ejemplo. Las certificaciones estarán respaldadas por campañas de difusión

y casos de éxito que evidencien los beneficios económicos, sociales y ambientales alcanzados por los hoteles certificados.

Este proyecto también contempla una evaluación periódica del impacto del sistema, ajustando los estándares a las nuevas tendencias y asegurando que los reconocimientos mantengan su relevancia. Así, se refuerza el posicionamiento de San Juan como un destino turístico sostenible, en línea con las expectativas de los viajeros conscientes y las exigencias del mercado global.

#### ❖ Acciones y Tareas Propositivas

##### ➤ **Fase 1: Reconocimientos e Incentivos**

- **Crear un sistema de incentivos que motive a los hoteles a mejorar continuamente.**
  - **Tarea:** Diseñar sellos de calidad en sostenibilidad (e.j. "Hotel Verde San Juan") con diferentes niveles según el grado de cumplimiento de los estándares (básico, avanzado, excelencia).
  - **Tarea:** Entregar los sellos públicamente durante eventos organizados por el Ministerio de Turismo, reforzando el prestigio de los hoteles certificados.
- **Promover los beneficios comerciales de la certificación.**
  - **Tarea:** Difundir los logros de los hoteles certificados en medios locales y nacionales, resaltando su impacto positivo en la sostenibilidad y su competitividad en el mercado turístico internacional.

- **Tarea:** Incentivar el interés de otros hoteles mediante casos de éxito que evidencien beneficios económicos, sociales y ambientales derivados de la certificación.

➤ **Fase 2: Evaluación de Impacto y Mejora del Sistema**

- **Evaluar periódicamente el impacto de las certificaciones.**
  - **Tarea:** Realizar estudios anuales para medir el impacto ambiental y económico del programa, destacando resultados concretos como la disminución en emisiones de CO<sub>2</sub> o ahorro de recursos.
  - **Tarea:** Ajustar los estándares y procesos de certificación según los resultados obtenidos y las nuevas tendencias en sostenibilidad.

#### **4.3.2 Plan de Acción N°2: Ampliar el Acceso a Tecnologías Sostenibles**

La transición hacia la sostenibilidad en la industria hotelera requiere superar barreras clave, como el acceso limitado a tecnologías sostenibles. En el caso de los hoteles de alta categoría en la provincia de San Juan, la incorporación de sistemas innovadores, como paneles solares, tecnologías de eficiencia hídrica y gestión responsable de residuos, es esencial para garantizar la competitividad del sector.

EL siguiente plan se enfoca en facilitar esta transición a través de una estrategia integral que abarca la formación técnica del personal, la promoción de alianzas estratégicas con proveedores confiables y la creación de un mecanismo de apoyo logístico que permita a los hoteles adoptar soluciones tecnológicas adaptadas a las necesidades regionales.

## 1° Proyecto: Capacitación Técnica en Tecnología Sostenible

La formación del capital humano es un componente clave para garantizar el éxito de la sostenibilidad en el turismo. Según el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET), los programas de capacitación técnica son esenciales para la adopción a los cambios tecnológicos y ambientales<sup>41</sup>. Este proyecto busca ofrecer talleres, certificaciones y plataformas de aprendizaje orientadas al personal de hoteles de lujo de San Juan, priorizando habilidades en la operación de tecnologías limpias y eficientes. Al desarrollar competencias técnicas, no solo garantiza la correcta implementación de estas tecnologías, sino que también se fomenta un cambio cultural hacia prácticas más responsables en el sector.

### ❖ Acciones y Tareas Propositivas

#### ➤ **Fase 1: Planificación y Diseño del Programa de Capacitación**

##### • **Diseñar materiales educativos sobre tecnologías sostenibles**

- **Tarea:** Crear guías prácticas y didácticas sobre el uso, mantenimiento y beneficios de tecnologías como paneles solares, sistemas de gestión hídrica y reciclaje, adaptadas al contexto de los hoteles de San Juan.
- **Tarea:** Incorporar estudios de caso reales, preferentemente de hoteles que ya han implementado medidas similares en Argentina, para ejemplificar el impacto positivo de estas tecnologías.

---

<sup>41</sup> Instituto Nacional de Educación Tecnológica. (2024). *Capacitación y formación técnica en sostenibilidad*. Obtenido de: <https://www.inet.edu.ar>

- **Establecer alianzas estratégicas para las capacitaciones**
  - **Tarea:** Colaborar con universidades locales, como la Universidad Nacional de San Juan, y empresas tecnológicas para desarrollar programas educativos adaptados a las necesidades del sector hotelero.
  - **Tarea:** Incorporar programas del INET para garantizar calidad y homologación de los contenidos educativos.
- **Fase 2: Implementación de Talleres y Certificaciones**
- **Organizar talleres prácticos para el personal de hoteles**
  - **Tarea:** Realizar talleres presenciales o virtuales enfocados en el uso y mantenimiento de tecnologías limpias. Estos deben abordar aspectos como la instalación y operación de sistemas solares, técnicas de reciclaje y gestión eficiente del agua.
  - **Tarea:** Programar sesiones interactivas donde los participantes puedan practicar con simulaciones o equipos reales, asegurando que comprendan las aplicaciones prácticas de los conocimientos adquiridos.
- **Implementar un sistema de certificación oficial**
  - **Tarea:** Crear programas de certificación en conjunto con organismos reconocidos (ej. INET o el Ministerio de Turismo de San Juan), asegurando que las credenciales sean valoradas en el mercado laboral.
  - **Tarea:** Gestionar la acreditación de los participantes como especialistas en sostenibilidad hotelera, destacando su capacidad para operar tecnologías limpias y fomentar buenas prácticas ambientales en los hoteles.

➤ **Fase 3: Evaluación y Seguimiento del Impacto**

- **Realizar pruebas para evaluar competencias adquiridas.**
  - **Tarea:** Diseñar y aplicar pruebas de conocimiento teórico-práctico para medir el nivel de aprendizaje y garantizar que el personal esté preparado para operar las tecnologías.
- **Implementar un sistema de monitoreo de desempeño**
  - **Tarea:** Supervisar el impacto de las capacitaciones en la operación diaria de los hoteles, recopilando datos sobre la mejora en eficiencia energética, gestión hídrica y reducción de residuos tras la implementación de prácticas aprendidas.

**2° Proyecto: Crear una Red de Proveedores en Tecnología Sostenible**

El acceso a proveedores confiables de tecnologías sostenibles es fundamental para superar las barreras de adopción en la industria hotelera. Según datos de la Red Argentina de Municipios Frente al Cambio Climático (RAMCC), las alianzas estratégicas como empresas proveedoras de tecnología verde son determinantes para facilitar la transacción hacia prácticas responsables<sup>42</sup>. Este proyecto tiene como objetivo crear un catálogo de proveedores que ofrezcan soluciones innovadoras, como sistemas de energía solar, gestión hídrica avanzada y materiales de construcción sostenible, con condiciones de adquisición favorables para los hoteles de San Juan.

---

<sup>42</sup> Red Argentina de Municipios Frente al Cambio Climático. (2024). *Promoción de alianzas estratégicas para el desarrollo sostenible*. Obtenido de: <https://www.ramcc.net>

## ❖ Acciones y Tareas Propositivas

### ➤ **Fase 1: Identificación y Organización del Directorio de Proveedores**

- **Crear un directorio provincial de proveedores de tecnologías sostenibles**
  - **Tarea:** Identificar proveedores nacionales e internacionales confiables que ofrezcan productos como paneles solares, sistemas de iluminación LED eficiente, equipos de ahorro de agua y materiales de construcción sostenible.
  - **Tarea:** Validar la calidad y certificaciones de los productos ofrecidos por los proveedores para garantizar estándares adecuados para los hoteles de 4 y 5 estrellas.
  - **Tarea:** Publicar el directorio en un formato accesible (sitios web del Ministerio de Turismo y Cámara de Hotelería de San Juan), detallando productos, contactos y condiciones de adquisición.

### ➤ **Fase 2: Promoción y Conexión entre Proveedores y Hoteles**

- **Organizar ferias tecnológicas y eventos de networking**
  - **Tarea:** Coordinar ferias tecnológicas anuales donde proveedores expongan sus soluciones innovadoras para la industria hotelera, con enfoque en sistemas fotovoltaicos, gestión hídrica y eficiencia energética.
  - **Tarea:** Facilitar reuniones entre hoteles y proveedores para establecer relaciones comerciales directas, asegurando que los hoteles reciban información detallada sobre las tecnologías disponibles.



- **Promover casos de éxito para fomentar confianza en las tecnologías sostenibles**

- **Tarea:** Identificar y divulgar ejemplos de hoteles locales o nacionales que ya han implementado tecnologías sostenibles, mostrando datos reales de beneficios ambientales y económicos (ej. reducción de costos operativos, ahorro energético, impacto en la imagen del establecimiento).
- **Tarea:** Crear contenido visual (videos, gráficos, testimonios) para difundir estos casos de éxito en redes sociales, medios locales y durante las ferias tecnológicas.

➤ **Fase 3: Incentivos y Facilidades para la Adopción**

- **Facilitar compras grupales de tecnologías sostenibles**

- **Tarea:** Negociar con proveedores descuentos por volumen, incentivando adquisiciones colectivas por parte de varios hoteles de San Juan.
- **Tarea:** Establecer un sistema de financiamiento asociado a los acuerdos grupales, en colaboración con bancos locales y programas de Créditos Verdes.

- **Establecer un servicio de soporte técnico posventa**

- **Tarea:** Asegurar que los proveedores del directorio ofrezcan soporte técnico confiable para la instalación y mantenimiento de las tecnologías adquiridas.
- **Tarea:** Coordinar con universidades y técnicos locales capacitaciones específicas en las tecnologías instaladas para reforzar el soporte en la región.

➤ **Fase 4: Monitoreo y Evaluación del Impacto**

- **Medir el impacto ambiental y económico de las tecnologías implementadas**
  - **Tarea:** Diseñar un sistema de seguimiento que registre indicadores clave como reducción en consumo de energía, ahorro hídrico y disminución de costos operativos en los hoteles participantes.
  - **Tarea:** Elaborar informes periódicos para evaluar el desempeño de la red de proveedores y ajustar estrategias según las necesidades detectadas.

#### **4.3.3 Plan de Acción N°3: Resolución en Políticas Publicas**

Este programa fomenta un entorno regulatorio más sólido y atractivo para la inversión en el sector hotelero. Al combinar regulaciones obligatorias con incentivos económicos, no solo se impulsa el cumplimiento de prácticas sostenibles, sino que también se mejora la competitividad de los hoteles de San Juan, contribuyendo a la promoción de un turismo responsable.

##### **1° Proyecto Marco Normativo Verde**

La creación de un marco normativo que promueva prácticas sostenibles en la hotelería es clave para alinear el desarrollo turístico con los objetivos ambientales de la provincia. En este contexto, organismos internacionales como el *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC) establecen criterios específicos para hoteles que buscan reducir su impacto ambiental y mejorar su desempeño social y económico. A nivel local, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Argentina también fomenta el diseño de políticas que incentiven la eficiencia energética, la gestión de recursos hídricos y la economía

circular. Este proyecto se centra en implementar regulaciones específicas para hoteles de 4 y 5 estrellas, garantizando un impacto positivo tanto en el medio ambiente como en la experiencia turística.

#### ❖ Acciones y Tareas Propositivas

##### ➤ **Fase 1: Desarrollo de un Marco Normativo Verde**

- **Diseñar una normativa específica para hoteles basada en estándares internacionales y necesidades locales**
- **Tarea:** Diseñar una normativa que obligue a los hoteles a adoptar sistemas de iluminación LED, energía renovable y dispositivos de ahorro hídrico.
- **Tarea:** Establecer metas claras y escalonadas para la implementación de dichas tecnologías, ajustadas al tamaño y capacidad de cada hotel.
- **Tarea:** Alinear los estándares locales con los criterios del GSTC en áreas clave y los ODS, como el uso responsable del agua (ODS 6) y la acción climática (ODS 13).

##### ➤ **Fase 2: Establecimiento de mecanismos de monitoreo**

- **Garantizar el cumplimiento normativo mediante auditorías periódicas**
  - **Tarea:** Designar organismos locales, como el Ministerio de Turismo de San Juan, para llevar a cabo inspecciones periódicas y auditorías basadas en el tamaño y ubicación de los establecimientos.
  - **Tarea:** Crear una plataforma digital centralizada para que los hoteles reporten datos de consumo energético, hídrico y generación de residuos.

##### ➤ **Fase 3: Promoción de la cooperación intersectorial**

- **Fomentar la colaboración público-privada para desarrollar regulaciones viables**
  - **Tarea 1:** Coordinar con el sector privado, las asociaciones hoteleras y asociaciones ambientales mesas de diálogo, para ajustar las regulaciones.
  - **Tarea:** Establecer incentivos fiscales o económicos para los hoteles que adopten las prácticas sostenibles antes de los plazos establecidos.

#### **4.3.4 Plan de Acción N°4: Estrategia para Mitigar la Falta de Formación y Conciencia Ambiental**

La investigación realizada basada en entrevistas a profesionales del sector turístico y hotelero, revela que las deficiencias en políticas públicas y regulaciones son un obstáculo significativo para el desarrollo de una hotelería más sustentable en la provincia de San Juan. Además, se identificaron carencias en la formación y capacitación, las cuales limitan la implementación de prácticas sostenibles en los hoteles. Estas debilidades no solo frenan la adopción de tecnologías verdes, sino que también dificultan el incumplimiento de estándares internacionales de sostenibilidad turística.

Superar estas deficiencias requiere el diseño e implementación de programas específicos dirigidos a hoteles de alta categoría, que prioricen:

- La formación del personal en sostenibilidad, dotándolos de conocimientos y habilidades clave.
- La participación activa de los huéspedes en iniciativas de conservación ambiental durante su estancia.

Los objetivos de la estrategia:

- Desarrollar y fortalecer políticas públicas específicas para hoteles de alta categoría.
- Impulsar la capacitación del personal hotelero en temas de sostenibilidad.
- Fomentar la participación activa de los huéspedes en la conservación ambiental.
- Promover alianzas estratégicas para implementar programas de sostenibilidad.

### **1° Programa de Formación y Capacitación para Actores Claves**

El fortalecimiento de las capacidades del personal hotelero en la provincia de San Juan se presenta como una estrategia clave para incrementar la atracción de visitantes y mejorar la experiencia de los huéspedes en establecimientos con características sostenibles. La sostenibilidad no solo responde a las demandas globales actuales, sino que también representa una oportunidad para posicionar a los hoteles de la región en un mercado competitivo y en crecimiento.

Para transformar la sostenibilidad en una práctica habitual, es fundamental que las empresas hoteleras desarrollen programas de formación interna orientados a:

- Dotar al personal de conocimientos específicos sobre la gestión eficiente de recursos y prácticas ecológicas.
- Incentivar su rol como agentes de cambio dentro de la organización, fomentando la innovación en sus respectivas áreas de trabajo.
- Crear un entorno laboral donde la sostenibilidad sea percibida como una prioridad estratégica y un valor agregado en el servicio.

El presente programa tiene como finalidad generar espacios de capacitación y promover el conocimiento sobre medidas sustentables aplicables en los hoteles de la provincia. A través de estas acciones, se busca:

- Superar la falta de interés detectada en la sostenibilidad como herramienta de marketing entre los gerentes hoteleros.
- Introducir la sostenibilidad como un diferenciador clave que permita atraer a un nuevo nicho de mercado compuesto por turistas conscientes y responsables.

Este programa responde a la necesidad de alinear el sector hotelero local con las tendencias mundiales de sostenibilidad turística, tal como lo promueven organismos internacionales como la Organización Mundial del Turismo (OMT). Además, busca posicionar a San Juan como un destino competitivo en el turismo sustentable, aprovechando la creciente preferencia de los viajeros por alojamientos responsables con el medio ambiente.

### **1° Proyecto: Sensibilización de Gerentes y Directivos**

Los líderes empresariales juegan un papel fundamental en la adopción de estrategias sostenibles, ya que son los responsables de la toma de decisiones clave en los hoteles. Según el Global Sustainable Tourism Council (GSTC), la implicación de directivos es crucial para integrar la sostenibilidad como parte de la estrategia empresarial y garantizar su viabilidad a largo plazo<sup>43</sup>. Este proyecto tiene como objetivo sensibilizar a gerentes y

---

<sup>43</sup> Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (2023). *Criteria for Hospitality*. Obtenido de: <https://www.gstc.org>

directivos de los hoteles de 4 y 5 estrellas, brindándoles herramientas para comprender los beneficios financieros y reputacionales asociados con las practicas sostenibles.

❖ Acciones y Tareas Propositivas

➤ **Fase 1: Formación Estratégica y Sensibilización**

• **Organizar seminarios y talleres dirigidos a gerentes y directivos**

- **Tarea:** Presentar casos de éxito de hoteles nacionales e internacionales que implementaron prácticas sostenibles, con énfasis en reducción de costos operativos y beneficios reputacionales.
- **Tarea:** Incluir análisis de retorno de inversión (ROI) sobre la implementación de sistemas sostenibles como energías renovables, gestión hídrica eficiente y reducción de residuos.

• **Elaboración de guías prácticas de sostenibilidad para la región**

- **Tarea:** Crear manuales que detallen cómo desarrollar planes de sostenibilidad adaptados a las particularidades de San Juan, priorizando el uso de recursos y proveedores locales.

➤ **Fase 2: Implementación de Sistemas de Gestión Sostenibles**

• **Implantar sistemas de gestión sostenibles y de calidad**

- **Tarea:** Establecer un sistema de gestión de calidad ISO 9001 que integre registros y documentación del hotel, facilitando la comunicación entre departamentos y niveles jerárquicos.
- **Tarea:** Incorporar sistemas de gestión ambiental y de energía (ISO 14001 e ISO 50001), con auditorías periódicas para evaluar el cumplimiento de estándares y mejorar continuamente.

- **Tarea:** Asegurar la formación de empleados en el uso y mantenimiento de estos sistemas para garantizar su eficiencia.
- **Desarrollar procedimientos para gestionar emergencias ambientales**
  - **Tarea:** Redactar un plan de emergencia que contemple accidentes graves, como vertidos peligrosos o emisiones contaminantes, minimizando su impacto y definiendo medidas claras de respuesta.
  - **Tarea:** Comunicar este plan a todos los empleados, involucrándolos en simulacros periódicos para garantizar la preparación ante posibles incidentes.
- **Fase 3: Participación Activa y Compromiso Directivo**
  - **Organización de foros y mesas redondas para directivos**
    - **Tarea:** Facilitar espacios de discusión donde los gerentes puedan compartir desafíos y oportunidades relacionados con la transición hacia prácticas sostenibles.
    - **Tarea:** Generar compromisos formales de implementar al menos una medida sostenible al año, con seguimiento periódico de los avances.
    - **Tarea:** Promover la creación de un Comité de Medio Ambiente liderado por la dirección, con participación activa de empleados para proponer y evaluar iniciativas sustentables.
  - **Garantizar condiciones laborales adecuadas como parte de la sostenibilidad**
    - **Tarea:** Asegurar salarios justos y condiciones laborales dignas, reconociendo la importancia del bienestar del personal en el éxito de los sistemas de gestión.



- **Tarea:** Comunicar a los empleados las mejoras implementadas y sus beneficios sociales y ambientales, fomentando su participación activa.

➤ **Fase 4: Monitoreo y Mejora Continua**

- **Seguimiento de indicadores y evaluación del impacto**

- **Tarea:** Utilizar herramientas digitales para registrar y evaluar datos sobre consumo energético, emisiones, generación de residuos y ahorro económico.
- **Tarea:** Revisar periódicamente las políticas y sistemas de gestión para asegurar su alineación con los objetivos de sostenibilidad del hotel y estándares internacionales.
- **Tarea:** Promover la divulgación de resultados mediante informes de sostenibilidad que muestren los logros alcanzados.

## **2° Proyecto: Capacitación Practica en Sostenibilidad**

La capacitación del personal hotelero es esencial para garantizar que las prácticas de sostenibilidad se implementen de manera efectiva en las operaciones diarias. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el fortalecimiento de las competencias de los trabajadores del turismo fomenta una transición efectiva hacia modelos de gestión sostenibles, generando beneficios tanto económicos como ambientales<sup>44</sup>. Este proyecto se centra en implementar auditorias periódicas y desarrollar indicadores de impacto que permitan evaluar los avances en sostenibilidad en los hoteles de la provincia, asegurando un uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de los objetivos planteados.

---

<sup>44</sup> Organización Mundial del Turismo (OMT). (2022). *Sustainable Tourism Guidelines*. Obtenido de: <https://www.unwto.org>

## ❖ Acciones y Tareas Propositivas

### ➤ **Fase 1: Diagnóstico de Necesidades Formativas**

#### • **Identificar necesidades de capacitación en áreas clave**

- **Tarea:** Realizar un diagnóstico inicial para evaluar el conocimiento actual del personal hotelero en sostenibilidad, a través de encuestas, entrevistas, formularios de Google form.
- **Tarea:** Identificar áreas prioritarias de capacitación en sostenibilidad.
- **Tarea:** Establecer canales de comunicación, como un buzón de sugerencias, para recopilar y analizar ideas del personal sobre mejoras ambientales y operativas.

### ➤ **Fase 2: Implementación de Talleres Prácticos**

#### • **Organizar talleres prácticos para el personal hotelero**

**Tarea:** capacitar en el uso e instalación de energías renovables como paneles solares, manejo adecuado y seguro de productos químicos, reciclaje y reducción de desperdicios, creación y mantenimiento de jardines verticales como ejemplos de infraestructura sostenible.

#### • **Evaluar la comprensión mediante ejercicios interactivos**

- **Tarea:** Diseñar simulaciones y actividades prácticas para que los participantes apliquen lo aprendido, asegurando que las competencias adquiridas se traduzcan en acciones efectivas.

➤ **Fase 3: Certificación en Competencias Verdes**

• **Gestionar certificaciones reconocidas en sostenibilidad**

- **Tarea:** Trabajar con entidades como el Global Sustainable Tourism Council (GSTC) y Hoteles Más Verdes para otorgar certificaciones que acrediten al personal en competencias verdes.

• **Promover el reconocimiento de las certificaciones obtenidas.**

- **Tarea:** Publicar logros del personal certificado en sitios web y redes sociales de los hoteles para posicionarlos como referentes en sostenibilidad.
- **Tarea:** Motivar la participación en capacitaciones futuras mediante incentivos como reconocimientos internos y beneficios laborales.

➤ **Fase 4: Monitoreo y Evaluación del Impacto**

• **Medir el impacto de las capacitaciones en la operación hotelera**

- **Tarea:** Presentar informes periódicos a las partes interesadas para garantizar la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad.

### **3° Proyecto Formación en Gestión de Proveedores Sostenibles**

En un contexto donde la sostenibilidad se ha convertido en un pilar fundamental de la industria hotelera, el desarrollo de cadenas de suministro responsables representa una oportunidad clave para los hoteles de 4 y 5 estrellas de la provincia de San Juan.

La implementación de este proyecto busca fortalecer la relación entre los hoteles y los proveedores locales, priorizando aquellos que adoptan procesos productivos con el

medio ambiente. Además, fomenta el uso de recursos locales, al tiempo que impulsa la economía regional.

El proyecto se basa en herramientas prácticas y metodológicas interactivas que incluyen talleres, estudios de mercado y ejercicios de selección. Estas actividades permitirán a los actores claves del sector adquirir las habilidades necesarias para identificar, evaluar y trabajar con proveedores que compartan los valores de la sostenibilidad.

#### ❖ Acciones y Tareas Propositivas

##### ➤ **Fase 1: Capacitación en Selección de Proveedores**

- **Implementar un programa de formación para responsables de compras en prácticas sostenibles**

- **Tarea:** Diseñar y ofrecer talleres sobre la reducción de costos a través de la eficiencia en el consumo de recursos, y cómo estas prácticas mejoran la reputación del hotel.
- **Tarea:** Detallar las medidas ambientales básicas que debería tener el proveedor para ser contratado por el hotel.
- **Tarea:** Crear una guía de criterios para evaluar a los proveedores basada en estándares internacionales y recomendaciones del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM).

##### ➤ **Fase 2: Desarrollo de herramientas para seleccionar y fomentar proveedores sostenibles**

- **Fomentar la implementación de estándares de sostenibilidad en los procesos de selección de proveedores**

- **Tarea:** Establecer un canal de comunicación continuo (como una plataforma digital o reuniones periódicas) para compartir objetivos ambientales entre hoteles y proveedores.
  - **Tarea:** Organizar mesas de diálogo y ferias locales donde los hoteles puedan conocer a proveedores que promuevan prácticas sostenibles.
- **Fase 3: Fomento de la economía local y cadenas de suministro responsables**
- **Establecer acuerdos comerciales con productores locales para el abastecimiento de insumos en los hoteles**
    - **Tarea:** Generar alianzas estratégicas con agricultores, artesanos y pequeños empresarios que ofrezcan productos orgánicos, sustentables y de calidad.
    - **Tarea:** Crear una red de proveedores locales basada en criterios de sostenibilidad, promoviendo el uso de insumos regionales en los hoteles, como alimentos frescos, cosmética natural, mobiliario ecológico.

#### **4° Proyecto Huéspedes Protagonistas de la Sostenibilidad Hotelera**

Este proyecto tiene como objetivo principal sensibilizar, involucrar y empoderar a los huéspedes de los hoteles de 4 y 5 estrellas de la provincia de San Juan para que sean aliados activos en las acciones sustentables.

Con un enfoque centrado en la educación ambiental y la interacción directa con las estrategias sostenibles del hotel, se implementarán medidas orientadas a informar y motivar a los clientes, al tiempo que se fortalece la relación con la comunidad local. La incorporación de actividades prácticas, talleres educativos y un sistema de comunicación

transparente busca no solo minimizar el impacto ambiental, sino también enriquecer la experiencia del huésped, posicionando a San Juan como un destino turístico comprometido con la preservación de sus recursos naturales.

Además, este proyecto fomenta una relación sinérgica entre cliente, empleados y proveedores; alinear los intereses de todas las partes involucradas, promueve el desarrollo de una industria turística competitiva que refleje los valores de responsabilidad ambiental y social de la región.

#### ❖ Acciones y Tareas Propositivas

##### ➤ **Fase 1: Sensibilización de los clientes**

- **Promover la conciencia ambiental entre los huéspedes mediante información clara y accesible**

- **Tarea:** Diseñar catálogos y folletos que destaquen las certificaciones del hotel (etiquetas ecológicas, eficiencia energética, comercio justo).
- **Tarea:** Colocar carteles informativos en áreas comunes que expliquen las políticas sostenibles del hotel sobre separación de residuos y uso eficiente de recursos (ej. Toallas y sábanas reutilizables).

##### ➤ **Fase 2: Fomentar la participación activa de los clientes**

- **Involucrar a los clientes en la implementación de prácticas sostenibles**

- **Tarea:** Implementar programas de recompensas para clientes que adopten prácticas sostenibles, como descuentos o puntos.
- **Tarea:** Organizar actividades como talleres de reciclaje, huertos ecológicos y recorridos guiados por áreas naturales cercanas.

- **Fase 3: Fortalecer la comunicación entre los clientes y el hotel**
  - **Generar canales efectivos para compartir información y recibir sugerencias**
    - **Tarea:** Colocar buzones físicos y digitales donde los clientes puedan proponer ideas de mejora ambiental.
    - **Tarea:** Realizar reuniones internas para informar a los empleados sobre la percepción de los clientes y fomentar su motivación en la sostenibilidad.
- **Fase 4: Conexión de los clientes con el entorno y la economía local**
  - **Impulsar el turismo sostenible en la región de San Juan**
    - **Tarea:** Ofrecer un apartado en la recepción del hotel con folletos sobre actividades locales sostenibles.
    - **Tarea:** Crear alianzas con emprendimientos locales para desarrollar experiencias turísticas auténticas y ecológicas (ej. Visitas guiadas al parque de Anchipurac, La Ruta del Vino, Parque Nacional El Leoncito, entre otros).

Las estrategias planteadas no solo responden a las barreras identificadas, sino que también buscan posicionar a San Juan como un referente en Turismo sustentable, alineando los objetivos ambientales, sociales y económicos de la provincia con las demandas actuales del mercado turístico global. Desde el desarrollo de marcos normativos y mecanismos de monitoreo hasta la promoción de alianzas estratégicas y programas de capacitación, cada plan de acción se ha diseñado con el propósito de generar impactos tangibles tanto en los hoteles de 4 y 5 estrellas como en la economía y la sociedad de sanjuanina.

Este capítulo concluye estableciendo una base sólida para que la provincia avance hacia un futuro más sostenible en la industria hotelera, consolidando su identidad como un destino competitivo, atractivo y comprometido con la sostenibilidad.



## Conclusión

Esta investigación es el resultado de un extenso estudio destinado al desarrollo de los alojamientos hoteleros en la provincia de San Juan, en el marco del turismo sustentable. Este trabajo tuvo como objetivo principal determinar la potencialidad de la hotelería sustentable en la provincia, con el propósito de diseñar estrategias que impulsen el turismo responsable, fortalezcan la conservación del patrimonio natural, cultural y generen un impacto positivo en la economía local y la calidad de vida de sus habitantes.

En la actualidad, se observa un creciente interés por parte de los turistas en visitar destinos que cuiden y respeten el medio ambiente, una tendencia que se ha acelerado tras la pandemia. Este cambio en los comportamientos de consumo resalta la importancia de desarrollar una hotelería sostenible en San Juan. Argentina, a través de programas como Hoteles Mas Verdes de la Asociación de Hoteles de Turismo (AHT), se encuentra en crecimiento en materia de promoción de sostenibilidad hotelera, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sin embargo, en el caso de San Juan, los hoteles enfrentan desafíos significativos, como la falta de incentivos económicos, políticas públicas efectivas y acceso limitado a tecnologías verdes.

El diagnóstico realizado mediante herramientas como las matrices PESTEL y FODA permitió analizar el contexto interno y externo que afecta el desarrollo de la hotelería sustentable en la provincia. El análisis PESTEL evidenció como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales inciden en la hotelería sustentable. Entre los principales hallazgos, se identificaron oportunidades como el creciente interés por el turismo ecológico y la disponibilidad de certificaciones

ambientales que pueden fortalecer la competitividad de los hoteles. No obstante, también se detectaron desafíos significativos, tales como la inestabilidad económica, la falta de incentivos gubernamentales y las restricciones en el acceso a tecnologías sustentables.

Por otro lado, el análisis FODA permitió examinar las fortalezas y debilidades del sector. Se destacaron como fortalezas la infraestructura hotelera de alta calidad y la capacitación en sostenibilidad de ciertos establecimientos. Sin embargo, las debilidades incluyen la insuficiente capacitación del personal en atención de lujo sustentable, la falta de normativas específicas para regular la hotelería verde y la resistencia de algunos operadores a adoptar nuevas prácticas.

Asimismo, las encuestas realizadas reflejaron la percepción de los actores involucrados en la industria. Se observó que el 12% de los encuestados considera que los hoteles de San Juan están implementando prácticas sostenibles en un nivel adecuado y un 28% opinó que los esfuerzos aún no son suficientes. Esto pone de manifiesto la necesidad de seguir promoviendo la sostenibilidad en el sector, tanto mediante estrategias de capacitación como a través de incentivos económicos y regulatorios.

Entre los factores que pueden facilitar la expansión de la hotelería sustentable, se destacó la importancia de la formación del personal (94% de los encuestados), la creación de políticas y regulaciones claras (78%) y el impulso de alianzas público-privadas. Sin embargo, se identificaron barreras como los elevados costos de implementación de tecnologías verdes (56%), la resistencia al cambio por parte de ciertos actores del sector (53%) y la baja demanda por parte de algunos segmentos de turistas (22%).

Con base en estos resultados se diseñaron estrategias propositivas que abarcan desde la creación de un marco normativo verde y programas de formación, hasta la integración de la comunidad local en la cadena del valor del turismo. En este sentido, se establecieron cuatro líneas de acción clave. En primer lugar, se busca incentivar la adopción de tecnologías sostenibles en hoteles de alta categoría mediante la implementación de energías renovables, como paneles solares y sistemas de eficiencia energética, así como el desarrollo de políticas de ahorro y reutilización del agua, incluyendo la recolección de agua de lluvia. Además, se plantea la reducción del uso de plásticos y la promoción de alternativas biodegradables.

En segundo lugar, se propone ampliar el acceso a tecnologías sostenibles mediante la creación de incentivos económicos y líneas de financiamiento para hoteles que invierten en sustentabilidad. También se prevé el desarrollo de certificaciones ambientales que permitan reconocer y diferenciar a los hoteles comprometidos con el medio ambiente. Asimismo, se busca promover alianzas con instituciones educativas y tecnológicas para mejorar el acceso a soluciones innovadoras.

Por otro lado, se sugiere una estrategia para mitigar la falta de formación y conciencia ambiental en el sector. Esto incluye la implementación de programas de capacitación dirigidos al personal hotelero en prácticas sustentables, la creación de campañas de sensibilización ambiental para turistas y empleados y la generación de experiencias educativas dentro de los hoteles, como talleres de reciclaje y actividades eco-turísticas.

Finalmente se fomenta la participación de la comunidad local y el fortalecimiento de la economía regional a través del establecimiento de redes de proveedores locales para el

abastecimiento de insumos sostenibles. También se impulsan alianzas con emprendedores locales para ofrecer experiencias turísticas auténticas y ecológicas, así como la integración de la comunidad en la planificación y el desarrollo de estrategias de turismo sustentable.

La transición hacia una hotelería sustentable en San Juan no solo representa una oportunidad clave para diversificar la oferta turística y fortalecer la economía regional, sino también para consolidar a la provincia como un destino competitivo y responsable. Este trabajo aspira a ser una herramienta para guiar a los actores del sector hotelero en la adopción de prácticas más eficientes y sostenibles, sentando las bases para un futuro equilibrado, inclusivo y respetuoso con el medio ambiente.

Asimismo, esta investigación sienta las bases para futuras indagaciones que aborden aspectos específicos, como la incorporación de tecnologías innovadoras, la evaluación de los aspectos a largo plazo y la aplicación de las estrategias en otros sectores turísticos de San Juan. Del mismo modo, ofrece un ejemplo práctico que pueden inspirar a otros alojamientos del sector hotelero de la provincia a adoptar estas iniciativas, promoviendo un cambio estructural hacia un modelo de turismo más responsable, sostenible y alineado con la preservación del entorno y el bienestar colectivo.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.

Angamarca. G.R. (2019). Revisión Bibliográfica Actualizada sobre el Servicio Hotelero (2018). Revista Ciencias Sociales y Económicas - UTEQ (2019). Volumen 3, Número 1. Obtenido de <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/283/619>

Asociación Brasileña de la Industria Hotelera (ABIH). (2012). *Programa Bem Receber y certificación Sustainable Hotel en Brasil*. ABIH. Recuperado de <https://www.abih.com.br>

Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). (s.f.). *Programa Hoteles más Verdes*. Obtenido de: <https://www.hotelesmasverdes.com>

Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. (2015). *Hoteles más verdes: Programa de sustentabilidad hotelera en Argentina*. Asociación de Hoteles de Turismo. Recuperado de <https://www.aht.com.ar>

Astorri, G. (2019). Desarrollo turístico sustentable en Argentina: Su aplicación en el sector hotelero durante las dos últimas décadas (Tesis de maestría). Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración (MBA).

Banco Mundial (2021). Green Bonds: Financing for a Sustainable Future. Capítulo "Introduction to Green Financing" (págs. 5-7). Obtenido de: <https://www.worldbank.org>.

Bergkvist, J. P. (2000). *Environmental Room y estándares sustentables en Scandic Hotels*. Scandic Hotels. Recuperado de <https://www.scandichotels.com>

Bergkvist, J.P. (2000). Sustainable Hotel Management: The Scandinavian Model.

Boullón. Roberto, C. (2006). Espacio Turístico y Desarrollo Sustentable. Redalyc Sistema de Información Científica. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/276/27610203.pdf>

Butler, R. W. (Ed.) (1993). *Tourism - an evolutionary perspective*. University of Waterloo, Waterloo. Hunter. (1997); Sustainable Tourism as an Adaptive Paradigm; *Annals of Tourism Research*. Wall, G. (1997) "Is ecotourism sustainable?" *Environmental management*.

Chamberlain, K. (1998). Towards Sustainable Tourism Development. *En Conferencia Internacional sobre Turismo Sustentable en Pequeños Estados Inusuales y Otras Islas*. Lanzarote: Organización Mundial del Turismo, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

CNUNAD. (2002, Sep. 04). Cumbre de Johannesburgo. Obtenido de <https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/unced.html>

CNUNAD. (2002, Sep. 04). Cumbre de Johannesburgo. Obtenido de <https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/unced.html>

Conocimiento y la Perspectiva Ambiental del Desarrollo. Enrique Leff (coord.). Editorial Siglo XXI.

Echechuri, H; Giudice, L; Prudkin, N. (1990); Los Espacios Verdes de la Capital Federal. Informe Final de Investigación. Buenos Aires, Argentina.

Elías, Silvina; Fernández, María del Rosario; Poinso, Flavia. (2014). Organización y Servicios Turísticos I LT: Hotelería y Restauración - 1a ed. - Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Obtenido de [https://ediuns.com.ar/wp-content/uploads/2018/02/Organizacion-y-servicios-turisticos\\_web.pdf](https://ediuns.com.ar/wp-content/uploads/2018/02/Organizacion-y-servicios-turisticos_web.pdf)

En 2023 San Juan superará las 10 mil plazas hoteleras. (2022, Nov 25). Obtenido de <https://www.nuevodiariosanjuan.com.ar/en-2023-san-juan-superara-las-10-mil-plazas-hoteleras/>

Estenssoro, F. (2015) El Ecodesarrollo como Concepto Precursor del Desarrollo Sustentable y su Influencia en América Latina. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762015000100006>

García, R. (2000) Conceptos Básicos Para El Estudio de Sistemas Complejos. En los Problemas del Conocimiento y la Perspectiva Ambiental del Desarrollo. Enrique Leff (coord.). Editorial Siglo XXI. México. Segunda edición revisada.

Gerencia Ambiental. (s.f.). *Accor obtuvo certificaciones de sustentabilidad en 7 hoteles*. Obtenido de: <https://gerencia-ambiental.com>

Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (2023). *Criteria for Hospitality*. Obtenido de: <https://www.gstc.org>

Gordillo, N. (Oct 2007). Metodología, método y propuestas metodológicas en Trabajo Social1. Revista Tendencias & Retos, (N° 12), pp. 119- 135.

Gössling, S., & Hall, C. M. (2019). Sustainable tourism: A global perspective. Routledge.

Informe de la Reunión Cumbre Naciones Unidas. (1987). Nuestro Futuro Común o Informe Brundtland. Definición de concepto de Desarrollo Sostenible. Noruega.

Instituto Nacional de Educación Tecnológica. (2024). *Capacitación y formación técnica en sostenibilidad*. Obtenido de: <https://www.inet.edu.ar>

Instituto Tecnológico Hotelero (2014). Memoria Anual. Obtenido de <https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2015/07/Memoria-2014.pdf>. México. Segunda edición revisada.

Mendoza, R. (2003). CST: A Model for Sustainable Tourism.

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (n.d.). *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/planeamiento-politicas/plan-nacional-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-2030>

Navarro, Erica (2020), Apuntes de la materia Planificación Turística Sustentable. Hotelería y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica de Cuyo.

Organización de las Naciones Unidas. (2021). *Science, technology and innovation for sustainable development: Report of the Secretary-General*. Nueva York: ONU. Obtenido de: <https://digitallibrary.un.org/record/3936938>.



Organización Mundial del Turismo (OMT, 2022). *Guía de desarrollo turístico sostenible*.

Organización Mundial del Turismo. (1999). *Guía para administradores locales: Desarrollo Turístico Sostenible*. Madrid, España: Ediciones OMT

Ortega, M. (s. f.). Chile Cubica. Energías Renovables. Obtenido de <https://www.chilecubica.com/eficiencia-energ%C3%A9tica-nzeb/energ%C3%ADas-renovables/>

PFETS (2014) Plan Federal de Turismo Sustentable. Obtenido de: <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Plan-Federal-Estrategico-TurismoSustentable-2025.pdf>

Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la Lengua Española* (edición del terciario). Obtenido de <https://dle.rae.es/sostenible>.

Reboloso, F. (2007). Turismo, Sustentabilidad y Certificación: Un Reto Global. *Revista Del Centro de Investigación*. Universidad La Salle. Distrito Federal México. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/342/34202706.pdf>

Red Argentina de Municipios Frente al Cambio Climático. (2024). *Promoción de alianzas estratégicas para el desarrollo sostenible*. Obtenido de: <https://www.ramcc.net>

Riechmann, J. (1995). *De la Economía a la Ecología*. Madrid: Trotta.

Sachs, Ignacy. (1974). *Ecodesarrollo: un aporte a la definición de estilos de desarrollo para América Latina*. Estudios Internacionales.

San Juan fue récord de ocupación hotelera y se ubicó primera en el país (2023),  
recuperado de <https://sisanjuan.gob.ar>

Valls, Josep, F. (1996) Las Claves Del Mercado Turístico. Como Competir En El Mismo  
Entorno. Bilbao: Deusto.

WCED (1987). Our common future: report of the World Commission on Environment and  
Development. Oxford. Obtenido de  
[https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-  
future.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf)

## **ANEXOS**

### **ANEXO I – Entrevista Pablo Basse**

**Cargo:** Gerente Gral. Cadena Hotelera IVISA

**Fecha:** 12 de Octubre 2024

**Medio:** Presencial

**Lugar:** Hotel del Bono Central. Capital San Juan, Argentina

#### **Objeto de la Entrevista**

El objetivo de la entrevista fue conocer la perspectiva de Pablo Basse, gerente general de la cadena hotelera IVISA, sobre la percepción, implementación y desafíos de las prácticas sustentables en la hotelería de la provincia de San Juan. Se buscó comprender su opinión sobre la sostenibilidad como una tendencia en el sector, identificar las principales barreras económicas y estratégicas para su adopción y explorar las acciones necesarias para avanzar en esta dirección, incluyendo el rol del Estado y las prioridades actuales de la industria hotelera.

#### **Estructura de la Entrevista**

La entrevista fue de tipo semiestructurada y se realizó de manera presencial. Este formato permitió el uso de una guía con preguntas específicas para profundizar en temas clave, como las barreras económicas, la percepción de la sostenibilidad y las perspectivas futuras. Al mismo tiempo, se otorgó flexibilidad para que el entrevistado desarrollara sus respuestas en función de su experiencia y conocimiento, enriqueciendo el análisis con información cualitativa y detallada.

## **Entrevista**

### **1. Conocimiento y Percepción sobre Sostenibilidad**

**b. ¿Cree que la sostenibilidad es una tendencia pasajera o considera que es una necesidad para la industria hotelera a largo plazo?**

Si, es una de la macro tendencias del sector que vino para quedarse, junto con digitalización y robótica, por citar algunas

### **2. Actitudes hacia la Implementación de Sostenibilidad**

**a. ¿Qué tan importante le parece implementar prácticas amigables con el medio ambiente en su hotel, considerando el perfil de sus huéspedes y la ubicación del hotel?**

En el largo plazo, considero que va a ser una de las condiciones primarias para permanecer competitivos en el mercado. Hoy tanto Argentina con Latinoamérica se encuentran en la retaguardia del desarrollo de una hotelería sostenible.

**b. ¿Ha recibido alguna vez comentarios o sugerencias de los huéspedes sobre la sostenibilidad en el hotel? De ser así, ¿cómo ha respondido a esas solicitudes o comentarios?**

El huésped, especialmente las nuevas generaciones, y los europeos valoran y son muy conscientes de los aspectos relacionados con la sostenibilidad.

**c. ¿Está personalmente interesado en que su hotel adopte prácticas más sustentables? ¿Por qué?**

En el mediano plazo invariablemente nos abocaremos a la aplicación de prácticas de sostenibilidad y certificación de etiquetas tales como “Hoteles más verdes”

### **3. Barreras y Obstáculos**

**a. ¿Cuáles considera que son las principales barreras o desafíos para que el hotel adopte prácticas sustentables (por ejemplo, costos, capacitación del personal, infraestructura, demanda de los huéspedes)?**

Es simplemente una cuestión de tipo económica y de asignación de tiempos y recursos.

**b. ¿Cree que la implementación de prácticas sustentables podría afectar la rentabilidad del hotel? Si es así, ¿de qué manera?**

En el mediano-largo plazo la sostenibilidad funcionará tanto como un driver de demanda como así también la generación e implementación de buenas prácticas en el uso de recursos permitirá lograr eficiencia en el uso de los mismos.

**c. ¿El hotel ha evaluado previamente la posibilidad de adoptar certificaciones verdes o eco-etiquetas? ¿Por qué no se ha dado el paso aún?**

La evaluación ya se ha hecho, está decidido avanzar en el mediano y largo plazo. Hoy por hoy dentro del plan estratégico, son prioritarias otras acciones.

### **4. Beneficios Potenciales**

**a. Desde su perspectiva, ¿cuáles serían los principales beneficios de implementar prácticas de sostenibilidad en su hotel? (Por ejemplo, reducción de costos, mejora de la imagen de marca, atracción de nuevos segmentos de mercado, etc.).**

Me remito a la respuesta 3.b.

**b. ¿Cree que implementar prácticas sostenibles podría atraer a nuevos huéspedes o mejorar la fidelización de los actuales? ¿Por qué?**

Sin dudas que lo creo, como dije anteriormente, mercado europeo, nuevas generaciones de huéspedes son targets que valoran positivamente la aplicación de este tipo de prácticas.

## **5. Recursos y Planificación**

**a. ¿Qué tipo de recursos o apoyo necesitaría para que el hotel implemente prácticas más sostenibles? (Financieros, técnicos, capacitación del personal, etc.).**

Financieros sin duda, apuntando a la adquisición de infraestructura relacionada con beneficios de tipo impositivo u otros, así como también la contratación de certificadores e implementadores. Si entendemos que un empresariado sostenible es positivo para la sociedad toda, me parece fundamental que el estado intervenga y participe activamente de este proceso de cambio en conjunto con las cámaras empresariales.

**b. ¿Ha considerado realizar alianzas con instituciones o empresas que promuevan la sostenibilidad para recibir apoyo en este proceso?**

Sí, en el futuro trabajaremos con la AHT en la adopción de la eco etiqueta “Hoteles más verdes”

**c. ¿Está dispuesto a realizar inversiones iniciales si se demuestra que a largo plazo las prácticas sostenibles pueden reducir costos operativos, como el consumo de energía o agua?**

Sin dudas. Igualmente vuelvo a insistir con la necesidad de que el Estado en su rol de organizador de la sociedad intervenga activamente en este sentido.

## **6. Visión a Futuro**

**a. En un escenario ideal, ¿qué tipo de cambios sostenibles le gustaría implementar en su hotel en los próximos 2 a 5 años?**

En un escenario ideal en los próximos 2 a 5 años el objetivo es convertirnos en socios bronce de Hoteles más verdes.

**b. Si decidiera adoptar prácticas sustentables en su hotel, ¿qué pasos iniciales tomaría?**

Contrataría alguna de las consultoras- ecoetiquetas que hay en el mercado tales como “Hoteles más verdes” o GSTC, a nivel global esta última.

## **7. Cultura Organizacional**

**a. ¿Cree que el personal del hotel estaría dispuesto a participar en la adopción de prácticas sostenibles? ¿Qué tan importante es para usted el involucramiento del equipo en este proceso?**

Sí lo creo, igualmente como todo proceso de cambio, es complejo y requiere del involucramiento de todos para alcanzar el éxito.

**b. ¿Qué tipo de capacitación cree que sería necesaria para que el personal del hotel esté alineado con los objetivos de sostenibilidad?**

Como todo, debe desarrollarse un plan de capacitación amplio y perdurable en el tiempo con consignas claras y objetivos bien definidos

## **8. Opinión sobre el Sector**

**a. Desde su experiencia, ¿cree que el sector hotelero de San Juan está preparado para adoptar de manera más generalizada la hotelería sustentable? ¿Por qué?**

En líneas generales la hotelería nacional como dije anteriormente, se encuentra muy rezagada, tanto en lo que hace a sostenibilidad, incorporación de nuevas tecnologías y prácticas. San Juan no es la excepción a esta regla. Tiene sí la posibilidad de apalancarse detrás de la minería, quien por hoy a razones es una industria que está muy preocupada por todo lo que tiene que ver con sostenibilidad de cara a la sociedad. Nuevamente creo que el Estado también debería jugar un rol primordial en el impulso, la concientización y el desarrollo de políticas de sostenibilidad.

**b. ¿Qué cree que deberían hacer las autoridades locales o el gobierno para fomentar la adopción de la sostenibilidad en la industria hotelera?**

Como dije anteriormente, trabajar junto al empresariado, generar concientización, financiamiento y apoyo económico



## **ANEXO II – Entrevista Favio Nievas**

**Fecha:** 30 de Octubre 2024

**Cargo:** Ex presidente de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de San Juan (AEHGA) y representante del Hotel Albertina

**Medio utilizado:** Vía telefónica

### **Objeto de la Entrevista**

El propósito de la entrevista con el Sr. Fabio Nievas fue explorar la situación actual de la hotelería sustentable en la provincia de San Juan desde la perspectiva de un profesional con amplia trayectoria en el sector. Específicamente, se buscó conocer su opinión sobre las prácticas sostenibles aplicadas en la industria hotelera local, las barreras económicas que dificultan su implementación, las posibles medidas que podrían fomentarlas y el impacto que estas podrían tener en los costos operativos, las tarifas hoteleras y la competitividad de la provincia en el contexto turístico.

### **Estructura de la entrevista**

La entrevista con Fabio Nievas fue de tipo semiestructurada, ya que se realizó mediante una guía de preguntas previamente definidas, pero se permitió flexibilidad para que el entrevistado desarrollara respuestas más amplias y aportara información adicional según su experiencia. Esto permitió obtener tanto datos específicos como perspectivas cualitativas sobre la temática, adaptándose al formato práctico y espontáneo que facilita una conversación telefónica.

## Preguntas

1. ¿Los Hoteles de la provincia de San Juan implementan medidas sustentables?
2. ¿Qué tipo de medidas implementan?
3. ¿Los alojamientos hoteleros cuentan con ayuda financiero del Gobierno para ello?
4. ¿Conoce o ha escuchado nombrar proveedores que ofrezcan productos sustentables para la industria, ya sea dentro o fuera de la provincia? Si los recuerda podría nombrarlos y ¿Que productos ofrecen?
5. ¿Qué tipo de medidas o herramientas sostenibles considera que se podrían implementar en la industria?
6. Considera que al aplicar este tipo de medidas ¿Las tarifas por noche en una habitación aumentarían, se mantendrían o se reduciría?
7. ¿Para usted, el implementar este tipo de medidas beneficiaria a los hoteles en la reducción de costos y tiempos muertos? ¿De qué manera?
8. ¿Considera que estas medidas beneficiarían a la comunidad local? ¿De qué manera?
9. Según su opinión, aplicar medidas y herramientas sustentables en la industria hotelera de la provincia. ¿Ayudaría a resurgir el turismo después de la pandemia?

## **ANEXO III – Entrevista I – Fabian Pique**

**Cargo:** Miembro del equipo técnico del Programa “ Hoteles Más Verdes”

**Fecha:** 09 de Octubre 2024

**Tipo de entrevista:** Video llamada

**Plataforma utilizada:** Google Meet

### **Objeto de la Entrevista**

El objeto de la entrevista fue obtener información detallada sobre los procesos de auditoría y certificación en la hotelería sustentable a nivel nacional, particularmente en el marco del programa "Hoteles Más Verdes". Se buscó conocer los requisitos necesarios para la certificación, los estándares basados en los criterios del Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) y los beneficios de implementar sistemas de gestión sustentable en los hoteles, tanto en términos operativos como de imagen y aceptación comunitaria.

### **Estructura de la entrevista**

La entrevista fue de tipo semiestructurada y se llevó a cabo mediante videollamada (Google Meet). Este formato permitió guiar la conversación con preguntas previamente definidas sobre auditorías, niveles de certificación y beneficios de las prácticas sostenibles, pero también ofreció flexibilidad para que el entrevistado aportara su experiencia y conocimiento en profundidad, ajustando sus respuestas a los temas más relevantes en el contexto del turismo sustentable.

## **Entrevista**

### **1. Sobre el rol y experiencia del auditor**

#### **a. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando como auditor para el Programa Hoteles más Verdes?**

Participo en forma continua del equipo técnico del programa HMV desde su desarrollo inicial, que se lanzó en el año 2013.

### **2. Sobre el proceso de auditoría**

#### **a. ¿Cuál es el proceso típico de auditoría que llevas a cabo en un hotel?**

Como en cualquier proceso de certificación (sea aquí en HMV, aunque es similar en caso de una norma ISO u otra certificación), la auditoría busca verificar que el establecimiento cumpla con los requisitos que están establecidos en el Estándar de Certificación, que es la guía que nos muestra cuáles son los temas a revisar en cada caso.

#### **b. ¿Cuáles son los principales aspectos que evalúas durante una auditoría de sostenibilidad en un hotel?**

Justamente los aspectos a evaluar son aquellos que están determinados en el estándar de certificación, que en este caso es el Estándar de Hoteles más Verdes, que es un documento de acceso público y determina los 3 niveles de certificación a los que puede acceder un establecimiento (bronce, plata u oro).

#### **c. ¿Cuáles son los errores más comunes que ves en los hoteles que intentan**

## **implementar prácticas verdes?**

Tal vez no está bien expresado eso de “prácticas verdes”, ya que el programa busca que los establecimientos cumplan con “prácticas sustentables”, que van más allá de lo “verde” (tema que está asociado a los aspectos ambientales). Lo sustentable abarca también temas de calidad, seguridad, capacitación, etc. En este sentido, no hay “errores” sino tal vez incumplimientos en los requisitos que deben tener listos a la hora de la auditoría, y estos pueden ser de cualquier tipo.

### **d. ¿Qué tipos de documentación y evidencia necesitas revisar durante una auditoría?**

La documentación que se debe tener al momento de la auditoría, está explicada en el Estándar de HMT, y eso incluye planes y registros que abarcan temas de mantenimiento, capacitación, encuestas, requisitos legales y otros. El formato de la documentación o los registros no son tan importantes (se pueden adaptar a cada uso propio de cada hotel) pero es imprescindible que existan dichos planes y registros.

### **e. ¿Con qué frecuencia un hotel debería someterse a auditorías de sostenibilidad para garantizar el cumplimiento?**

Las auditorías inician con la Certificación, y una vez por año se deben realizar las Validaciones (el ciclo es de 2 validaciones anuales, para luego recomenzar el proceso con una nueva auditoría de Certificación).

### **3. Sobre los estándares y criterios:**

**a. ¿Qué criterios o normativas utiliza la Asociación de Hoteles más Verdes para evaluar la sostenibilidad de un hotel?**

Los criterios establecidos en el Estándar de HVM son los que determina el GSTC a nivel global, que básicamente son los que rigen a todas las certificaciones en sustentabilidad que están reconocidas a nivel global.

**b. ¿Qué importancia tienen los elementos como el uso de energías renovables, el manejo de residuos y el ahorro de agua en las auditorías?**

Siempre es importante que los establecimientos vayan hacia procesos de eficiencia energética e hídrica, y algunos de estos elementos están incluidos en los requisitos a cumplir al momento de la auditoría. En el caso de las energías renovables, son siempre bienvenidas, aunque recién son obligatorias para el nivel oro.

**c. ¿Existen diferencias en los criterios de evaluación entre distintos tipos de hoteles (grandes cadenas, pequeños hoteles boutique, etc.)?**

No, el Estándar de certificación de Hoteles más Verdes es el mismo para todo tipo de alojamiento, en cualquier punto en que esté situado.

### **4. Sobre la mejora continua y el impacto:**

**a. ¿Qué recomendaciones prácticas sueles dar a los hoteles que no cumplen con los estándares requeridos?**

Cuando no se cumple con alguno o algunos de los requisitos del Estándar, lo que se hace es marcar la No Conformidad al hotel, y se les explica de qué manera podrían completar el proceso. Luego de esto, se le otorga un plazo razonable para que el establecimiento pueda corregir o completar el desvío e intentar levantar la No Conformidad.

**b. ¿Cómo pueden los hoteles mejorar continuamente su desempeño ambiental después de una auditoría?**

A través de aplicar el sistema de gestión sustentable, los establecimientos entran en un ciclo virtuoso de mejora continua, donde la planificación y los registros son la manera de llevar adelante las mejoras en forma visible y evaluar su importancia.

**c. ¿Qué impacto positivo has observado en los hoteles que implementan cambios sostenibles a partir de tus auditorías?**

Muchos son los impactos positivos, en cuanto a ahorro de recursos, mejor clima laboral, aceptación en la comunidad local, impacto de marca ante los clientes, entre otros.

**d. ¿Qué tan receptivos suelen ser los hoteles para adoptar las sugerencias que les haces tras la auditoría?**

Si un establecimiento está decidido a llevar adelante una gestión sustentable y llega el momento de solicitar una Auditoría, es porque su dirección sabe de la importancia del tema, por lo que en general aceptan de muy buen grado las sugerencias que les aportamos. A veces son sólo sugerencias, y a veces son lo que llamamos Oportunidades de Mejora, que los hoteles toman (no de manera obligatoria) para adaptar sus realidades los aportes que les hacemos a partir de nuestra experiencia.

## **ANEXO IV – Modelo Ficha de Relevamiento de Hoteles de San Juan**

### **Objetivo**

El objeto de las fichas de relevamiento realizadas para los hoteles de 4 y 5 estrellas de San Juan fue recopilar información detallada sobre sus características, infraestructura, servicios y prácticas operativas, con el propósito de evaluar su grado de implementación de medidas sustentables y su potencial para adaptarse a las exigencias de la hotelería sostenible. Estas fichas sirvieron como herramienta clave para analizar el estado actual de estos establecimientos en relación con criterios de sostenibilidad y su alineación con las tendencias globales en turismo responsable.

FICHA DE RELEVAMIENTO HOTELERA DE SAN JUAN	
Nombre	
Categoría	
Ubicación	
Foto	
Contacto	
Sitio web	
Cantidad y tipo de habitaciones	
Servicios/ Comodidades	
Políticas Sustentables	
Fortalezas	
Debilidades	



## ANEXO V- Modelo de Encuesta

**Título del Formulario:** Hotelería Sustentable

# Hotelería Sustentable

¡Hola!

En el marco de una tesis de grado, se está llevando a cabo un proyecto de investigación sobre prácticas sostenibles en el sector hotelero de San Juan. Para ello, necesitamos tu colaboración.

El objetivo de esta encuesta es comprender mejor las percepciones y el nivel de conocimiento que, como actor clave en el sector turístico de la provincia, tienes sobre la hotelería sustentable y el potencial del turismo responsable.

Tus respuestas serán tratadas con total confidencialidad y serán de gran valor para el desarrollo de este proyecto.

¡Gracias por participar y contribuir a esta investigación!

[aantonellacarusoo@gmail.com](mailto:aantonellacarusoo@gmail.com) [Cambiar cuenta](#)



No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

La sostenibilidad es una cuestión de interés creciente entre los viajeros que cada vez más demandan a los hoteles en los que se alojan.



Genero

- Mujer
- Hombre
- Otro

Edad \*

Tu respuesta

---

¿Qué relación tiene con la industria del Turismo ? Es: \*

- Turista
- Estudiante de la carrera Hoteleria y Turismo
- Profesional de Turismo y Hoteleria
- Otro

¿Qué tan familiarizado estás con el concepto de "hotelería sustentable"? \*

- Muy familiarizado
- Algo familiarizado
- Poco familiarizado
- No conozco

¿Cuál de los siguientes aspectos cree que son parte de la hotelería sustentable? \*  
(Marque todas las que correspondan)

- Eficiencia energética y agua
- Uso de productos locales y sostenibles
- Reducción de residuos y reciclaje
- Fomento del turismo local
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Consideras que la hotelería sustentable puede tener un impacto positivo en el sector turístico de San Juan? \*

- Sí, en gran medida
- Sí, pero solo en algunos aspectos
- No estoy seguro/a
- No, no creo que tenga impacto

¿Qué beneficios crees que un hotel sustentable puede traer al turismo local?  
(selecciona todas las que correspondan)

- Mejora de la imagen del destino
- Atracción de turistas conscientes del medio ambiente
- Reducción de costos operativos a largo plazo
- Conservación del entorno natural
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Qué factores considera que podría facilitar el crecimiento de \*  
la hotelería ecosostenible en la provincia?

- Incentivos financieros.
- Capacitación y Formación.
- Políticas y Regulaciones.
- Alianza Público- Privadas.
- Demanda del mercado.
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Crees que los turistas que visitan San Juan valorarían hospedarse en hoteles con prácticas sostenibles? \*

- Si, la mayoría lo valoraría
- Solo algunos turistas
- No lo considerarían importante
- No estoy seguro/a

¿Crees que el sector hotelero en San Juan está adoptando prácticas sostenibles de manera suficiente? \*

- Si
- No
- No estoy seguro/a

¿Cuál de los siguientes aspectos cree que son parte de la hotelería sustentable? \*  
(Marque todas las que correspondan)

- Eficiencia energética y agua
- Uso de productos locales y sostenibles
- Reducción de residuos y reciclaje
- Fomento del turismo local
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Consideras que la hotelería sustentable puede tener un impacto positivo en el sector turístico de San Juan? \*

- Sí, en gran medida
- Sí, pero solo en algunos aspectos
- No estoy seguro/a
- No, no creo que tenga impacto

¿Qué beneficios crees que un hotel sustentable puede traer al turismo local?  
(selecciona todas las que correspondan)

- Mejora de la imagen del destino
- Atracción de turistas conscientes del medio ambiente
- Reducción de costos operativos a largo plazo
- Conservación del entorno natural
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Qué factores considera que podría facilitar el crecimiento de \*  
la hotelería ecosostenible en la provincia?

- Incentivos financieros.
- Capacitacion y Formacion.
- Políticas y Regulaciones.
- Alianza Publico- Privadas.
- Demanda del mercado.
- Otros: \_\_\_\_\_



¿Cuáles crees que son las principales barreras para que los hoteles de San Juan \*  
adopten prácticas sustentables? (selecciona todas las que correspondan)

- Altos costos de implementación
- Falta de conocimiento sobre sostenibilidad
- Resistencia al cambio
- Falta de incentivos gubernamentales
- Falta de demanda por parte de los turistas
- Otros: \_\_\_\_\_

Si tuvieras que elegir entre hospedarte en un hotel amigable con el medio \*  
ambiente y otro que no lo es, ambos con el mismo nivel de comodidad y al  
mismo precio, ¿Cuál escogerías y por qué?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de medidas y herramientas sostenibles, conoce o recomienda que se podrían aplicar para fomentar el turismo responsable en la hotelería de San Juan? \*

Tu respuesta

Los Hoteles Sostenibles: Son aquellos donde se intenta reducir al máximo el consumo de recursos naturales, energéticos y las emisiones y donde, también, se recicla la basura de tal modo que su impacto ambiental sea el menor posible.



## ANEXO VI- Árbol del Problema

El "Árbol de Problemas" utilizado en esta investigación sintetiza las causas y consecuencias de las principales limitaciones para el desarrollo de la hotelería sustentable en San Juan. Esta herramienta, basada en el análisis de matrices de diagnóstico, entrevistas y relevamientos, permitió identificar la problemática central y su relación causa-efecto, sirviendo como base para proponer estrategias orientadas a superar estas deficiencias.

