

COMPROMISO DE LOS TOUR OPERADORES EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Tres Pasos Hacia la Sostenibilidad



AGRADECIMIENTOS

Este manual surgió a partir de la decisión de los miembros del Grupo de Trabajo de la Cadena de Abastecimiento de la Iniciativa de Tour operadores (TOI por sus siglas en inglés). Quienes propusieron crear un documento que resumiera las experiencias y las ideas de sus miembros. El texto de este manual fue escrito por Richard Tapper y Giulia Carbone e incorpora comentarios y sugerencias de Eugenio Yunis, Xavier Font, Jamie Sweeting, Andrew Wanliss-Orlebar, Michaela Pawliczek, Guido Sonnemann y miembros de la TOI.

La TOI y el Centro de Liderazgo Ambiental Empresarial (CELB por sus siglas en inglés) agradecen a las siguientes personas por sus contribuciones en la preparación de este manual:

Adam Jones (First Choice), Adrien Chatenay (Accor), Amy Sweeting (consultora), Andreas Müseler (LTU Touristik), Andrew Wanliss-Orlebar (consultor), Elena Dacome (KEL 12), Ellen Bermann (Viaggi del Ventaglio), Eugenio Yunis (Organizacion Mundial de Turismo), Frank Stewart (Conservation International/CELB), Giulia Carbone (PNUMA), Guido Sonnemann (PNUMA), Hilary Thomson (TUI Northern Europe), Isabelle Hustache Bennani (Dynamic Tours), Jamie Sweeting (Conservation International/CELB), Jan Jackson (British Airways Holidays), Jane Ashton (First Choice), Kaspar Hess (Hotelplan), Laury Saligman (Conservation International/CELB), Lotta Sand (TUI Nordic), Michaela Pawliczek (PNUMA), Nico Visser (TUI Nederland), Patricia Cortijo (Accor), Paul Matell (MyTravel Northern Europe), Pia Willars (My Travel Northern Europe), Richard Tapper (Environment Business & Development Group), Sarah Raposa (Conservation International/CELB), Tom Selännemi (Aurinkomatkat-Suntours), Xavier Font (Universidad Metropolitana de Leeds), Yusuf Örnek (VASCO Travel).

LOS MIEMBROS DE LA INICIATIVA DE TOUR OPERADORES SON:

Accor Tours (Francia)	LTU-Touristik (Alemania)
Atlas Voyages (Marruecos)	Premier Tours (EE.UU)
Aurinkomatkat-Suntours (Finlandia)	Sahara Tours International (Marruecos)
DiscoveryInitiatives (Reino Unido)	Settemari (Italia)
Dynamic Tours (Marruecos)	Studiosus (Alemania)
Exodus (Reino Unido)	Thomas Cook (Francia)
First Choice (Reino Unido e Irlanda)	Travel Walji's (Pakistán)
FreeWay Brasil (Brasil)	TUI Group (Alemania)
Hotelplan (Suiza)	VASCO Travel (Turquía)
KEL 12 (Italia)	Ventaglio (Italia)

© Derechos Reservados Iniciativa de Tour Operadores en Favor del Desarrollo Sostenible, 2004.

Esta publicación puede ser reproducida en su totalidad o en partes y en cualquier forma para propósitos educativos y no lucrativos sin ningún permiso especial del titular de los derechos de autor, siempre y cuando se haga mención de la fuente. La Iniciativa de Tour operadores en Favor del Desarrollo Sostenible agradecería recibir una copia de cualquier publicación que utilice esta publicación como fuente.

No se puede hacer uso de esta publicación para venta o para cualquier otro propósito comercial sin previa autorización por escrito de la Iniciativa de Tour Operadores en Favor del Desarrollo Sostenible.

Primera Edición 2004

Este manual es el resultado de la colaboración entre la Iniciativa de Tour Operadores en Favor del Desarrollo Sostenible y el Centro de Liderazgo Ambiental Empresarial (CELB). La presente Guía ha sido realizada gracias al apoyo financiero de la Ford Motor Company así como de la USAID y la Fundación de las Naciones Unidas, principales donantes de la Alianza para el Arrecife Mesoamericano de la Red Internacional de Acción sobre los Arrecifes de Coral (ICRAN).

La Iniciativa de Tour Operadores en Favor del Desarrollo Sostenible es apoyada por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, la Organización Mundial de Turismo y UNESCO.

La Alianza para el Arrecife Mesoamericano de la Red Internacional de Acción sobre los Arrecifes de Coral (ICRAN) es una innovadora alianza encabezada por el Programa Ambiental del Caribe del PNUMA, mediante la cual sus participantes, entre ellos los gobiernos, el sector privado, organizaciones no gubernamentales y donantes internacionales fomentan la adopción de mejores prácticas en los ámbitos de la pesca, el turismo y la gestión de las cuencas, con el fin de reducir los impactos negativos en el sistema arrecifal mesoamericano. La presente Guía es una contribución al plan de trabajo de la ICRAN. www.icran.org



ÍNDICE

1	Prefacio
3	Introducción
5	Beneficios de Desarrollar una Cadena de Abastecimiento Sostenible
7	Pasos Hacia una Cadena de Abastecimiento Sostenible
7	PRIMER PASO: Establecer una Cadena de Abastecimiento Sostenible y un Sistema de Gestión
7	1.1 Crear una política
9	1.2 Dirigir una evaluación inicial de los proveedores
9	1.3 Preparar e implementar un plan de acción
12	1.4 Monitorear y reportar el progreso obtenido
13	SEGUNDO PASO: Apoyar a los Proveedores a Alcanzar sus Metas de Sostenibilidad
13	2.1 Crear conciencia sobre temas de sostenibilidad
14	2.2 Proporcionar apoyo técnico en las acciones de sostenibilidad
16	2.3 Ofrecer incentivos a los proveedores sostenibles
17	TERCER PASO: Integrar Criterios de Sostenibilidad en los Contratos de los Proveedores
19	Ejemplos de la Gestión de una Cadena de Abastecimiento Sostenible
19	Aurinkomatkat
21	LTU Touristik
22	MyTravel Northern Europe
24	Orizzonti
25	TUI Nordic

PREFACIO: CREANDO UN ENFOQUE COMÚN

La Iniciativa de Tour Operadores para el Desarrollo de Turismo Sostenible (TOI por sus siglas en inglés) es un grupo de tour operadores comprometidos con el desarrollo sostenible quienes reconocen la importancia de la colaboración sobre la competencia. Esta colaboración es necesaria para implementar exitosamente las estrategias y acciones individuales para la sostenibilidad. Desde su lanzamiento en el año 2000, la TOI ha proporcionado una plataforma neutral para compartir y refinar ideas; y ha sido un mecanismo para crear un enfoque común hacia la sostenibilidad que construye y eleva los resultados individuales de sus miembros.

Este manual es el resultado de varios años de colaboración entre la TOI y el Centro de Liderazgo Ambiental Empresarial (CELBE). Durante un taller en Rimini, Italia en el año 2001, los miembros de la TOI reconocieron que la integración de los principios de sostenibilidad en sus cadenas de proveedores era central para cumplir su compromiso hacia el desarrollo sostenible. Como resultado, establecieron el Grupo de Trabajo de la Cadena de Abastecimiento (SCWG por sus siglas en inglés) de la TOI. El SCWG, el cual es facilitado por el CELBE, se ha reunido varias ocasiones para discutir los desafíos que implica la integración de la sostenibilidad en la compleja cadena de abastecimiento de los tour operadores, así como también para desarrollar posibles soluciones. Durante estas reuniones, las empresas miembros de la TOI tuvieron la oportunidad de compartir una inmensa riqueza de experiencias e ideas en cuanto a la integración efectiva y eficiente de la sostenibilidad en el proceso de selección de proveedores y en los procedimientos de contratación.

Este manual tiene el objetivo de ser utilizado como una guía general para los tour operadores que buscan integrar la sostenibilidad a través de sus cadenas de abastecimiento. Esperamos que trabajen en conjunto con sus proveedores para desarrollar una política de sostenibilidad. Para alcanzar por completo las metas de sostenibilidad se requerirá apoyar activamente a los proveedores mientras se esfuerzan por alcanzar estas metas; ofreciéndoles incentivos por sus buenas prácticas, mostrándoles porque su compañía ha elegido establecer ciertos estándares y





demostrándoles el valor que ellos obtendrán de un desempeño ambiental y social responsable.

Dentro de este documento, planteamos una serie de pasos para que las compañías creen e implementen efectivamente una política sostenible a lo largo de su cadena de abastecimiento, así como en su sistema de gestión. Como recursos adicionales a este manual se han desarrollado unas series de Guías Prácticas de Buenas Prácticas, las cuales tienen como propósito ser distribuidas a los proveedores como guías de información, y del mismo modo ser utilizadas por los tour operadores como recursos para determinar que criterios y temas incluir en su política de cadena de abastecimiento sostenible. A la fecha, hemos creado guías prácticas para el sector del alojamiento y el sector de la recreación marina.

Mientras usted utilice este manual para desarrollar e implementar su propia política para la cadena de abastecimiento sostenible, todas sus contribuciones sobre ejemplos de gestión de una cadena de abastecimiento sostenible así como relatos de sus éxitos y logros serán bienvenidos. Los miembros de la TOI estamos convencidos que mientras los enfoques individuales para ciertas compañías pueden ser efectivos, el compartir experiencias y lecciones para desarrollar un enfoque común incrementa nuestras habilidades para promover las metas de sostenibilidad a lo largo de su cadena de abastecimiento y a lo ancho de la industria del turismo.

TOM SELÄNNIEMI

Gerente de Turismo Sostenible, Aurinkomatkat

Presidente de la Iniciativa de los Tour operadores (TOI)

JAMIE SWEETING

Director, Travel & Leisure

Centro de Liderazgo Ambiental Empresarial (CELBE)

INTRODUCCIÓN

Como intermediarios entre turistas y proveedores de servicios turísticos, los tour operadores agrupan una gran variedad de servicios relacionados al turismo para formar un paquete vacacional completo, el cual es ofrecido posteriormente a clientes ya sea directamente o a través de agentes de viajes. Cada paquete generalmente consiste de alojamiento (por lo general incluye algunas comidas), transporte al destino final y de regreso al punto de origen, transporte terrestre por el destino final, así como también algunos eventos o actividades tales como excursiones y actividades sociales (ver tabla 1).

Los tour operadores no siempre tienen control directo sobre los impactos sociales y ambientales de estos productos, ya que la mayoría de los bienes y servicios incluidos en un paquete vacacional son ofrecidos por una cadena de abastecimiento que consiste de compañías, organizaciones y agentes subcontratados. Aun así, cada vez más consumidores tienen la expectativa de que las compañías a las cuales compran sus servicios les aseguren no solo calidad y valor por su dinero, si no también que resguarden la sostenibilidad ambiental y social.

Las compañías deben asumir la responsabilidad de asegurar la sostenibilidad de todos los elementos que conforman sus productos. Para los tour operadores, quienes ofrecen productos constituidos casi en su totalidad de bienes y servicios contratados, esto implica que para implementar efectivamente las políticas de sostenibilidad se tiene que trabajar estrechamente con todos los proveedores, para así mejorar y garantizar la sostenibilidad de todos los componentes de unas vacaciones - a lo largo del ciclo de vida del paquete vacacional.

Este manual describe como los tour operadores pueden integrar criterios de sostenibilidad económica, ambiental y social en su elección de proveedores de servicios y en la elaboración de contratos con estos. El documento describe una metodología para mejorar la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento de tour operadores. La metodología empieza con el establecimiento de una política de sostenibilidad y su plan de acción; el desarrollo de una evaluación inicial del punto de partida, de los proveedores de servicios turísticos, para permitirles alcanzar las metas establecidas, y se termina con la revisión y reporte del progreso realizado.

Si bien este manual presenta una amplia variedad de posibles acciones que los tour operadores pueden tomar, cada compañía debe seleccionar las acciones que sean más apropiadas para su organización, los destinos y proveedores con los que trabajan.





No es necesario tratar de implementar todas las acciones a la vez, por lo general es mejor comenzar con unas pocas acciones realizables en el corto plazo, y después continuar y construir sobre ellas. Lo más importante es que una compañía comience a tomar acción.

“Los consumidores están cada vez más interesados en el mundo detrás del producto que compran. El enfoque de ciclo de vida implica que todos y cada uno de los actores a lo largo de la cadena del ciclo de vida de un producto, de la cuna a la tumba, tiene una responsabilidad y un papel que desarrollar, tomando en cuenta todos los efectos externos relevantes.”

KLAUS TÖPFER
Director Ejecutivo

Programa del Medio Ambiente de las Naciones Unidas

Las acciones presentadas en este manual son aplicables para los tour operadores de cualquier dimensión desde el más pequeño hasta el más grande. Si bien, la organización de cada compañía difiere – afectando la cantidad de personal requerido para llevar a cabo distintas acciones – el manual delinea las diferentes acciones que se tienen que llevar a cabo en conjunto para desarrollar e implementar una política para una cadena de abastecimiento sostenible y su plan de acción.

TABLA 1 PRINCIPALES PRODUCTOS Y PROVEEDORES DE LOS TOUR OPERADORES

Elementos de los Productos de Turismo	Proveedores
Alojamiento	Hoteles, “bed & breakfast”, hotel departamento con o sin servicio de alimentación, campamentos, cruceros
Transporte ida y vuelta	Transporte público (Ej. trenes), aeropuertos, vuelos programados, vuelos charter, viajes marítimos programados, charters marítimos, autobuses, cruceros
Servicios de alimentación y bebidas	Restaurantes y bares, tiendas de abarrotes, granjeros, pescadores, comercios y mercados locales, panaderos, carniceros, mayoristas de alimentos
Transporte terrestre	Renta de automóviles, renta de barcos, proveedores de combustible, gasolineras, renta de autobuses
Servicios terrestres	Agentes, operadores en el lugar de aterrizaje en la destinación
Recursos ambientales, culturales y patrimoniales de los destinos	Proveedores de tours y excursiones, instalaciones recreativas y deportivas, tiendas y fábricas
Recursos ambientales, culturales y patrimoniales de los destinos	Autoridades públicas, administradores de sitios protegidos, concesionarios privados y dueños

BENEFICIOS DE DESARROLLAR UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE

Trabajar con proveedores para integrar la sostenibilidad en la cadena de abastecimiento puede beneficiar a los tour operadores, a los proveedores, a los clientes, así como también a los destinos mismos.

Desde el punto de vista financiero, mejoras en la sostenibilidad pueden reducir costos a través de una mayor eficiencia operacional, reducción de desechos, así como también reducciones en el uso de agua y energía. Las prácticas sostenibles también pueden aumentar los ingresos y el valor de los accionistas al generar más negocio y atraer nuevos clientes que valoren el buen desempeño ambiental y social. El obtener una reputación fuerte y positiva como una compañía que se preocupa por la sostenibilidad, ligado con mejoras en la calidad de la experiencia turística que se ofrece a los clientes, puede resultar en un aumento de lealtad y satisfacción del cliente, en el fortalecimiento de la marca, en una mejor publicidad y oportunidades de mercadotecnia y en mejores relaciones con las comunidades locales en los destinos.

Un buen funcionamiento y alta calidad de un producto sostenible también puede ayudar a un tour operador a reducir el riesgo de conflictos o problemas con proveedores, gobiernos, empleados y comunidades locales, además de mejorar su estatus como un miembro respetado en los destinos. Esto puede significar mejoras en recursos claves para las empresas, tales como el capital, la capacidad de desarrollar productos que cumplan con las crecientes demandas del mercado, mejores relaciones con los gobiernos y un personal leal y motivado.

Los costos y beneficios de integrar criterios de sostenibilidad en la cadena de abastecimiento varían de compañía a compañía dependiendo de:

- Acuerdos de compras y contratos con los proveedores;
- Disponibilidad de proveedores alternativos en los principales destinos;
- Niveles actuales del funcionamiento sostenible de los proveedores y su potencial para cambiar;
- Obstáculos para la sostenibilidad, tales como factores externos (ver cuadro 1);
- Principales preocupaciones de operación y sostenibilidad de una compañía (ver cuadro 2); y
- Recursos disponibles para implementar y promover la sostenibilidad a lo largo de la cadena de abastecimiento.

ENFRENTANDO LOS FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

CUADRO 1

En algunos casos, los factores externos que están fuera del control de los tour operadores o de sus proveedores pueden afectar la sostenibilidad de los servicios contratados por la compañía. Por ejemplo, el sistema de tratamiento de aguas negras en el destino, el esquema de manejo de desechos, las políticas de protección de patrimonios culturales o naturales y las condiciones sociales de un destino. Todas estas pueden influenciar el grado de desempeño sostenible de los proveedores. Cuando dichos factores externos limitan mejoras en la actividad sostenible de los proveedores, puede ser necesario trabajar en conjunto con autoridades locales y gobiernos nacionales.

Es importante reconocer que las circunstancias y prioridades de ciertos destinos, particularmente en los países en vías de desarrollo, pueden ser muy distintas a las de los países desarrollados, por lo cual es clave evitar enfoques que imponen cargas excesivas a un destino. Sin embargo, el trabajar de forma más activa con los proveedores con base en el destino visitado puede generar acción por parte de las autoridades locales al emitirles un mensaje claro acerca de las prioridades de acción tanto de los visitantes como de las compañías. Mientras más proveedores comiencen a adoptar prácticas sostenibles, el sector público también necesitará responder, apoyando la adopción de prácticas sostenibles en los servicios públicos y su infraestructura, tales como instalaciones de tratamiento de desechos sólidos, oportunidades de reciclaje, plantas de tratamiento de aguas negras y transporte público.

A continuación presentamos ejemplos de aspectos que los tour operadores pueden considerar durante el desarrollo de un sistema de manejo de una cadena de abastecimiento sostenible. Cuando se determinen cuales son los temas sobresalientes en una política de cadena de abastecimiento sostenible, es importante considerar qué es lo que la compañía representa y cuál es el tipo de productos que vende. La creación de un grupo de interés que incluya participantes de cada uno de los distintos grupos de proveedores de la compañía puede ayudar a asegurar que todos los temas relevantes sean considerados.

Temas de desempeño económico	Temas de desempeño social y cultural
Sueldos y beneficios de los empleados Compras locales Fugas de ingreso Vínculos con proveedores locales y subcontratistas Pagos relacionados con la responsabilidad empresarial	<p>GENERAL</p> Igualdad de oportunidades y la no-discriminación Derechos humanos (incluyendo la implementación del Código ECPAT en contra de la explotación sexual comercial de la niñez) <p>LUGAR DE TRABAJO</p> Condiciones del lugar de trabajo Relaciones laborales (incluyendo un trato justo, sueldos justos, seguridad del empleo, horas de trabajo y derechos de los empleados tales como la libertad de asociación y negociaciones colectivas) Seguridad y salud Entrenamiento y educación Niños en el lugar de trabajo <p>PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS</p> Relaciones laborales y prácticas de derechos humanos Contratos con empresas pequeñas y micro-empresas, incluyendo aquellas operadas por grupos indígenas, étnicos o minorías. Respeto a los derechos de los indígenas, grupos étnicos y minoritarios, y de las comunidades locales. <p>COMUNIDAD</p> Derechos territoriales y nativos Consulta y toma de decisión participativa, que incluya a la población local y los grupos de interés afectados Contribución al desarrollo de la comunidad Vínculos económicos con comunidades locales
Temas de desempeño ambiental	
Uso de energía Uso de agua Manejo de desechos Contribuciones a la biodiversidad y conservación de naturaleza Uso de químicos Emisiones (CO ₂ , substancias de adelgazamiento de la capa de ozono) Cambio de uso de tierra Contaminación de agua, aire y suelos Toxicidad de materiales y productos utilizados Calidad de aire en interiores Ruido Políticas de compras Construcciones (protección de arquitectura, y patrimonios históricos y arqueológicos) Sistemas de manejo ambiental	

Para que un tour operador integre de manera efectiva la sostenibilidad a su cadena de abastecimiento se requiere el establecimiento de una política coherente de la empresa, acompañada de un sistema de gestión que establezca objetivos claros y acciones específicas de desempeño económico, ambiental y social.

Para establecer esta política, una empresa necesita conducir una evaluación del punto de partida del desempeño de sostenibilidad actual de sus proveedores de servicios turísticos, para así determinar las metas y acciones prioritarias. El sistema de gestión debe incluir procedimientos para monitorear, revisar y reportar el progreso realizado en la integración de los principios de sostenibilidad a la cadena de abastecimiento de la empresa. Esto ayuda a asegurar la transparencia y permite a los tour operadores adaptar cualquier política y acción que no haya alcanzado las metas establecidas. El progreso puede ser medido al compararlo con la evaluación inicial.

1.1 CREAR UNA POLÍTICA

META

Desarrollar una política coherente para mejorar el desempeño de los proveedores en cuanto a la sostenibilidad económica, ambiental y social, así como también para integrarla con los sistemas de gestión existentes dentro de la empresa.

ACCIONES

■ Construir un equipo para desarrollar e implementar la política

- Agrupar representantes de cada área o departamento en la empresa que puedan tener un papel importante en la implementación de la política en general, o que se puedan ver afectados por ella (ver tabla 2).
- Crear un equipo de administración para desarrollar e implementar la política en cada fase, tomando en cuenta las habilidades de todos los departamentos.
- Considerar invitar a los proveedores de su empresa a que participen en la política y en el proceso de planificación.

■ Evaluar las fortalezas y oportunidades de la empresa

- Evaluar las políticas y la posición actual de la empresa y cómo estas se relacionan con los temas de sostenibilidad.
- Considerar tendencias y desarrollos potenciales, incluyendo la calidad del producto, el desempeño de proveedores y mercados, así como también la manera en que la empresa interactúa con sus proveedores.
- Identificar las oportunidades para mejorar el desempeño de sostenibilidad de los proveedores.

■ Desarrollar una política

- Elaborar una visión común que pueda ser compartida por todos los departamentos de la empresa, basándose en los resultados de la evaluación de fortalezas y oportunidades de la empresa.
- Discutir la visión común con el personal clave e invitarlos a hacer sugerencias sobre las políticas y acciones para implementar esta visión.
- Basándose en estas discusiones y en la visión común, desarrollar y acordar una política y metas estratégicas para mejorar la sostenibilidad de las cadenas de abastecimiento, así como los distintos métodos que podrían ser utilizados para alcanzar estas metas.



TABLA 2

DEPARTAMENTOS CLAVES A INVOLUCRAR EN UNA POLÍTICA DE CADENA DE ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE Y SU PLAN DE ACCIÓN

Personal principal y competencias departamentales	¿Cómo pueden ser involucrados?
Consejo de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Aportando recursos y apoyo al programa desde el nivel más alto.
Director de contrataciones y gerentes	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizando el desempeño sostenible como un factor en la selección de proveedores. • Incorporando cláusulas de sostenibilidad en los contratos con los proveedores (los compradores de una empresa son el punto de contacto más importante para los proveedores y en algunos casos pueden ser su único contacto con la empresa).
Gerentes y Representantes de Países y Destinos	<ul style="list-style-type: none"> • Discutiendo temas de sostenibilidad y el programa de la empresa como parte del contacto normal con los proveedores. • Aportando retroalimentación y seguimiento constante con hoteles y otros proveedores. • Facilitando la diseminación de políticas y materiales de entrenamiento y concientización. • Identificando a nuevos proveedores locales que entren en el sector turístico.
Director y Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporando planes de acción sostenibles en la descripción de empleos así como en evaluaciones del personal.
Consejeros Legales	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionando consejo legal en cuanto a la redacción, inclusión y cumplimiento de las cláusulas de sostenibilidad en los contratos de los proveedores.
Director y Departamento de Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollando un plan de mercadotecnia que refleje la estrategia de la cadena de abastecimiento sostenible de la empresa. • Creando incentivos a los proveedores, ofreciéndoles promoción adicional a aquellos con un buen desempeño de sostenibilidad.
Departamento de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Examinando las implicaciones de costos por los cambios requeridos para la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento y su impacto en los precios.
Departamento de Calidad, Salud y Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreando los estándares de calidad, salud y seguridad de los proveedores. • Incorporando temas del desempeño de sostenibilidad en el monitoreo de los proveedores.
Unidad de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Manejando y coordinando cotidianamente el programa. • Ofreciendo consejos en temas de sostenibilidad, soporte técnico, etc.
Comunicación Interna o Unidad de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionando asistencia en el desarrollo de programas de capacitación para personal y proveedores sobre temas de sostenibilidad.

Nota:

El personal principal, departamentos y títulos pueden variar, ya que las empresas tienen distintas estructuras. Sin embargo, no importa como esté estructurada una compañía, es importante incluir al personal clave de todas las áreas relevantes. Este cuadro puede ayudar a identificar las diferentes competencias que necesitan ser incluidas en el desarrollo e implementación de una política de cadena de abastecimiento sostenible y su plan de acción.

1.2 DIRIGIR UNA EVALUACIÓN INICIAL DE LOS PROVEEDORES

META

Evaluar el desempeño actual de sostenibilidad de los proveedores, así como sus fortalezas y debilidades, para generar los datos necesarios para el diseño de un plan de acción sostenible y una base contra la cual se pueda comparar el progreso a lo largo del tiempo y revisar y modificar la política y acciones de la cadena de abastecimiento sostenible.

ACCIONES

■ Preparar un enfoque para la evaluación

- Desarrollar herramientas de evaluación para medir el desempeño de sostenibilidad de los proveedores.
- Seleccionar algunos proveedores para incluir en la evaluación.
- Considerar priorizar ciertos grupos de proveedores, basándose en la habilidad para influenciarlos y la facilidad con la que se puede enfrentar cualquier obstáculo identificado. El tratar de abarcar cada tipo de servicio y cada proveedor o contratista al mismo tiempo puede implicar un alto costo de recursos.

■ Evaluar el desempeño actual de los proveedores

- Utilizar cuestionarios, juntas personales y/o talleres para evaluar el desempeño actual de sostenibilidad del proveedor, sus fortalezas y debilidades, sus principales preocupaciones y las áreas claves que requieren mejoras.
- Determinar los niveles generales de conciencia del proveedor, su capacidad técnica y su deseo de verse involucrado en un programa de sostenibilidad. En particular, es importante entender sus motivos y valores, e identificar cualquier reto potencial u obstáculos a la sostenibilidad.
- Identificar cualquier oportunidad para la cooperación adicional con grupos de interés externos, en particular autoridades locales o ONGs.
- Preguntar a los proveedores sobre sus sistemas para la selección de sus propios proveedores. Puede ser posible que ellos ya tengan en marcha una serie de buenas prácticas, tales como comprar comida a productores locales o proveedores orgánicos y/o de comercio justo.

1.3 PREPARAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE ACCIÓN

META

Preparar un plan de acción para la implementación de políticas para aumentar el desempeño de sostenibilidad económica, social y ambiental de los proveedores, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades así como sus sistemas existentes de gestión.

ACCIONES

■ Definir acciones y establecer metas

- Definir y acordar sobre acciones y metas a cumplir, basándose en la política de la empresa para la cadena de abastecimiento sostenible.
- Asegurar que los objetivos sean SMART (específicos, medibles, logrables, realistas y específicos en el tiempo).
- Establecer estándares con los cuales se pueda medir el desempeño de los proveedores (ver cuadro 3).
- Asegurar que los estándares sean alcanzables. Es mejor establecer estándares que sean



realizables y que puedan dar verdadera satisfacción a los proveedores y al personal, en lugar de establecer estándares demasiado ambiciosos y difíciles de alcanzar.

- Desarrollar un plan de acción para implementar la estrategia y alcanzar las metas establecidas.
- Acordar responsabilidades específicas para cada departamento así como los recursos necesarios para su implementación, tales como entrenamiento o información técnica. Incorporar planes de acción departamental en los procedimientos regulares de la empresa para la revisión del progreso y la evaluación del personal.
- Preparar un calendario de implementación para el plan general y para cada acción individual.

I Correr la voz

- Informar a los proveedores acerca de la política de sostenibilidad y su plan de acción, y de los beneficios de un mejoramiento en el desempeño ambiental, social y económico, a través de los canales normales de comunicación de la empresa, talleres y juntas entre los proveedores y los representantes de la empresa.
- Informar al personal acerca de la política de sostenibilidad y su plan de acción a través de talleres de entrenamiento, sesiones informativas, materiales de retroalimentación y la capacitación interna sobre el cómo elevar el conocimiento de la política y brindar apoyo a los proveedores (ver cuadro 4).
- Establecer un sistema para mantener al personal informado del progreso, como por ejemplo a través de boletines informativos y el intranet.

I Poner el plan en marcha

- Priorizar la participación de los proveedores en las primeras fases del programa, basándose en consideraciones económicas y administrativas. Puede ser más práctico comenzar solamente con unos cuantos destinos y/o proveedores selectos en lugar de tratar de introducir el programa en todos lados al mismo tiempo.
- Reconocer que los proveedores pueden tener diferentes prioridades para las mejoras y que es casi seguro que su progreso llevará ritmos diferentes.
- Entender que los cambios toman tiempo. Es importante enfocarse en alcanzar mejoras continuas en lugar de tratar de alcanzar todas las metas a la vez. La clave es iniciar programas con todos los proveedores para mejorar su desempeño y obtener mejoras posibles de medir a lo largo del tiempo.
- Considerar trabajar con otros socios, incluyendo autoridades públicas, ONGs y otros tour operadores que trabajan en el mismo destino, para así impulsar un mejor desempeño de sostenibilidad de todos los proveedores, por ejemplo al desarrollar un enfoque común en ciertas áreas geográficas o de distribución.

ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO SOSTENIBLE Y CRITERIOS DE COMPRA

CUADRO 3

El establecimiento de estándares para aspectos específicos del desempeño de sostenibilidad es parte central de cualquier sistema de contratación preferente basado en criterios de sostenibilidad. Los estándares de una empresa deben reflejar los temas claves de sostenibilidad que constituyen la base de su política sostenible (ver cuadro 2).

Los estándares darán los criterios que una empresa puede utilizar en la selección de proveedores y al ofrecer oportunidades adicionales de promoción e incentivos a sus proveedores (ver sección 2.3). Los estándares también pueden ser incluidos en cualquier contrato firmado con los proveedores (ver sección 3).

Los estándares pueden basarse en el desempeño (midiendo niveles específicos de desempeño), en el proceso (basándose en mandatos de procedimientos y prácticas) o en ambos. Los estándares deben ser lo suficientemente elevados para que representen una verdadera mejora de los proveedores, pero también deben estar a un nivel cuyo cumplimiento sea realista. Asimismo, es importante que sean suficientemente flexibles para acomodarse a las diferentes condiciones ambientales y socio-económicas y a los distintos tamaños y niveles de capacidad técnica de los proveedores.

Es muy útil involucrar al personal y a los proveedores en la definición de los estándares de desempeño sostenible. Los proveedores de una empresa pueden dar información valiosa sobre temas locales y condiciones que pueden afectar el potencial para mejorar su desempeño para alcanzar la sostenibilidad.

En algunos casos, los tour operadores son dueños y operadores de alojamiento y otros servicios, y por lo tanto tienen control directo sobre la implementación de cualquier medida de sostenibilidad. Dichos servicios deben de cumplir, y de preferencia exceder, los estándares que los tour operadores requieren de otros proveedores externos a quienes contratan.

ENTRENAMIENTO INTERNO

CUADRO 4

Establecer un programa para trabajar con los proveedores también requerirá de acciones internas por parte de los mismos tour operadores. En particular, los tour operadores deberán considerar cómo promover el programa dentro de sus empresas y cómo incrementar las capacidades de su personal para que apoyen a los proveedores a mejorar su desempeño de sostenibilidad y para monitorear su progreso. Módulos de entrenamiento para el personal nuevo y ejercicios para aumentar la conciencia sobre el tema pueden ser desarrollados o incorporados en los programas de entrenamiento existentes.

La implementación de una estrategia de cadena de abastecimiento sostenible puede requerir cambios en los papeles y responsabilidades individuales del personal. Por ejemplo, el personal encargado del monitoreo de salud y seguridad de hoteles podría también encargarse de monitorear algunos aspectos de sostenibilidad. Dichos cambios requerirán ser acordados con los departamentos relevantes, los cuales deberán ser provistos con los recursos y apoyo adecuados; tales como entrenamiento, lineamientos por escrito, información técnica y asesoría. El mantener al personal informado sobre el progreso –por ejemplo, colocando reportes de progreso en el pizarrón de información y en sitios de intranet o incluyendo la información en los boletines informativos de la empresa – puede ayudar a motivar a los empleados a promover e implementar una nueva política de sostenibilidad.

1.4 MONITOREAR Y REPORTAR EL PROGRESO

META

Monitorear y reportar el progreso obtenido en la integración de la sostenibilidad en la cadena de abastecimiento de la empresa, para asegurar que las metas se han alcanzados y para identificar cualquier problema potencial.

ACCIONES

■ Crear e implementar un sistema de monitoreo

- Seleccionar los indicadores apropiados para monitorear el desempeño. La Iniciativa de Tour Operadores ha desarrollado indicadores específicos al desempeño de tour operadores para ser utilizados con las Directrices de Reportes de Sostenibilidad de la Iniciativa Global de Reporte disponible en <http://www.globalreporting.org/guidelines/sectors/tourop.asp> y www.toinitiative.org/reporting.
- Llevar a cabo juntas periódicas con los individuos relevantes para revisar el progreso y ayudar a solucionar problemas según se vayan presentando. El personal clave de cada área por lo general es el que mejor entiende el cómo y cuándo se pueden hacer las mejoras ; involucrarlos en el proceso ayuda a construir y mantener su compromiso con la sostenibilidad.
- Asegurar que el monitoreo sea suficientemente frecuente como para detectar problemas en una etapa temprana, de manera que se pueda tomar una acción correctiva sí es necesario.
- Identificar y refinar los enfoques más exitosos para aumentar el desempeño de sostenibilidad a través de la cadena de abastecimiento de la empresa.
- Almacenar la información recolectada durante del monitoreo en una base de datos central.
- Aprender de los éxitos y de las dificultades en la implementación de acciones planeadas y modificar los planes según sea necesario. Utilizar los resultados de la evaluación de progreso para la planeación del año siguiente.

■ Reportes sobre el desempeño

- Reportar internamente comunicando los resultados del monitoreo al personal para mostrarles lo que se ha logrado, reconocer su compromiso con el proyecto y recordarles los objetivos y metas del programa.
- Acordar el formato de un reporte público sobre la sostenibilidad de una cadena de abastecimiento; por ejemplo decidir si será un reporte separado o una sección dentro del reporte anual de la empresa.
- Considerar la participación de una entidad independiente para la revisión del reporte de sostenibilidad de la empresa antes de su publicación.
- Difundir periódicamente reportes sobre el progreso para así demostrarle a los grupos de interés más importantes su compromiso por mejorar el desempeño de sostenibilidad en la cadena de abastecimiento. Estos grupos incluyen proveedores, personal, clientes, medios de comunicación, destinos y otros agentes en la industria del turismo. Los reportes también ayudan a promover la apertura y discusión de problemas y éxitos, lo cual le permite a las empresas priorizar sus actividades futuros de manera más efectiva.

Los tour operadores están en el lugar idóneo para apoyar a los proveedores a mejorar su desempeño económico, ambiental y social. El hecho que los tour operadores interactúan directamente con clientes potenciales les permite entender las crecientes demandas de sus clientes por una alta calidad y sostenibilidad. Por lo regular, los tour operadores también tienen acceso a tecnología e información a la cual los pequeños proveedores difícilmente tienen acceso. Debido a que los tour operadores lidian con una amplia gama de distintos proveedores, ellos pueden recolectar fácilmente información sobre una variedad de buenas prácticas y facilitar el intercambio de experiencias entre los proveedores.

Existen múltiples maneras en que los tour operadores pueden permitirle a sus proveedores mejorar su desempeño de sostenibilidad y alcanzar criterios y metas establecidas hacia la sostenibilidad. Tres de estas medidas –concientización, soporte técnico y provisión de incentivos – son presentadas en esta sección. La mezcla apropiada de medidas de apoyo para cada empresa y proveedor dependerá de los resultados de la evaluación inicial de base (ver sección 1.2) y en el enfoque que la empresa ha decidido adoptar para la implementación de su estrategia para la cadena de abastecimiento sostenible.

2.1 CREAR CONCIENCIA SOBRE TEMAS DE SOSTENIBILIDAD

META

Elevar la conciencia entre los proveedores acerca de temas relevantes de sostenibilidad y demostrar porque el desempeño sostenible es importante.

ACCIONES

■ Desarrollar mensajes de concientización sobre la sostenibilidad

- Tomar en cuenta la retroalimentación de los proveedores, las relaciones existentes con grupos claves de proveedores, el nivel de interés entre los proveedores participantes en el programa y las prioridades y capacidades actuales para mejorar el desempeño de los proveedores.
- Diseñar mensajes de concientización basándose en los canales de divulgación que serán utilizados tales como circulares, visitas personales, talleres, etc.
- Identificar apoyo y socios potenciales. Los socios locales tales como, asociaciones empresariales e institutos de capacitación pueden ayudar a abrir canales de comunicación con proveedores locales, sobre todo entre las empresas más pequeñas y pueden tener influencia al reforzar los esfuerzos para aumentar conciencia sobre la sostenibilidad.
- Mantener mensajes simples. Enfocarse en temas claves que sean importantes a la situación de la empresa y sus proveedores.
- Proporcionar información en todos los materiales de educación y concientización sobre la estrategia general y tiempos del programa de sostenibilidad de la empresa.

■ Comunicar mensajes de sostenibilidad a los proveedores

- Identificar las características de cada grupo de proveedores, incluyendo sus valores y sus preocupaciones, y seleccionar las herramientas apropiadas, medios de comunicación y estilos que sean más apropiados para alcanzar las metas. Las herramientas pueden incluir talleres, juntas bilaterales o diálogos, sesiones informativas y cuestionarios de opinión para el personal, listas de revisión, o materiales impresos tales como folletos, posters y manuales.



- Si se utilizan cuestionarios y listas de revisión, indicar claramente para que se utilizará la información recaudada. Considere la preparación de un reporte breve sobre los resultados, por ejemplo resaltando los temas de sostenibilidad identificados como prioridades por los proveedores e ilustrando el nivel general de desempeño en cada uno de los temas tratados. Es recomendable difundir este reporte en el interior de la empresa y entre los proveedores para permitirles compararse con otros proveedores.
- Utilizar la comunicación personalizada cuando sea posible. El personal que está en contacto directo con los proveedores puede proporcionar información actualizada sobre temas de sostenibilidad y el progreso de la empresa. El personal entrenado debe estar disponible para informar a los proveedores acerca de temas sociales y ambientales, proporcionar contactos y teléfonos, hacer visitas personales, etc.
- Asegurar la discusión y seguimiento de los temas de sostenibilidad con los proveedores.
- Promover la opinión y retroalimentación por parte de los proveedores para ayudar a evaluar la efectividad de las actividades de concientización y proporcionar información relevante sobre la actitud de los grupos clave frente a los temas de sostenibilidad. La retroalimentación y las opiniones pueden ser utilizadas para refinar actividades de creación de conciencia y planeación de proyectos a futuro.
- Monitorear la respuesta a las acciones de concientización. Revisar como responden al proyecto los proveedores y el personal, reconocer y apreciar los resultados y apoyar mejoras continuas. Un boletín informativo puede ser una buena manera de anunciar ejemplos de buenas prácticas y del progreso realizado por algunos proveedores.

PROMOVIENDO BUENAS PRACTICAS EN EL SECTOR DE ALOJAMIENTO

La Iniciativa de Tour Operadores y Conservation International han desarrollado “Guía Práctica de Buenas Prácticas: Gestión de Cuestiones Ambientales y Sociales en el Sector del Alojamiento”. La guía proporciona a los proveedores de alojamiento información sobre el manejo de energía, agua, aguas residuales, manejo de desechos, utilización de productos químicos, compras, contribución a la biodiversidad y a la conservación de la naturaleza, contribución al desarrollo de la comunidad, cuestiones sociales en el lugar de trabajo y sistemas de gestión ambiental. La guía también proporciona una lista de fuentes de información adicional sobre este tema. Más de 30,000 copias de la guía han sido distribuidas por miembros de la TOI a sus hoteles contratados a nivel mundial. Esta guía ha sido traducida al francés, español, turco y portugués. Para la versión electrónica ver www.toinitiative.org o www.celb.org.

2.2 PROPORCIONAR SOPORTE TÉCNICO A LAS ACCIONES DE SOSTENIBILIDAD

META

Apoyar a los proveedores para mejorar su desempeño de sostenibilidad, particularmente en áreas identificadas como prioritarias.

ACCIONES

- **Evaluar donde se necesita el apoyo**
 - Determinar donde se necesita soporte técnico entre los proveedores y establecer objetivos para mejoras.
 - Identificar el soporte técnico más apropiado y las acciones de entrenamiento para cumplir con las metas de la empresa y los proveedores.

I Desarrollo y entrega del apoyo

- Identificar, desarrollar y entregar las herramientas de soporte técnico más apropiadas y efectivas para los proveedores, incluyendo materiales impresos, talleres, juntas bilaterales o diálogos, materiales informativos y cuestionarios de retroalimentación para el personal, sesiones de entrenamiento, listas de revisión y cuestionarios, información telefónica y en el internet así como servicios de apoyo.
- Proporcionar entrenamiento y oportunidades de educación práctica en como reducir el uso de recursos y procedimientos para la separación de desechos y el reciclaje al personal de los proveedores a todos los niveles, incluyendo administradores, ingenieros, recamareras, personal de cocina, guías, etc.
- Ofrecer vínculos a redes locales, nacionales e internacionales de consejeros en temas de sostenibilidad y negocios que puedan proporcionar asistencia en el lugar y por internet a los proveedores – por ejemplo, expertos locales en temas ambientales y socio-económicos, de ser posible en colaboración con asociaciones locales de comercio y organizaciones no gubernamentales (ONGs).
- Considerar la promoción del uso de esquemas de eco-etiquetado para apoyar las mejoras y proporcionar información en temas técnicos especialmente diseñados para un destino específico (ver cuadro 5).
- Identificar fuentes externas de información y apoyo. Una gran variedad de materiales técnicos sobre gestión y soluciones ambientales están disponibles actualmente a través de asociaciones internacionales y nacionales de hoteles, organizaciones internacionales y ONGs. Facilitar que los proveedores contacten directamente a estas fuentes puede ayudar a estas organizaciones a divulgar sus recursos de manera más extensa evitando así agobiar a un equipo interno con peticiones de información y apoyo, las cuales serían muy difíciles de atender con recursos internos limitados.

ECO-ETIQUETAS – VERIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UN
PROVEEDOR A TRAVÉS DE UNA ENTIDAD INDEPENDIENTE

CUADRO 5

Las eco-etiquetas son una herramienta útil para los tour operadores que buscan contratar proveedores sostenibles. Utilizar estos esquemas puede reducir el nivel de recursos requeridos para la contratación preferente de proveedores sostenibles, ya que el desempeño es evaluado y monitoreado por una entidad independiente de acuerdo a estándares externos establecidos. Sin embargo, los estándares pre-establecidos utilizados por la entidad certificadora pueden no armonizar completamente con los requerimientos de un tour operador, además existen diferentes entidades de certificación y eco-etiquetado con estándares diferentes, muchos de los cuales solo son aplicables a ciertas regiones. Por lo tanto, puede ser difícil encontrar una entidad certificadora apropiada o un esquema que sea creíble y riguroso.

Información adicional sobre las eco-etiquetas está disponible en:

- El Reporte de la Organización Mundial de Turismo, 2002 'Iniciativas Voluntarias para el Turismo Sostenible', el cual proporciona un inventario mundial así como un análisis comparativo de 104 eco-etiquetas turísticas, premios y auto-compromisos.
Disponible en: <http://www.world-tourism.org/cgi-bin/infoshop.storefront>
- El Reporte de PNUMA 'Eco-etiquetas en la Industria Turística', el cual proporciona información sobre como deben de estar estructurados los esquemas de eco-etiquetado para que sean creíble y efectivos. Disponible en: <http://www.uneptie.org/pc/tourism/library/ecolabels.htm>



2.3 OFRECER INCENTIVOS A LOS PROVEEDORES SOSTENIBLES

META

Construir apoyo para la cadena de abastecimiento sostenible al reconocer y recompensar proveedores por la realización de mejoras en temas ambientales, sociales y económicos prioritarios.

ACCIONES

■ Crear un esquema de incentivos

- Establecer estándares de desempeño de sostenibilidad (ver sección 1 y Cuadro 3) para las prioridades de sostenibilidad establecidas por la política de la empresa, para identificar a que proveedores se les ofrecerá oportunidades adicionales de promoción y/o otros incentivos.
- Identificar los incentivos más apropiados para recompensar a los proveedores que hagan mejoras significativas, tales como contratos preferenciales, oportunidades de promoción, premios y eventos; por ejemplo:
- Indicar que los proveedores que han demostrado un mayor desempeño serán la primera elección de la empresa cuando se hagan nuevos contratos en algún destino y categoría. La contratación preferente ofrece un gran incentivo para que los proveedores mejoren su desempeño.
- Resaltar a aquellos con el mejor desempeño en catálogos y folletos con un logotipo especial, proporcionando información clara al consumidor sobre el significado del logotipo.
- Enlistar en catálogos las acciones concretas sostenibles realizadas por los proveedores.
- Otorgar certificados a los proveedores que demuestren un mejor desempeño sostenible.
- Organizar eventos – en un destino o en las oficinas centrales de la empresa – para grupos de proveedores quienes estén haciendo un buen progreso en la implementación de la sostenibilidad.
- Desarrollar y acordar los procedimientos internos para proporcionar las oportunidades adicionales de promoción e incentivos.

■ Correr la voz

- Informar a los proveedores acerca de oportunidades adicionales de promoción y otros incentivos así como el criterio que la empresa utilizará para repartirlos.
- Asegurar que el reconocimiento, las oportunidades de recompensa y los incentivos sean discutidos con cada proveedor en juntas personales con un representante de la empresa.

■ Verificar el desempeño del proveedor

- Definir los mecanismos para la recolección de datos acerca del desempeño de los proveedores en las áreas de acción identificadas, tales como cuestionarios y visitas personales, entre otras. Entrenar al personal para que realicen estos procedimientos.
- Crear un sistema de monitoreo y evaluación así como procedimientos para verificar el desempeño de sostenibilidad declarado por el proveedor.
- Establecer una base de datos para registrar la información sobre el desempeño de sostenibilidad de los proveedores y asegurar que la base de datos pueda ser fácilmente utilizable por todo el personal que necesite tener acceso a ella. Cuando sea apropiado, integrar la base de datos con otros sistemas existentes tales como base de datos sobre salud y seguridad.

La integración completa de temas de sostenibilidad en las prácticas empresariales de un tour operador requiere cambios en la forma en que se hacen las elecciones de compra y en la manera en que se redactan los contratos. La inclusión de criterios de sostenibilidad en los contratos de los proveedores resalta la importancia de los temas de sostenibilidad al núcleo de la empresa del tour operador; asegurando que los temas prioritarios sean tratados con los proveedores desde el principio. Los criterios de sostenibilidad pueden ser incorporados en los contratos de los proveedores para establecer estándares mínimos de desempeño que todos los proveedores de cierta categoría deben alcanzar. También se pueden proponer criterios opcionales que se les alentará a cumplir. El desempeño de los criterios de sostenibilidad tendrá que ser monitoreado y evaluado como una parte regular de la evaluación de los proveedores.

META

Integrar criterios ambientales, sociales y económicos en los contratos de los proveedores y recompensar las mejoras en el desempeño por contratar preferentemente a los proveedores que cumplan con estos criterios.

ACCIONES

I Establecer estándares de contratación sostenible

- Establecer los estándares de mínimo desempeño que deben de ser incluidos en los contratos de los proveedores y vincularlos con los estándares de desempeño establecidos como parte del esquema de incentivos (ver sección 2.3).
- Establecer estándares lo suficientemente elevados para que representen un buen desempeño y verdaderas mejoras, pero también asegurar que sean realistas y alcanzables para los proveedores.
- Ser flexible para poder ajustar cambios en las condiciones socio-económicas y ambientales entre diferentes destinos y distintos tipos y tamaños de proveedores.
- Buscar recomendaciones de entidades nacionales e internacionales reconocidas para el establecimiento de estándares adecuados según el tipo de proveedores.
- Revisar el desempeño de sostenibilidad de toda la gama de proveedores para cada servicio o artículo en un determinado destino, e identificar opciones alternativas de abastecimiento (ver cuadro 6).

I Establecer un sistema de contratación sostenible

- Desarrollar y acordar una metodología interna y procedimientos para la implementación de la sostenibilidad en el desempeño como un criterio de contratación.
- Redactar cláusulas contractuales que reflejen los requerimientos mínimos de desempeño en temas claves; y considerar los asuntos legales que puedan surgir a partir de la incorporación de los estándares de sostenibilidad en los contratos de los proveedores.
- Establecer procedimientos para lidiar con los proveedores que no cumplan con los mínimos estándares establecidos o que hayan sometido información falsa. En casos serios y en temas específicos (Ej. el Código ECPAT en contra de la explotación sexual comercial de la niñez) las empresas pueden decidir suspender contratos con proveedores por incumplimiento de las condiciones del contrato.
- Considerar el nombramiento de un miembro individual del personal o de un pequeño equipo para desarrollar y actualizar estándares y materiales de apoyo, coordinar entrenamiento para proveedores y personal, administrar bases de datos informativas, coordinar el monitoreo, auditar y verificar, y proporcionar reportes de progreso.



■ Correr la voz

- Organizar talleres para entrenar al personal sobre temas de sostenibilidad en los procedimientos contractuales y para los procedimientos de monitoreo y auditoría del desempeño de sostenibilidad de los proveedores.
- Establecer un programa de comunicación para informar a los proveedores acerca de las nuevas cláusulas y políticas de contratación.
- Considerar el desarrollo de un programa voluntario paralelo con estándares adicionales para el desempeño de sostenibilidad.
- Ofrecer asistencia para ayudar a los proveedores con el cumplimiento de los estándares, por ejemplo, hacer sugerencias para mejoras y ofrecer fuentes de asistencia técnica.

■ Monitorear y evaluar el sistema

- Establecer procedimientos de evaluación y monitoreo para medir el desempeño de sostenibilidad del proveedor en relación con los estándares establecidos en los contratos. Por ejemplo, se pueden hacer arreglos para que el desempeño de sostenibilidad sea auditado como parte de las auditorías de salud y seguridad existentes.
- Organizar que la evaluación y el monitoreo sea conducido por el proveedor, la empresa o una tercera entidad independiente, utilizando listas de revisión, cuestionarios, visitas al lugar y entrevistas al personal, según sea apropiado. La opinión de los clientes a través de encuestas o comentarios informales también puede ser una fuente de información importante.
- Establecer una base de datos para registrar la información sobre el desempeño de sostenibilidad de los proveedores y asegurar que la base de datos sea fácil de utilizar para todo el personal que necesite tener acceso a ella. Cuando sea apropiado, integrar la base de datos con sistemas existentes tales como bases de datos de salud y seguridad.
- Asegurar la confidencialidad de cualquier información delicada o confidencial en la base de datos.

¿Y SI NO HAY SUFICIENTES PROVEEDORES SOSTENIBLES?

CUADRO 6

Las eco-etiquetas son una herramienta útil para aquellos tour operadores que buscan contratar proveedores sostenibles, ya que dependiendo del nivel de demanda turística para ciertos resorts y categorías de hoteles, una empresa puede también tener la necesidad de contratar proveedores con un pobre desempeño de sostenibilidad (pero que al menos cumplen con los estándares mínimos) para cubrir los requerimientos de la empresa durante una temporada de vacaciones específica. En estos casos, puede ser útil trabajar con competidores y colegas que operan en el mismo destino para promover el uso de procedimientos comunes para promover un mejor desempeño de sostenibilidad de los proveedores. El informar a las autoridades locales acerca del programa y las acciones de sostenibilidad de la empresa también puede ayudar a identificar áreas de interés común, así como apoyos potenciales. Cuando el desempeño actual en algunos aspectos de sostenibilidad es bajo, la selección de proveedores puede basarse en la existencia o falta de planes realistas para integrar mejoras a la sostenibilidad de sus negocios. También es importante saber si los proveedores cumplen con un progreso satisfactorio de sus planes. No importa cual sea el enfoque que se adopte, lo importante es trabajar en conjunto con los proveedores para permitir y fomentar mejoras, así como también establecer prioridades y marcos de tiempo realistas para llevar a cabo las mejoras.

EJEMPLOS DE GESTIÓN DE UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE

Existen varios tour operadores que actualmente ya integran criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental en la elección de proveedores. Esta sección presenta los esfuerzos de 5 destacados tours operadores por crear una cadena de abastecimiento sostenible- desde el monitoreo del desempeño ambiental hasta el entrenamiento del personal en temas de sostenibilidad. Estos ejemplos ilustran como las empresas pueden desarrollar una cadena de abastecimiento sostenible.

AURINKOMATKAT

Aurinkomatkat, un tour operador exterior finlandés, comenzó a integrar medidas de sostenibilidad a su cadena de abastecimiento al principio del año 2000. La empresa desarrolló criterios de sostenibilidad para sus hoteles afiliados. Para ello se basó en literatura de turismo existente e investigaciones académicas, dándole prioridad a la buena gestión del agua y al ahorro de energía. Se establecieron criterios mínimos para los hoteles afiliados, incluyendo la conexión a un sistema de tratamiento de aguas residuales y medidas de ahorro de energía y agua.

El programa de sostenibilidad ha sido implementado en fases, para darle a los contratistas asociados un periodo de transición de varios años para que puedan alcanzar los requerimientos del programa y entiendan que se espera de ellos a futuro. La primera fase del programa incluyó el monitoreo del desempeño ambiental, pero no exigía que los proveedores de alojamiento cumplieran con los requerimientos. Gran parte del monitoreo del programa es realizado por el administrador de turismo sostenible, junto con el personal y los agentes en los destinos. El monitoreo inicial ocurre a través de una lista de revisión, la cual es completada por un representante de la instalación, la cual es posteriormente examinada por el personal de Aurinkomatkat en los destinos y verificada anualmente al mismo tiempo que se lleva a cabo la revisión habitual del hotel realizada por personal del destino.

Todo el personal de Aurinkomatkat ha sido entrenado sobre el turismo sostenible a través de conferencias y mesas redondas de discusión. El entrenamiento continua a través de discusiones, el intranet, un boletín informativo de turismo sostenible y un paquete de información. Las reacciones al programa por parte de los agentes y proveedores de Aurinkomatkat en los destinos han sido positivas, al grado que algunos administradores de hoteles han proporcionado información sobre su desempeño ambiental antes de que se les pida.

Aurinkomatkat informa a sus proveedores acerca del programa y de cómo cumplir con los criterios de sostenibilidad a través de cartas y visitas personales dependiendo del destino. El programa ambiental y los criterios han sido traducidos al idioma del destino, ya que muchos de los alojamientos son empresas familiares. En algunos destinos, el Administrador de Turismo Sostenible visita y organiza juntas entre los dueños y gerentes de hoteles con autoridades turísticas y ambientales.

Con el objetivo de crear incentivos para aumentar el desempeño de sostenibilidad de sus socios, Aurinkomatkat ha creado un sistema de clasificación de sostenibilidad para sus hoteles





y departamentos vacacionales, el cual próximamente estará disponible a todos sus clientes. Actualmente la información está disponible al personal de ventas, quien puede asistir a los clientes para reservar un alojamiento más sostenible. El sistema de clasificación pronto aparecerá al lado de las clasificaciones de calidad tradicionales, en los folletos de Aurinkomatkat, en sus páginas de web y sus materiales de mercadotecnia. El sistema de clasificación está basado en una escala de 100 puntos. Al cumplir con los criterios mínimos de conexión a un sistema de tratamiento de aguas residuales y medidas para el ahorro de agua y energía un establecimiento puede alcanzar el puntaje mínimo requerido (30 puntos) para ser incluido en el programa de sostenibilidad. Se otorgan puntos adicionales por tener una política ambiental o de sostenibilidad, desarrollar un sistema efectivo de gestión de desechos, utilizar fuentes de energía renovable, implementar una política de compras sostenible y tener un programa de relaciones comunitarias. Los hoteles pueden recibir hasta tres estrellas por su desempeño ambiental, basándose en la información proporcionada por los socios contratistas y las revisiones anuales del personal del destino.

Adicionalmente al monitoreo de sostenibilidad de la empresa, la opinión de los clientes es recolectada a través de cuestionarios y la retroalimentación en los sitios de internet de la empresa. Si hay opiniones negativas de los clientes o si emergen temas que comprometen los criterios la clasificación ambiental de un hotel puede ser degradada.

En el año 2003, Aurinkomatkat terminó de monitorear a todos sus socios existentes e introdujo criterios ambientales en los contratos de sus hoteles afiliados. Se determinó que no habría castigos por incumplimiento de los criterios ambientales hasta diciembre del año 2005, ya que algunos contratistas socios pueden no entender completamente qué es lo que implica y significa la nueva política y sus requerimientos. Sin embargo, después de esta fecha, los contratos no serán renovados si no se presentan evidencias de mejoras en aquellas prácticas que anteriormente no cumplían con los criterios.

Preocupado con el hecho que la integración de criterios ambientales en los contratos de los hoteles podría aumentar el riesgo de perder contacto con los facetas culturales y económicas de la sostenibilidad, Aurinkomatkat también ha integrado en el programa indicadores para la sostenibilidad social, cultural y económica. Estos criterios reconocen que un hotel de 800 habitaciones tiene una escala de impacto distinta a un hotel de departamentos vacacionales con 6 unidades, asimismo sus recursos no son comparables. Un resort multinacional de cinco estrellas con eco-certificados no siempre es una “mejor” opción que un condominio de departamentos operado por una familia que no tiene un programa ambiental pero que emplea a la familia vecina y que fomenta que los turistas compren comida y otros productos en las tiendas locales. Por lo tanto, la empresa ha facilitado la situación para las pequeñas empresas familiares que no pueden invertir en tecnología ambiental al mismo nivel que los grandes hoteles, dándole cinco puntos adicionales a los pequeños alojamientos que son propiedad de locales. Esto significa que un hotel pequeño propiedad de una familia, que utiliza medidas de ahorro de agua y energía y que además trata sus aguas residuales apropiadamente, cumplirá con los requerimientos mínimos para ser incluido en el programa de sostenibilidad. Alcanzar un nivel más alto de clasificación ambiental requerirá de una mayor inversión.

EJEMPLOS DE GESTIÓN DE UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE

LTU TOURISTIK

En el verano del año 2000, LTU Touristik, un tour operador alemán que se especializa en paquetes de viajes a todos los continentes, lanzó una campaña para ayudar a los hoteles contratados a mejorar su desempeño ambiental. La campaña se basó en la experiencia de la empresa con hoteles contratados que demostró que la mayoría de los hoteleros sienten una responsabilidad general con el medio ambiente, pero que necesitaban sugerencias para implementar buenas prácticas ambientales. Para determinar quiénes eran los que más asistencia requerían, el Departamento Ambiental de LTU Touristik trabajó con un consultor para distribuir cuestionarios entre los hoteles contratados. El departamento también celebró reuniones personales con los administradores de los hoteles en varios destinos, permitiéndoles conocer de primera mano las prácticas y los impactos ambientales de los hoteles contratados.


Como parte central de esta campaña, la empresa desarrolló un pequeño manual, Das Umweltfreundliche Ferienhotel (El hotel vacacional ambientalmente amigable), para dar asistencia técnica a los hoteles contratados (aquellos que no son directamente operados por LTU Touristik). Los temas abordados en el manual incluyen: agua potable, áreas al aire libre, energía, compras, desechos y comunicación. Cada sección incluye una descripción general de los problemas y sugerencias concisas de cómo resolverlos, con un lenguaje simple y una presentación gráfica amigable. Se le dió mucha importancia a explicar por qué las acciones deben de ser llevadas a cabo de la manera descrita. A través de símbolos se muestra cuanto tiempo tomará una acción y la inversión que requiere. Se presentan varios ejemplos de cómo las acciones para mejorar el medio ambiente pueden ahorrar dinero.

El manual, que está dirigido a los administradores de hoteles y demás personal responsable de la operación de un hotel, fue lanzado en todos los destinos alrededor del mundo donde LTU Touristik tiene intereses. En su tercera edición, el manual de 20 páginas ha sido publicado en alemán, griego, inglés, francés, italiano y español. En el año 2002, alrededor de 15,000 manuales fueron distribuidos, y varias grandes empresas hoteleras ordenaron que se utilizara el manual en el entrenamiento de su personal o lo reimprimieron por su cuenta.

En algunos casos, los manuales fueron distribuidos personalmente a los gerentes de los hoteles. Los guías turísticos, compradores y los responsables la agencia del destino entregaron los manuales durante sus visitas de rutina, explicaron los objetivos de LTU Touristik y ofrecieron sugerencias iniciales para prácticas ambientales. Estos representantes posteriormente reportaron las primeras reacciones de los gerentes de los hoteles al Administrador Ambiental de LTU Touristik. Junto con el manual, los gerentes de los hoteles recibieron una carta dirigida a cada uno de ellos y un cuestionario de una página para saber, si les fue posible utilizar algunas de las prácticas en el manual, qué medidas de protección ambiental ya han sido implementadas y si requieren de información adicional. Alrededor del 20 por ciento de los hoteles contratados han ofrecido retroalimentación a la empresa.

Si los hoteleros necesitan asistencia adicional más allá de estos primeros contactos, LTU Touristik la proporciona a través de un equipo de asistencia técnica del Departamento Ambiental, lo cual garantiza un diálogo continuo con los hoteles que desean mejorar su desempeño ambiental. Se ofrece





entrenamiento a compradores, directores de agencias en el destino, guías de tours. Asimismo, el Administrador Ambiental personalmente los actualiza sobre los avances de la campaña.

También se proporciona información sobre el tipo de asistencia técnica que se espera de ellos y como hacer una evaluación informal de las instalaciones visitadas. El sitio de web de la empresa proporciona información detallada a todo el personal interesado.

LTU Touristik reconoce que el depender solamente de manuales tiene sus limitantes, principalmente la falta de mecanismos para cumplir con las prácticas voluntarias y de incentivos para su implementación. La meta a largo plazo de la empresa es demostrar los beneficios de la acción ambiental y establecer estándares ambientales para los hoteles vacacionales. Como seguimiento, LTU Touristik planea recolectar toda la información acerca de las acciones ambientales introducidas por los hoteles y reportar sus conclusiones a otros hoteles y eventualmente a sus clientes.

MYTRAVEL NORTHERN EUROPE

En 1996, MyTravel Northern Europe (MyTravel NE), el principal tour operador de Escandinavia lanzó el programa 100 Pasos Hacia un Buen Programa Ambiental dentro de su cadena interna de hoteles, Sunwing Resorts. Basándose en los resultados y experiencias de este programa, en el año 2000 la empresa desarrolló un programa de 50 pasos para los hoteles que son sus socios externos. Actualmente, más de 70 de los hoteles contratados por MyTravel, tanto grandes como pequeños han adoptado el programa.

El programa de los 50 Pasos enumera 50 acciones ambientales cuya adopción voluntaria se fomenta. Estas acciones están organizadas en 11 categorías:

- Información y servicio en los Resorts
- Alojamiento
- Limpieza
- Alimentación y bebidas (cocinas)
- Supermercado interno (mini-market)
- Restaurantes/Bares
- Mantenimiento y reparaciones
- Área de jardines, playas y alberca
- Compras y almacenamiento
- Control y Administración
- Personal

El Programa de 50 pasos fue desarrollado internamente, basándose en el Programa de 100 pasos y los criterios para hoteles de la eco-etiqueta Cisne Nórdico. El Director Ambiental de la empresa es responsable por la coordinación de todas las actividades.

EJEMPLOS DE GESTIÓN DE UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE

MyTravel NE lanzó el programa de los 50 Pasos durante varias juntas con hoteles socios en las Islas Canarias, Grecia, Turquía y Mallorca. La empresa tomó la decisión de proceder relativamente despacio e involucrar a tan sólo unos cuantos hoteles al principio, ya que la educación de los socios era y es todavía fundamental para el éxito del programa. Actualmente, con más experiencia, MyTravel NE ha aumentado el número de hoteles participantes en el programa.

Una vez que un hotel se decide a implementar el programa, se lleva a cabo un día de entrenamiento con el personal clave (recamareras, personal de mantenimiento, gerencia de hoteles, etc.). También se requiere que el hotel designe un coordinador para el programa. El hotel recibe un manual detallado para apoyar su trabajo. Un poster que enumera las 50 acciones, impreso y distribuido por MyTravel NE, le da la oportunidad al hotel de comunicar al personal y a sus clientes acerca del programa y mostrar cuales han sido las acciones que han sido adoptadas.

La experiencia ha demostrado que la educación y la participación activa del personal es clave para el éxito del programa. Por lo tanto, MyTravel NE ha traducido el poster de los 50 Pasos junto con una descripción más detallada de cada paso para que sean colocados en las áreas de personal de los hoteles. Esto ayuda a asegurar que todo el personal pueda involucrarse con el programa y le permite responder a preguntas básicas acerca del trabajo ambiental del hotel y el programa de los 50 Pasos.

No se deben implementar todas las acciones a la vez. Se recomienda a los hoteles que aseguren que cada paso sea completado antes de que sea marcado como cumplido en el poster. Mientras que MyTravel NE no impone a los hoteles participantes en el programa un periodo de tiempo fijo de implementación, sí se requiere que al año de participar, por lo menos las aguas residuales y las aguas negras sean tratadas en conformidad con las leyes locales y los desechos sólidos sean separados en tantas categorías como le sea posible procesar a las autoridades locales.

Los hoteles que han elegido participar en el programa son destacados en los catálogos y sitio de internet de MyTravel NE con el símbolo de una hoja. Eventualmente, las cifras mostrando el desempeño ambiental, tal como la conservación de agua y energía también serán incluidas en los catálogos. Aunque MyTravel NE no verifica oficialmente la implementación del Programa de los 50 Pasos, los cuestionarios para los clientes incluyen preguntas ambientales, asimismo MyTravel NE lleva a cabo una auditoría anual en cada uno de sus hoteles. Cada año MyTravel NE presenta Premios Ambientales a los hoteles con los mejores resultados, basándose en las respuestas de los clientes a los cuestionarios.

Para los hoteles contratados que han elegido participar en el Programa de los 50 Pasos, se han incluido detalles del programa con los estándares ambientales obligatorios como una cláusula en el Acuerdo de Servicios firmado por el hotel y MyTravel NE. Los proveedores pueden elegir distintas opciones de niveles de desempeño en el Acuerdo de Servicios. Mientras que algunos hoteles eligen tan solo cumplir los requerimientos de base otros optan por alcanzar niveles más altos de desempeño, para así obtener una etiqueta ambiental especial en los materiales de mercadotecnia de la empresa.



ORIZZONTI

En 1997, Orizzonti, un tour operador interno de Italia, lanzo su programa ambiental, *Attenzione per l'Ambiente* (Cuidado del Medio Ambiente) dirigido a abrir un dialogo constructivo en temas ambientales y elevar la conciencia entre proveedores y autoridades en los destinos así como en sus clientes.

El objetivo de este programa es generar interés entre los grupos de interés y estimular buenas prácticas de gestión ambiental. El programa incluye materiales dirigidos a: los clientes (folletos informativos), los tomadores de decisiones en los destinos (a través de listas de revisión para los destinos) y los proveedores (a través de listas de revisión ambiental).

La lista de revisión de los proveedores, la cual está específicamente dirigida a hoteles y alojamientos sin servicios propios de alimentación fue desarrollado en cooperación con Check Soluzioni per il Turismo, un consultor italiano de turismo y conservación ambiental. La lista de revisión toma en cuenta legislaciones nacionales existentes y directrices científicas para la gestión ambiental en instalaciones turísticas, en particular el Esquema de Auditoría y Gestión Ambiental de la Unión Europea (EMAS por sus siglas en inglés).

Una evaluación de los hoteles y alojamientos sin servicios propios de alimentación en destinos juntos al mar y en las montañas fue realizado antes de definir los criterios de esta lista de revisión, para así identificar y definir los temas que afectan a estos dos tipos de alojamiento utilizados por Orizzonti. También se le pidió a algunos proveedores evaluar la lista de revisión antes de que fuera utilizada.

La lista de revisión incluye 33 preguntas organizadas en dos secciones: ahorro de agua y energía, y contaminación. Bajo la columna de ahorro de agua y energía, la lista de revisión hace preguntas acerca de: equipo de energía renovable y de bajo consumo energético, controles variables de temperatura, lavabos y escusados que ahorren agua, reciclaje de aguas grises y lluvia, y el monitoreo del consumo del agua y la energía. En la sección de la contaminación, la lista hace preguntas acerca del uso de materiales no-tóxicos y renovables, calidad interna del aire, separación y reciclaje de los desechos sólidos, utilización de productos locales y programas para elevar la conciencia de los clientes. Se les pide a los proveedores que respondan a cada pregunta con un simple sí ó no (solo se hacen 2 preguntas para información cuantitativa). Asimismo hay espacio para que los establecimientos proporcionen información adicional acerca de sus actividades ambientales.

El programa es coordinado por la Oficina de Monitoreo Ambiental de Orizzonti. La lista de revisión se envía cada año a proveedores de alojamiento vía correo electrónico con una portada que introduce el programa, resumiendo los resultados de los años previos y denotando que todas las respuestas serán confidenciales. La lista de revisión fue distribuida por primera vez en 1997 a 700 hoteles y alojamientos sin servicios propios de alimentación. El nivel de respuesta fue alrededor del 25%. En 1998 se sumaron unos 115 hoteles y alojamientos sin servicios propios de alimentación en Francia y el nivel de respuesta fue del 26%. En 1999, se distribuyeron alrededor de 900 listas de revisión y un total de 233 (alrededor del 26%) fueron completadas.

EJEMPLOS DE GESTIÓN DE UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE

Utilizando información recolectada a través de las listas de revisión de los proveedores, Orizzonti puede informarle a sus clientes cuales son las instalaciones que han implementado prácticas ambientalmente amigables así como cuales son estas prácticas. Por su parte Orizzonti le ofrece a estas instalaciones una herramienta de mercadotecnia que reconoce su compromiso con el medio ambiente.

La información es publicada en los folletos de Orizzonti con una introducción que explica en detalle el programa ambiental. Un ECO símbolo resalta a los hoteles que han adoptado iniciativas ecológicas.

Las 33 preguntas en la lista de revisión están numeradas y el número que aparece junto a un ECO símbolo indica que acciones han sido implementadas por cada hotel que ha completado el cuestionario, permitiéndole a los clientes hacer comparaciones y decisiones informadas en el momento de seleccionar un alojamiento para sus vacaciones.

El monitoreo y evaluación de la implementación efectiva de los 33 criterios se lleva a cabo a través de los formularios de opinión de los clientes y visitas rutinarias del personal de Orizzonti a los contratistas. Un formulario para la opinión del cliente (dirigida previamente) se incluye en los folletos distribuidos con los documentos de viaje. Los formularios son recolectados y evaluados por la Oficina de Monitoreo Ambiental. Cuando los clientes hacen comentarios negativos, Orizzonti pide explicaciones directas de la gerencia del hotel reportado. Check Soluzioni per il Turismo y el personal de Orizzonti ofrecen soporte técnico a aquellos proveedores que expresan interés en mejorar su desempeño ambiental.

TUI NORDIC

TUI Nordic, uno de los principales tour operadores en Europa y parte del Mundo de TUI (TUI AG), ha establecido una estrecha relación con los hoteles “Blue Village”, para así poder integrar prácticas de sostenibilidad en sus requerimientos de calidad. Los hoteles “Blue Village” son propiedades de calidad en destinos playa y sol, diseñados para parejas y familias. La relación de TUI Nordic con los hoteles se enfoca particularmente en promover la responsabilidad ambiental y social, así como apoyar la divulgación de información sobre la sostenibilidad entre sus clientes.

La decisión de establecer esta sociedad se basó en el reconocimiento de que los clientes de Blue Village apoyan las acciones ambientales tales como el reciclaje y el ahorro del agua y que también consideran el compromiso de un hotel con el desarrollo de turismo responsable como parte de su desempeño cualitativo.

Al desarrollar los requerimientos de sostenibilidad, la empresa decidió utilizar dos Códigos de Conducta ampliamente aceptados, la sección de hoteles del Código de Conducta para la Industria del Viaje y el Turismo del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF por sus siglas inglés), y el Código de Conducta ECPAT en contra de la explotación sexual comercial de la niñez en la industria de viajes y turismo. La empresa decidió que estos códigos permitirían un enfoque flexible de comunicación y diferentes métodos de implementación. Esta decisión fue apoyada por el hecho que TUI Nordic,

junto con otros grupos de interés fueron responsables de la elaboración de ambos códigos. En la segunda fase del programa, se incluyeron las 10 Reglas Para el Viaje Responsable de la UNESCO en la plataforma de información. Estas directrices fueron desarrolladas por TUI Nordic en colaboración con la Fundación Nórdica de Patrimonio Mundial de la UNESCO.

Todos los hoteles Blue Village contratados por TUI Nordic requieren la implementación del código de conducta hotelera de la WWF y el Código ECPAT en contra de la explotación sexual comercial de la niñez.

Adicionalmente estos hoteles tienen que: tener en marcha un Sistema de Gestión Ambiental (EMS por sus siglas en inglés), designar a un miembro del personal como responsable de las cuestiones ambientales, redactar un plan ambiental, utilizar productos no contaminantes, darle prioridad a los proveedores y bienes locales, separar los desechos sólidos, tratar las aguas residuales e introducir tecnologías eficientes de agua. Los Hoteles Blue Village también tienen que informar a sus clientes acerca de las Reglas de Viaje Responsable de UNESCO, a través de información en el área de recepción así como en cada habitación y en instrucciones para líderes de tours entrenados y empleados del hotel.

La empresa colaboró con los gerentes de los hoteles Blue Village para crear un sistema de comunicación común el cual permitiría la existencia de puntos de referencia entre los hoteles, apoyar el mensaje de sostenibilidad entre los clientes y así ser parte del concepto Blue Village. La plataforma común también permite a los tour operadores utilizar la misma información en folletos y boletines, reforzando así los conceptos de sostenibilidad. La gerencia de cada hotel ha sido entrenada en el contenido de los Códigos de Conducta.

Los hoteles monitorean su propio desempeño al implementar los códigos y reportan sus conclusiones al Departamento de Concepto de TUI Nordic. Cada hotel también reporta su desempeño y las lecciones aprendidas durante una conferencia anual, lo que les brinda una excelente oportunidad para intercambiar puntos de vista y experiencias. Al promover los hoteles Blue Village, TUI Nordic incluye información acerca del desempeño ambiental de los hoteles en sus catálogos y su sitio de internet.

Los beneficios de este programa incluyen una reducción en los costos operacionales de los hoteles, gracias a un menor consumo de agua y energía, así como un aumento en su reputación, en la satisfacción de los clientes y en su lealtad hacia TUI Nordic.

Los criterios de calidad y requerimientos ambientales de cada hotel están incluidos en el Acuerdo de Productos Blue Village, que es un apéndice al acuerdo ordinario firmado entre TUI Nordic y los hoteles.



EL PRESENTE MANUAL ES UNA INICIATIVA CONJUNTA DE:

EL CENTRO DE LIDERAZGO AMBIENTAL EMPRESARIAL

El Centro de Liderazgo Ambiental Empresarial es un nuevo foro para la colaboración entre el sector privado y los sectores interesados en cuestiones ambientales. Creado en cooperación entre Conservation International (CI) y la Ford Motor Company, el Centro funciona como una división de CI y es administrado por una junta ejecutiva separada integrada por directivas de empresas y de sectores ecologistas. El Centro se apoya en el sector privado de todo el mundo para buscar soluciones a los problemas ambientales críticos que afectan al planeta y en los cuales la industria desempeña un papel decisivo. El programa sobre viajes y actividades recreativas del Centro trabaja con importantes empresas turísticas con el fin de integrar los principios de la conservación en sus actividades cotidianas y para influir en la planificación y la gestión de los principales destinos turísticos.

EL CENTRO DE LIDERAZGO AMBIENTAL EMPRESARIAL

Conservation International

Tel: +1-202-912-1000

www.celb.org

www.conservation.org



Ford Motor Company

LA INICIATIVA DE TOUR OPERADORES EN FAVOR DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

La Iniciativa de Tour operadores en Favor del Desarrollo Sostenible (TOI) es una red de más de 20 agencias de turismo que se han comprometido a trabajar mancomunadamente para fomentar y divulgar prácticas compatibles con el desarrollo sostenible. La iniciativa fue emprendida con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización Mundial del Turismo (OMT). El Centro de Liderazgo Ambiental Empresarial colabora activamente con la TOI y proporciona asistencia técnica y financiera.

La TOI es coordinada por un Secretariado, auspiciado por PNUMA, el cual asegura la implementación del programa de actividades y el apoyo continuo a los miembros.

Iniciativa de Tour operadores en Favor del Desarrollo del Turismo Sostenible (TOI)

Tel: +33-1-44371450

www.toinitiative.org

unep.tie@unep.fr





Certified German Blue Angel & Nordic Swan Paper printed with vegetable oil-based ink