



REVISTA TURISMO ESTUDOS & PRÁTICAS

ISSN: 2316-1493

Artigo/Article

GESTIÓN Y MEDICIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL HOTEL IBEROSTAR GRAND PACKARD, CUBA

*SUSTAINABILITY MANAGEMENT AND MEASUREMENT AT THE IBEROSTAR GRAND PACKARD
HOTEL, CUBA*

Martha Omara Robert Beatón¹

Maité Echarri Chávez²

Vasile Grama³

Adriana Galán García⁴

Javier Ernesto Gamboa Robert⁵

Diego Coroas Relova⁶

RESUMEN: El sector hotelero ha incorporado progresivamente nuevos modelos de negocios orientados al desarrollo sostenible, lo que requiere disponer de herramientas e indicadores capaces de medir estos avances y facilitar la toma de decisiones a partir de información cuantitativa y cualitativa. En Cuba, el Grupo Iberostar se ha consolidado como uno de los referentes en la incorporación de la sostenibilidad a la gestión hotelera. Ante esta impronta, la presente investigación tiene como objetivo evaluar el desempeño de los indicadores de sostenibilidad del Hotel Iberostar Grand Packard, ubicado en La Habana, Cuba, mediante el contraste de dos metodologías: el sistema internacional de certificación EarthCheck y el procedimiento para la evaluación de la sostenibilidad de destinos turísticos con enfoque basado en procesos. La aplicación de ambas metodologías permitió analizar el desempeño sostenible del establecimiento desde diferentes perspectivas, comparar los resultados obtenidos e identificar las principales ventajas y limitaciones de cada herramienta. Los resultados proporcionan una visión integral de la gestión de la sostenibilidad del hotel y aportan elementos de utilidad para fortalecer los procesos de evaluación y toma de decisiones orientados al desarrollo sostenible. **Palabras clave:** Sostenibilidad; gestión hotelera; indicadores de sostenibilidad; EarthCheck; Grupo Iberostar; Hotel Iberostar Grand Packard.

¹Doctora en Ciencias Económicas, Decana Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. E-mail: omara.robert73@gmail.

²Doctora en Ciencias Geográficas, La Habana, Cuba. E-mail: echarrichavez@gmail.com

³Doctor en Ciencias de la Tierra, Vicedecano Facultad de Geografía, Turismo y Deporte, Universidad de Oradea, Oradea, Romania. E-mail: vasile.grama2014@gmail, vgrama@uoradea.ro.

⁴Estudiante, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. adrianagalan0603@gmail.com

⁵Estudiante, Facultad de Economía, jgamboarobert@gmail.com.

⁶Estudiante, Facultad de Economía Universidad de La Habana, La Habana, Cuba, diegocoroas_05@icloud.com





ABSTRACT: The hotel sector has progressively adopted new business models oriented toward sustainable development, increasing the need for tools and indicators capable of measuring progress and supporting decision-making based on quantitative and qualitative information. In Cuba, the Iberostar Group has established itself as one of the leading hotel companies in integrating sustainability into hotel management. In this context, the main objective of this research is to assess the performance of sustainability indicators at the Iberostar Grand Packard Hotel, located in Havana, Cuba, by comparing two methodologies: the international EarthCheck certification system and a process-based procedure for assessing the sustainability of tourism destinations. The application of both methodologies made it possible to analyze the hotel's sustainability performance from different perspectives, compare the results obtained, and identify the main advantages and limitations of each assessment tool. The findings provide a comprehensive overview of the hotel's sustainability management and offer useful insights for strengthening assessment and decision-making processes aimed at sustainable development. **Keywords:** Sustainability; hotel management; sustainability indicators; EarthCheck; Iberostar Group; Iberostar Grand Packard Hotel.

INTRODUCCIÓN

El impacto del turismo como actividad económica se ve reflejado en los ingresos generados, el número de puestos de trabajo creados y en el movimiento de personas. Sin embargo, en ocasiones ha implicado consecuencias adversas, a partir del consumo de recursos y de la producción de desechos, cada vez en mayor aumento. Estos resultados han llevado a reflexionar sobre la importancia de lograr la armonización del desarrollo turístico con el medio ambiente y la sociedad local, debiendo establecerse programas con vistas a prevenir y/o mitigar otros perjuicios que inevitablemente pueden tener lugar en la ejecución y operación de actividades turísticas (CEPAL, 2024).

Se hace imprescindible reconocer que la esencia del turismo radica en el destino, ya que las diligencias turísticas requieren la utilización de los recursos y atractivos característicos de cada región, resultando crucial gestionarlos de manera eficiente; ocasionándose de lo contrario secuelas socioculturales, económicas y ambientales adversas, que afectan y deterioran los destinos a lo largo del tiempo. (Sharpley, 2020).

A su vez la aparición del COVID-19, provocó transformaciones significativas para el sector turístico. Agudo et al. (2022) señala que los viajeros han fortalecido su vínculo con la salud y el medio ambiente, surgiendo un perfil más consciente y conectado. Este nuevo turista busca destinos sostenibles y responsables, lo que se traduce en mayores retos para satisfacer sus expectativas.

Por ello, se requiere una adecuada gestión ambiental que posibilite utilizar con eficiencia los recursos presentes en cada nación, que hace de este sector su actividad económica principal. Siendo la propuesta de turismo sostenible la más acertada en cuanto al desarrollo económico eficiente, la gestión sociocultural que favorezca la calidad de vida de la población y una adecuada gestión medioambiental (Sandoval-Cabrera, 2019).

En este sentido, se refiere a la capacidad del sector para satisfacer las necesidades, actuales de los turistas y de las comunidades receptoras, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Evaluar y medir la sostenibilidad en el turismo se convierte en un aspecto crucial por diversas razones. Primeramente, ofrece una clara perspectiva sobre la situación actual del sector, facilitando así la identificación de áreas de mejoras y la definición de objetivos alcanzables. Además, permite recolectar información relevante en diversidad



de aspectos como el consumo de recursos naturales, las emisiones de carbono, la calidad del agua y el aire, así como el impacto socioeconómico en las comunidades locales.

Para las instalaciones turísticas urbanas, la sostenibilidad también se ha convertido en un componente esencial para su gestión eficiente. A medida que el sector hotelero avanza hacia prácticas más sostenible, es trascendental contar con herramientas y métodos que permitan medir los avances; siendo el uso de indicadores quien proporciona la base cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones.

En este sentido, se han desarrollado varias propuestas de indicadores que constituyen guías a nivel internacional Asociación de Estados del Caribe (AEC, 1999), Organización Mundial del Turismo (OMT, 2005) y la Unión Europea (2016) y la certificación de Earthcheck. En Cuba de igual manera se han realizado estudios en la búsqueda de herramientas para evaluar la sostenibilidad no sólo de destinos, sino también de entidades turísticas, basado en el uso de los indicadores, que puedan dar respuestas a las singularidades del contexto cubano (Robert, 2019; 1018; 2010; Robert y Blanco, 2016; Torres, 2016 y Echarri, 2006).

En el entorno turístico cubano, destaca el Grupo Hotelero Iberostar por su compromiso con la sostenibilidad, al considerar el desarrollo sostenible como una clave esencial para su negocio, integrando el crecimiento de los hoteles con la conservación del medio ambiente y el patrimonio cultural. Sobre esta base aplican el programa de certificación de Earthcheck para la validación de la gestión sostenible en sus instalaciones.

El Hotel Iberostar Packard, como parte de este grupo hotelero, concibe para su gestión el control sistemático de los indicadores sostenibilidad, con el programa de certificación de Earthcheck y se da un seguimiento al análisis y la interpretación de los resultados que evidencian cada uno de los parámetros que lo conforman; sin embargo resulta interesante contrastar los resultados de esta metodología, con la propuesta por Robert (2019), para el contexto cubano y evaluar la sostenibilidad de la instalación hotelera desde diferentes perspectivas de análisis, lo cual constituye el objetivo general de la presente investigación.

MARCO TEÓRICO

La sostenibilidad es un concepto que ha ganado relevancia en las últimas décadas debido a los crecientes desafíos ambientales, sociales y económicos que enfrenta la humanidad. Se refiere a la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias (Brundtland, 1987).

A su vez, Elkington (1997) argumenta que las empresas y las organizaciones deben medir su éxito no solo en términos financieros, sino también en función de su impacto ambiental y social. Este enfoque, representado por las "tres P" (Planet, People, Profit, su traducción al español o es decir planeta, persona y ganancias), representa un marco fundamental para la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad empresarial.

Este nuevo posicionamiento basado en las "tres P" triple ha influido en cómo las empresas integran prácticas sostenibles en sus operaciones, desde la reducción de emisiones de carbono hasta la promoción de la equidad laboral y el apoyo a las comunidades locales. Sin embargo, se critica la superficialidad con la que algunas empresas han adoptado este enfoque, llamando a una aplicación más profunda y auténtica de los principios de sostenibilidad (Elkington, 2018).



El concepto de sostenibilidad ha seguido evolucionando, incorporando nuevas dimensiones y desafíos, donde autores como Raworth, con su modelo de la "economía del donut" (2017), han propuesto un enfoque más holístico. Plantea que la economía debe operar dentro de los límites planetarios (como el cambio climático y la pérdida de biodiversidad) mientras garantiza un piso social que cubra las necesidades básicas de todas las personas, como el acceso a alimentos, agua y educación. Este modelo visualiza la sostenibilidad como un espacio seguro y justo para la humanidad, equilibrando los límites ecológicos con las necesidades sociales.

Las herramientas de evaluación son esenciales para medir la sostenibilidad porque proporcionan datos cuantitativos y cualitativos que pueden utilizarse para establecer líneas de base, monitorear el progreso, identificar brechas y oportunidades, comunicar los resultados y mejorar la toma de decisiones (Global Reporting Initiative, 2021).

Estas pueden variar su enfoque, alcance y reconocimiento, algunas se clasifican como específicas para hoteles, mientras que otras abarcan una gama más amplia de servicios turísticos. Por ello poseen distintas tipologías:

1. Certificaciones de Sostenibilidad: Diversas entidades internacionales otorgan certificaciones y sellos que avalan el compromiso de destinos turísticos y sus instalaciones con la sostenibilidad. Por ejemplo, EarthCheck (2006) evalúa la sostenibilidad a partir de indicadores ambientales, sociales y económicos, mientras que Green Globe (1993) se enfoca en la gestión responsable y la sostenibilidad corporativa. Estas certificaciones ofrecen una validación externa y reconocimiento a aquellos que cumplen con estándares específicos en esta materia.

2. Índices de Sostenibilidad Turística: Herramientas como el Índice de Competitividad Turística Sostenible (CTS) y el Índice de Desarrollo Sostenible de Viajes y Turismo (ITDT) proporcionan un marco metodológico para medir el desempeño sostenible en el sector turístico. Estos índices combinan indicadores ambientales, socioeconómicos y culturales, permitiendo una evaluación integral de la sostenibilidad en los destinos.

3. Sistemas de Indicadores de Sostenibilidad: Plataformas como el SISTUR en Cuba o el Global Sustainable Tourism Council (GSTC) ofrecen un conjunto estructurado de indicadores diseñados para medir el impacto del turismo en la sostenibilidad. A través de la integración de datos ambientales, sociales y económicos, estos sistemas facilitan una evaluación holística del desempeño sostenible y ayudan a identificar oportunidades de mejora.

4. Herramientas de Evaluación Participativa: Métodos como la Evaluación del Turismo Sostenible (STEa) involucran a actores clave, incluyendo comunidades locales, empresarios y autoridades, en el análisis de la sostenibilidad de un destino. Este enfoque participativo permite recoger diversas perspectivas y promover la colaboración, fomentando el compromiso con prácticas sostenibles.

Entre las herramientas diseñadas para fomentar la implementación de un modelo de desarrollo sostenible en el sector turístico, destacan los indicadores de sostenibilidad. Estos ofrecen mediciones tanto cuantitativas como cualitativas que permiten entender de manera más clara cómo las actividades turísticas impactan en las comunidades locales, el medio ambiente y la economía en general (UNWTO, 2022). Su importancia



reside en la capacidad de brindar una perspectiva integral y holística sobre la situación del turismo en un destino determinado, así como en las diferentes entidades turísticas.

Una de las ventajas clave de estos sistemas, es su capacidad para organizar la información y establecer relaciones causales entre variables, lo que facilita la interpretación conjunta y la comunicación de resultados. Además, ayudan a seleccionar las variables relevantes para abordar un fenómeno específico, lo que implica una cuidadosa consideración del número y tipo de indicadores a incluir. (Macário de Oliveira et al., 2013; Sezer et al., 2024; UNWTO, 2022)

Por ejemplo; en el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo 2021, se recogen informaciones de 117 economías, midiendo su competitividad en 5 aristas, entre las cuales se encuentra “Sostenibilidad de Viajes y Turismo”. En este sentido es relevante resaltar que, aunque los indicadores de sostenibilidad y competitividad turística presentan enfoques algo distintos, se encuentran estrechamente vinculados entre sí.

Para este quinto y último subíndice de Sostenibilidad de Viajes y Turismo se miden los riesgos y retos de sostenibilidad presentes en el sector e incluye tres pilares: Sostenibilidad Medioambiental, Resiliencia y Condiciones Socioeconómicas, así como Presión e Impacto de la Demanda de viajes y Turismo utilizando 29 indicadores que miden el desempeño de este subíndice (WEF, 2022).

Estos indicadores buscan equilibrar el desarrollo turístico con la protección del medio ambiente y la cultura, asegurando que el turismo sea una actividad sostenible y beneficiosa a largo plazo.

La norma ISO 21401 es igualmente una herramienta de gestión de gran valor, aunque creada específicamente para aquellos alojamientos que desean desarrollar e implementar políticas y objetivos sostenibles en la gestión de sus actividades. La ejecución de este estándar constituye un elemento diferenciador que va más allá del servicio propio, aportando un valor añadido al establecimiento, mejorando su imagen y competitividad bajo criterios sostenibles. Esta norma evalúa indicadores relacionados con la sostenibilidad ambiental, social y económica. (ISO, 2018).

En Cuba ha sido homologada como NC-ISO 21401 a través de la Oficina Nacional de Normalización (ONN), siguiendo los procedimientos de adopción de normas internacionales. Su implementación en el sector turístico cubano ha sido limitada, enfocándose principalmente en hoteles de cadenas internacionales y resorts que buscan alinearse con pautas globales de sostenibilidad, no obstante, sin realizar certificaciones formales (ONN, 2018).

A su vez, en el caso de las certificaciones de sostenibilidad y tomando a Earthcheck como referencia para la presente investigación, esta se emplea por grandes corporaciones hoteleras, para acreditar el compromiso de una organización (aunque también de destinos turísticos). Cuenta con su propio programa de Benchmarking para organizaciones: *The EarthCheck Company Standard*, el cual permite la evaluación a través de una cantidad ilimitada de indicadores opcionales, con el objetivo de gestionar requisitos de presentación de informes tanto internos como externos (CIVITA, 2020).

Reconoce 10 áreas clave de desempeño:

- Emisión de gases de efecto invernadero
- Eficiencia energética, gestión y conservación
- Gestión de los recursos de agua dulce
- Gestión y conservación de los ecosistemas
- Gestión de los asuntos sociales y culturales





- Gestión y planificación del territorio
- Protección de la calidad del aire
- Gestión de aguas residuales
- Gestión de residuos sólidos
- Sustancias nocivas para el medioambiente

Este estándar establece los criterios para la Certificación EarthCheck, lo que incluye notas de explicación y una Lista de Autoevaluación. Las cláusulas numeradas constituyen los criterios, con notas explicativas en cuanto a cómo se aplica el Estándar.

La Lista de Autoevaluación brinda a las organizaciones una herramienta para evaluar su cumplimiento de la normativa en comparación con cada cláusula del Estándar. Es obligatorio proveer comentarios/explicaciones para cada casilla marcada con "Sí", "No" o "N/A". La Lista de Autoevaluación está disponible en línea a través de "MyEarthCheck" y se convierte en el documento clave a ser utilizado por auditores para asegurar la fidelidad de la información reportada (EarthCheck, 2022).

El uso de estas métricas ofrece información clave sobre el impacto económico de las iniciativas sostenibles, que facilite la toma de decisiones estratégicas basadas en datos concretos para optimizar costos, maximizar beneficios y fortalecer su compromiso con la sostenibilidad a largo plazo. De esta manera, se logra inspirar confianza en las partes interesadas, potencia la innovación y crecimiento, maximiza la experiencia de los huéspedes, minimiza su huella ambiental, mejora las relaciones con la comunidad y genera ahorros significativos por el uso más eficiente de los recursos.

La otra metodología que se utiliza como referente de análisis para esta investigación es el procedimiento para la evaluación de la sostenibilidad con enfoque en procesos (Robert, 2019), consta de cuatro fases, nueve subfases y permite identificar los diferentes procesos que concurren en un destino turístico, con un enfoque interdimensional, facilitando reconocer y comprender con una visión holística la dinámica de la sostenibilidad en una estructura de ficha de proceso por cada dimensión a la que se le introducen nuevos elementos: el índice de control de la sostenibilidad turística por dimensiones y uno general que permite interpretar de forma global e integrada el fenómeno. La evaluación está sustentada en una propuesta de 21 indicadores, siete para la dimensión ambiental, ocho para la económica, y siete para la socio-cultural.

El procedimiento diseñado constituye una propuesta metodológica con validez científica e implementación práctica permitiendo integrar múltiples actores de diversas naturalezas, la identificación de áreas de actuación en un entorno de mejoras, facilitando, con la participación de los grupos de interés, un enfoque integrado hacia sus necesidades y expectativas, en pos de la sostenibilidad.

METODOLOGÍA

La investigación presentada posee un enfoque mixto basado en los análisis cualitativo y cuantitativo, con un alcance analítico-descriptivo. No parte de una hipótesis a comprobar sino de una idea a defender desde el abordaje de una problemática, por lo que sus resultados se basan en la aplicación flexible y narrativa de métodos de estudio tanto teóricos como empíricos.

A palabras de Hernández *et al.* (2014), "la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al fenómeno de un estudio o



problema" (p. 4). Llevado al contexto turístico, el término acuña a la recogida de información a la organización y análisis de datos, todo en aras de obtener pautas de conducta, relaciones y tendencias que ayuden al entendimiento del sector, a la toma de decisiones o a la construcción de predicciones bajo el abanico de distintos escenarios futuros.

Etapas preparatoria: Incluyó la selección de la bibliografía a emplear en el transcurso del estudio, así como su agrupación, análisis y valoración; específicamente aquella concerniente a las entidades de alojamiento turístico, el desarrollo turístico sostenible y los indicadores de evaluación. En función de ello se aplicó como método teórico el análisis bibliográfico, de investigaciones anteriormente desarrolladas en la Facultad de Turismo y de otras en soporte electrónico (Internet) relativas a la temática central y las de apoyo a la investigación, que posibilitó la conformación del marco teórico.

Etapas de campo: consistió en la aplicación sistemática de métodos empíricos una vez conformado el marco conceptual y parte de la caracterización del objeto de estudio, y su propósito fundamental fue recabar evidencia concreta para: verificar la hipótesis planteada, responder a las preguntas de investigación, sustentar los argumentos teóricos y guiar el desarrollo temático del estudio. A través de estos procedimientos se obtuvo información primaria de calidad, cuyo procesamiento y análisis representó un aporte decisivo para los resultados finales de la investigación, permitiendo validar los postulados iniciales con base en datos empíricos.

Etapas final: En esta etapa se organiza y procesa toda la información obtenida de la aplicación de los métodos empíricos durante la etapa de campo. Para ello, se aplican dos marcos metodológicos clave: el sistema de certificaciones EarthCheck como metodología Benchmarking, 2025 y el procedimiento de evaluación de sostenibilidad con enfoque en procesos propuesto por Robert (2019); y por otro, el enfoque para evaluar la sostenibilidad en el hotel objeto de estudio.

El proceso analítico incluye un ejercicio comparativo entre ambas metodologías, examinando sus respectivos indicadores mediante el uso de la estadística descriptiva. Este enfoque, permite cuantificar porcentualmente el comportamiento de cada indicador, ofreciendo una visión objetiva y medible del desempeño de la sostenibilidad en la organización.

Tabla 1. Trayectoria Metodológica de la investigación.

Fase	Objetivo	Métodos/Técnicas	Fuentes/Instrumentos
1. Preparatoria	Construir el marco teórico y contextualizar el problema de investigación.	- Análisis bibliográfico - Método histórico-lógico - Inductivo-deductivo Análisis sistémico Análisis y síntesis	- Fuentes secundarias: • Tesis académicas • Artículos científicos • Normativas • Informes técnicos • Datos estadísticos oficiales
2. De Campo	Recabar evidencia empírica para validar hipótesis y sustentar argumentos.	- Análisis documental - Observación directa no participante - Entrevistas (estructuradas y no estructuradas)	- Documentos internos del hotel (ej. EarthCheck, Benchmarking) - Entrevistas a: • Especialista en Sostenibilidad • Equipo comercial - Visitas <i>in situ</i>
3. Final	Procesar y analizar datos para evaluar sostenibilidad.	- Estadística descriptiva - Análisis Comparativo de metodologías Robert, (2019) y EarthCheck	- Indicadores cuantitativos - Metodologías (Robert, 2019 Software EarthCheck) - Datos empíricos recopilados

Fuente: Elaboración propia



RESULTADOS

Análisis de indicadores propuestos por Robert (2019) en el Hotel Iberostar Grand Packard.

Se aplica el “Procedimiento para la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos con un enfoque a procesos” (Robert, 2019), utilizando indicadores de esta metodología aplicables a instalaciones de alojamiento.

Tabla 2. Evaluación de indicadores Robert (2019) en el Hotel Iberostar Grand Packard.

Indicadores por Robert (2019)	2022	2023	2024	Tendencia
Consumo energético/turista día (CUP)	273.61	217.54	266.13	0.5
Ingresos totales (CUP)	934,180,334.62	1,098,120,862.80	860,370,500.69	-0.5
Ingresos por turista día total (CUP)	17,763.79	16,947.09	16,882.26	-0.5
Utilidades (CUP)	464,153,282.67	437,915,062.41	315,479,489.32	-0.5
Total de arribos (turistas físicos)	17,908	21,599	17,762	-0.5
Estancia promedio (días)	2.98	3.00	3.02	0.1
Pernotaciones totales	60 772.33	55 364.33	55 433.67	-1
Consumo de agua (m3)	31,091.00	33,579.00	37,102.00	-0.5
Programa reducir consumo de agua	Si existe	Si existe	Si existe	0.5
Volumen de desechos sólidos recolectados. (kg)	91,020.00	47,001.60	33,059.20	1
Programas gestión de desechos	Si existe	Si existe	Si existe	1
Limpieza e higiene	Si existe	Si existe	Si existe	1
Tasa de ocupación media anual (%)	37	43	27	-0.5
Escolaridad Promedio	Nivel Medio Superior	Nivel Medio Superior	Nivel Medio Superior	0
Trabajadores Locales (%)	77.75%	77.75%	77.9%	0
Plantilla Cubierta(%)	84.09%	84.09%	84.09%	0

Fuente: elaboración propia.

Adoptando la metodología de Robert (2019) y aplicando los indicadores que pueden ser medibles en el contexto hotelero de la instalación Iberostar Grand Packard se evidencia un resultado en el Índice de Sostenibilidad que apunta hacia la insostenibilidad, como evidencian los cálculos siguientes:



Cálculos

Análisis del índice de control de sostenibilidad:

$$ICSTD = \frac{\sum_{i=1}^{Ni} T_i}{Ni}$$

- **Social:**

$$0+0+0/3$$

$$IDS = 0$$



- **Económico:**

$$0.5-0.5-0.5-0.5-0.5+0.1-1-0.5+0.5+1+1+1-0.5/13$$

$$IDE = 0.007$$



$$\Sigma IG = DE + DS / 2$$

$$= 0.003$$

El total de arribos (turistas físicos) disminuyó considerablemente, en un 17% desde 2023 al cierre de 2024, representando una cantidad de 3837 turistas, después de haberse recuperado en semejante medida desde el cierre de 2022.

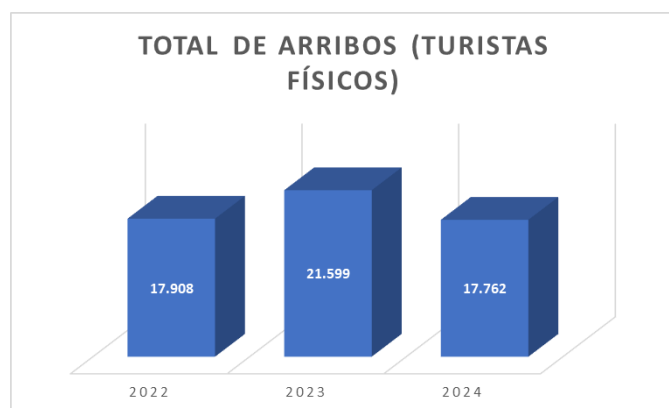


Grafico 1: Total de arribos

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en 2024 los ingresos totales sufrieron un decrecimiento significativo de 73 809 833.93 CUP (pesos cubanos) con relación al 2022 y de 237 750 362.11 CUP, respecto al año anterior (2023).

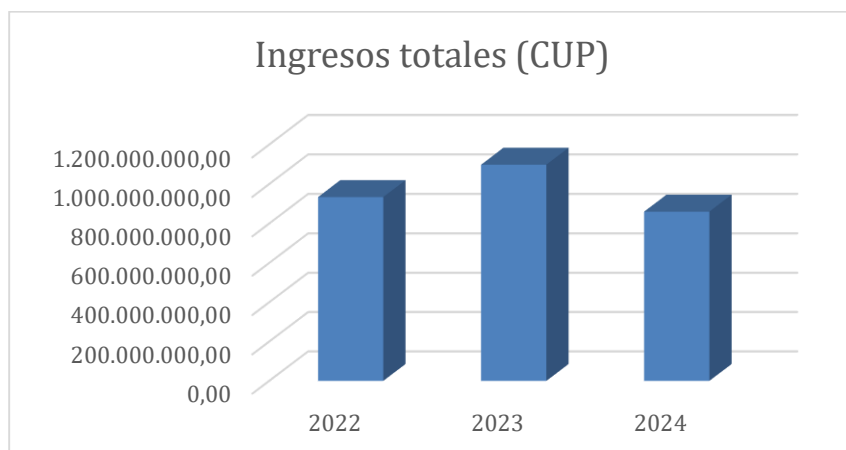


Grafico 2: Ingresos Totales
Fuente: Elaboración propia

Se evidencian fluctuaciones significativas en los ingresos y utilidades. En 2022, los ingresos alcanzaron los 934,180,334.62 CUP, con utilidades de 464,153,282.67 CUP, lo que representó un margen de utilidad saludable del 49.7%. Sin embargo, en 2023, aunque los ingresos aumentaron un 17.5% hasta 1,098,120,862.80 CUP, las utilidades disminuyeron a 437,915,062.41 CUP, reduciendo el margen al 39.9%, lo que sugiere un incremento en los costos operativos que no fue compensado por el mayor volumen de ingresos. Para 2024, la situación se agravó: los ingresos cayeron un 21.6% respecto a 2023, situándose en 860,370,500.69 CUP, y las utilidades descendieron a 315,479,489.32 CUP, con un margen del 36.7%, el más bajo del período analizado.

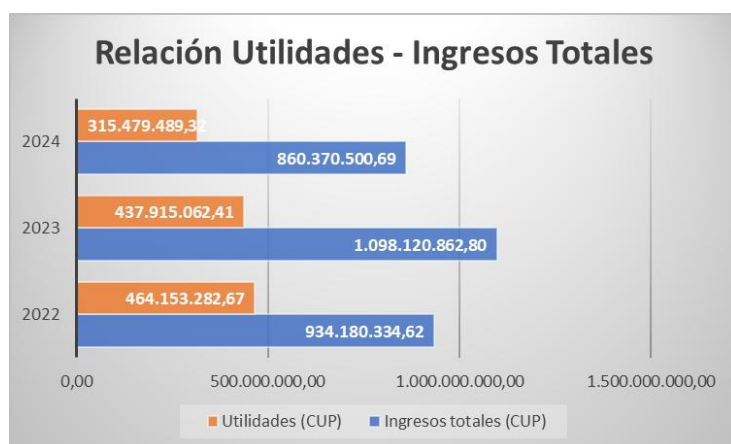


Grafico 3: Relación Utilidades- Ingresos Totales
Fuente: Elaboración propia

Esta tendencia negativa parece estar vinculada a varios factores clave, que abarcan por un lado, la reducción en el número de turistas físicos, que pasó de 21 599 en 2023 a 17 762 en 2024 (una caída del 17.7%), impactó directamente en los ingresos. Además, la tasa de ocupación anual disminuyó del 43% en 2023 al 27% en 2024, lo que exacerbó la caída en la generación de ingresos.

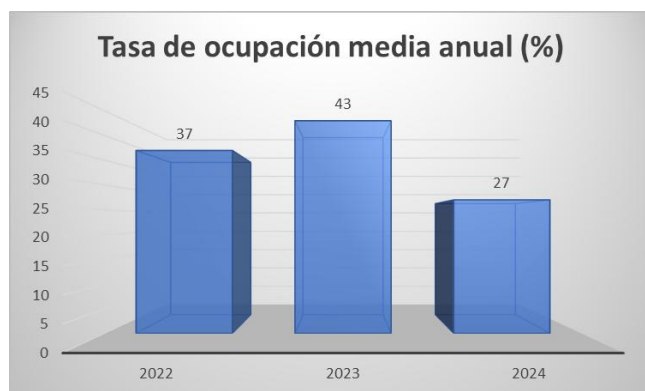


Grafico 4: Tasa de ocupación anual

Fuente: Elaboración propia

Analizando el comportamiento turístico en el año 2022, el establecimiento registró 17 908 turistas con una estancia promedio de 2.98 días, generando ingresos por turista-día de 17 763.79 CUP. Sin embargo, al año siguiente (2023) se observó una transformación significativa y mientras los arribos aumentaron al 20.6% alcanzando la cifra de 21 599 turistas, los ingresos por turista-día disminuyeron un 4.6%, situándose en 16 947.09 CUP, lo que sugiere que este crecimiento en volumen se logró posiblemente mediante estrategias comerciales agresivas que afectaron el valor promedio por huésped.

Esto se acentúa para el año 2024, cuando el hotel enfrentó un desafío doble: por un lado, el número de turistas retrocedió abruptamente a 17 762 (similar a las cifras de 2022 pero representando una caída del 17.7% respecto a 2023), y por otro, los ingresos por turista-día continuaron su descenso hasta 16 882.26 CUP, acumulando así una reducción del 5% en el trienio. Resulta particularmente llamativo que esta contracción ocurriera simultáneamente con una mejora sostenida en la estancia promedio, que pasó de 2.98 días en 2022 a 3.02 días en 2024, demostrando que los huéspedes que llegaban al hotel tendían a quedarse más tiempo, pero gastaban menos por día.

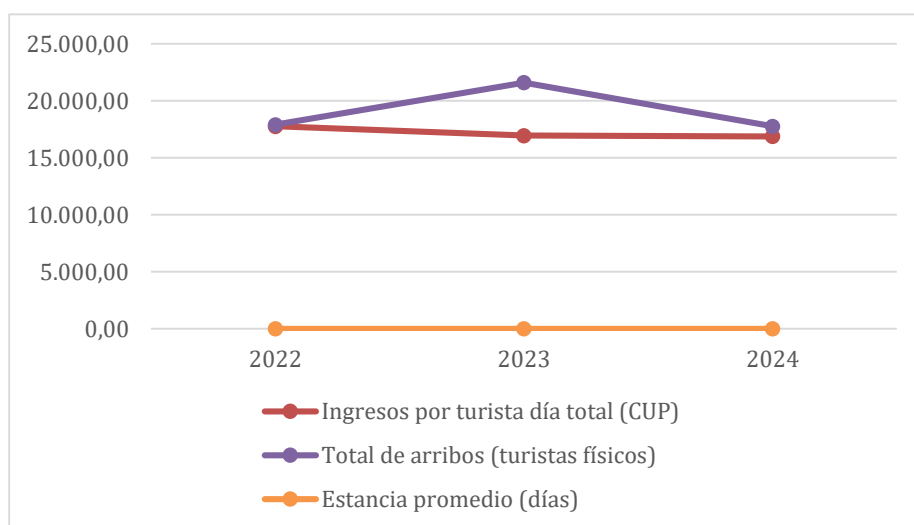


Grafico 5: Relación de Ingresos por turista/día, Total de arribos y Estancia Promedio

Fuente: elaboración propia



Paralelamente, el aumento del 16% en el consumo de agua entre 2022 y 2024, de conjunto con otros costos operativos no detallados, condicionó las utilidades, evidenciando posibles ineficiencias en la gestión de recursos.

Sin embargo otros indicadores muestran una tendencia positiva: volumen de desechos sólidos generados, (esta métrica en el hotel se relaciona con el total de residuos enviados al vertedero) que para el periodo de análisis disminuyó en más de la mitad de su valor, alcanzando los 33,059.20 kg, representando un 63.67% de reducción de residuos.

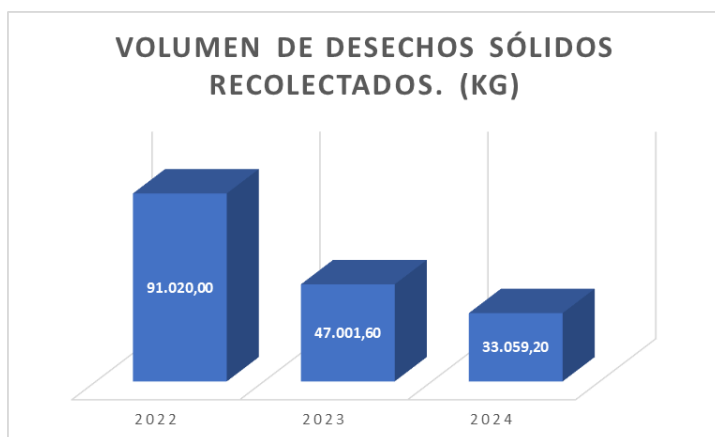


Grafico 6: Volumen de desechos recolectados
Fuente: Elaboración propia

Se mantiene la periodicidad en cuanto a la aplicación y actualización de su programa de gestión de desechos y al programa para la reducción del consumo de agua. A su vez, el consumo de agua aumenta gradualmente hasta incrementarse en un 16% para el 2024 alcanzando la cifra de 37,102 m³.

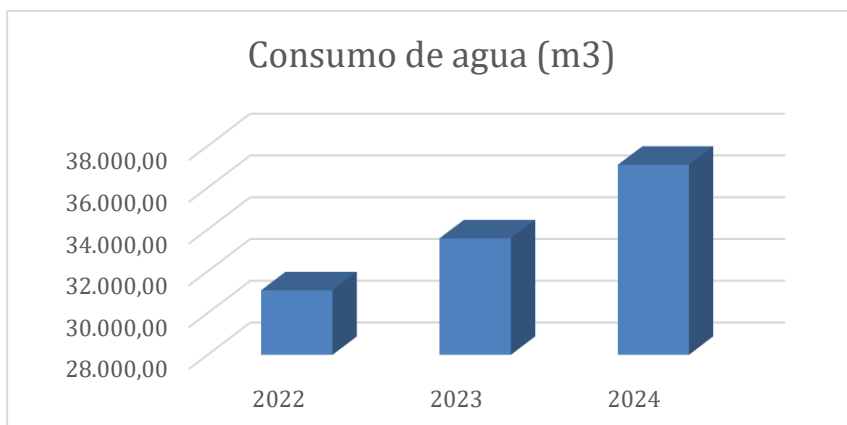


Grafico 7: Volumen de agua
Fuente: Elaboración propia

Al interpretar los resultados sobre el consumo de agua, se observa una reducción del 11% en 2023 (1.55 m³/turista) respecto a 2022 (1.74 m³/turista), seguido de un preocupante incremento del 35% en 2024 (2.09 m³/turista) que supera incluso los niveles iniciales. Este crecimiento coincide con el aumento en la estancia promedio (3.02 días en 2024), revelando que los huéspedes están utilizando más recursos hídricos



durante estadías más largas, que puede estar asociado a una mayor permanencia dentro de la instalación y en consecuencia del uso de las diferentes áreas y servicios del hotel.



Grafico 7: Sostenibilidad por Turista

Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra la sostenibilidad por turista a partir de analizar el total de arribos en relación con el consumo de agua y la generación de desechos sólidos, la generación de residuos sólidos presenta una mejora sostenida: de 5.08 kg/turista en 2022 se redujo a 2.18 kg (-57%) en 2023, y a 1.86 kg (-15% adicional) en 2024. Esta brusca disminución (63% acumulado en el trienio) refleja el éxito de los programas de gestión de desechos implementados, sin embargo, plantea interrogantes sobre la disparidad con el aumento en consumo de agua.

El consumo energético que por esta metodología se evalúa de manera integral como el gasto (CUP) por turista día y se comporta con oscilaciones durante el período, disminuyendo la cifra del 2022 al 2023 en 56,07, para luego incrementarse en el 2024 en 48,59; motivado fundamentalmente por las variaciones en los precios de los combustibles.

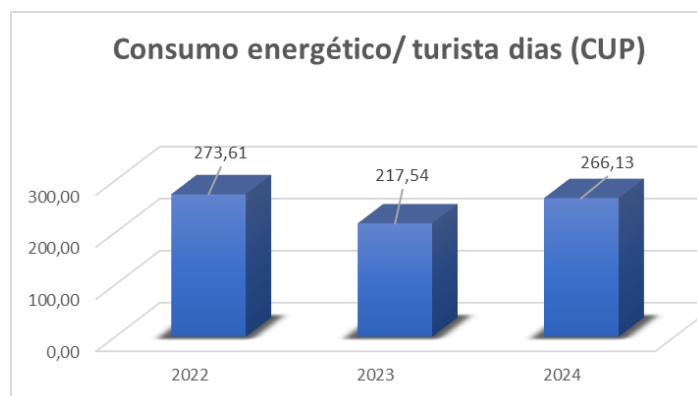


Grafico 8: Consumo Energético

Fuente: Elaboración propia



Por esta metodología no se diferencian los portadores que intervienen en el gasto de consumo energético.

ANÁLISIS DE INDICADORES CONTEMPLADOS EN LA METODOLOGÍA DE EARTHCHECK BENCHMARKING EN EL HOTEL IBEROSTAR GRAN PACKARD

Tomando como referencia EarthCheck como Metodología de Benchmarking aplicada en el Hotel Packard, se evalúa el comportamiento de los indicadores para el periodo 2022-2024.

Tabla 3. Aplicación de indicadores de EarthCheck, Metodología Benchmarking (2025)

Metodología Benchmarking	2022	2023	2024
Habitaciones días ocupadas	32,755.00	38,078.00	34,150.00
Noches-huésped	60,772.33	55,364.33	55,433.67
Número total de huéspedes que pasan la noche	52,589.00	64,797.00	50,963.00
Noches personal	2,254.00	2,796.00	4,819.00
Clientes de Día	10,463.00	9,421.00	13,412.00
Electricidad adquirida (Kwh)	4,564,538.00	4,714,482.00	4,593,467.00
Combustibles fijos (diesel) / (lts)	5,127.89	7,200.00	2,458.28
Combustibles fijos (GLP) / (lts)	141,600.00	143,900.00	88,831.00
Combustibles móviles (lts)	2,172.63	8,400.00	2,641.91
Consumo de Agua Potable (m3)	31,091.00	33,579.00	37,102.00
Existencia de lavandería en el hotel	si	si	Si
Residuos Enviados al Relleno Sanitario (Kg)	91,020.00	47,001.60	33,059.20
Reciclaje / Reutilización / Compostaje de Residuos (kg)	38115,8 Reciclables	32611,8 Reciclables	30115,2 Reciclables
	37394,4 Orgánico	71634,5 Orgánico	96850 Orgánico
Compromiso con la Comunidad	-	-	77.75% de trabajadores que residen en un radio menor de 20 Km del hotel
Contribuciones a la Comunidad / Gastos en capacitación (CUP)	0.00	50 820.00	805.56
Productos de Limpieza	Todos los productos utilizados son de la Gama ECO de Suchel Proquimia		
Productos Pesticidas	100% de fungicidas y raticidas son biodegradables y con etiquetado ecológico		



Metodología Benchmarking

2022

2023

2024

Productos de Papel

100% del papel de oficina, papel de baño, servilletas y toallas de papel adquirido por la organización es producto reciclado o producto con etiquetado ecológico

Fuente: Elaboración propia

Analizando los indicadores de Ocupación y Demanda del Hotel Iberostar Grand Packard entre 2022 y 2024 revela tendencias y correlaciones importantes que permiten entender la dinámica operativa del establecimiento. En primer lugar, las habitaciones días ocupadas mostraron un crecimiento del 16.2% en 2023 respecto a 2022, alcanzando 38,078, pero experimentaron una caída del 10.3% en 2024, situándose en 34,150. Este comportamiento contrasta con el de las noches-huésped, que disminuyeron un 8.9% en 2023 (55,364.33) respecto a 2022 (60,772.33) y se mantuvieron estables en 2024 (55,433.67), lo que evidencia que, aunque en 2023 era mayor el número de habitaciones ocupadas, los huéspedes se quedaron menos noches en promedio, que puede estar relacionados con estancias más cortas o cambios en la estrategia comercial.

Por otro lado, los clientes de día presentaron una evolución interesante: tras disminuir un 10% en 2023 (9,421), aumentaron un 42.4% en 2024 (13,412), superando incluso la cifra de 2022 (10,463). Este incremento, junto con la reducción en la ocupación de habitaciones en 2024, indica un posible cambio en el perfil de la demanda, con mayor afluencia de visitantes que utilizan servicios del hotel sin pernoctar, como restaurantes, spas o eventos. Esta tendencia podría aprovecharse para diseñar paquetes combinados que atraigan tanto a huéspedes como a clientes en el día, optimizando así los ingresos.

Un dato significativo es el aumento sostenido de las noches por turistas, que pasaron de 2,254 en 2022 a 4,819 en 2024, un crecimiento del 113.7%. Este incremento, que supera con creces el leve aumento del 4.3% en habitaciones ocupadas en el mismo período, plantea interrogantes sobre la eficiencia operativa. Generando movimientos en su plantilla para atender el mayor volumen de clientes en el día y mejorar la calidad del servicio, al ismo tiempo realizar ajustes para evitar una sobrecontratación y elevar los costos.

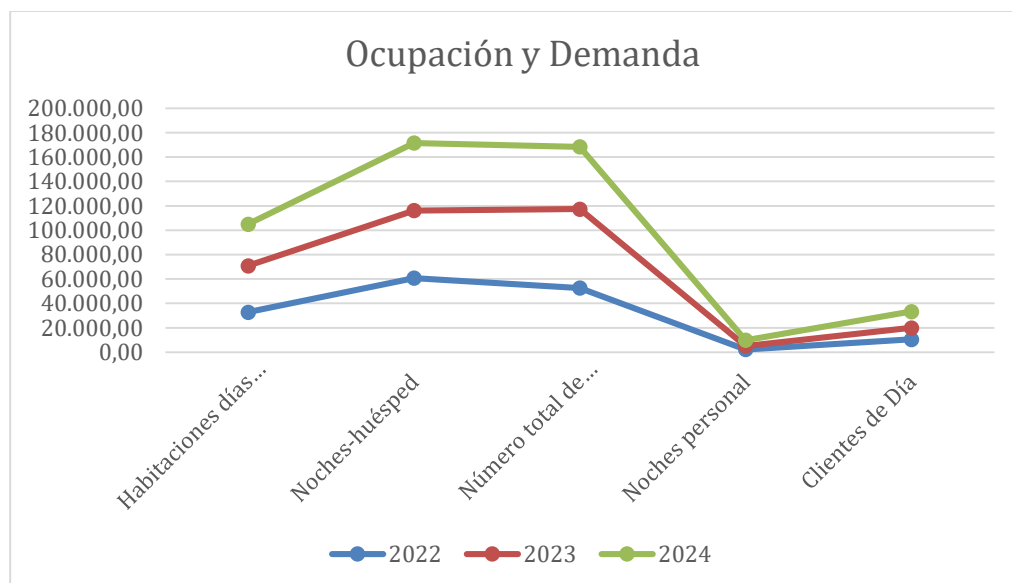


Grafico 9: Ocupación y Demanda

Fuente: Elaboración propia

A su vez, examinando los indicadores energéticos por esta metodología, destaca la posibilidad del análisis desagregado de los mismos, al facilitar un nivel de análisis más detallado, lo cual permite apreciar que la electricidad adquirida aunque mostró una relativa estabilidad, presentó un incremento del 3.3% en 2023 respecto a 2022, seguido de una ligera disminución del 2.6% en 2024, niveles que requieren especial atención, ya que según el Resumen Ejecutivo este indicador (después de procesar todos los resultados del año en la base de datos de Earthcheck) supera la media ponderada de la región, lo que exige de medidas y acciones para su disminución.

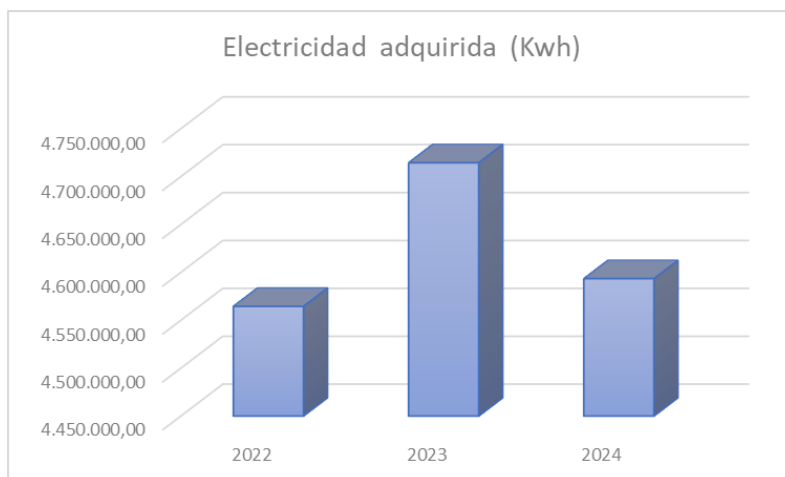


Grafico 10 Electricidad Adquirida

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el comportamiento de los combustibles fijos presentó variaciones más pronunciadas, donde el diésel experimentó un alarmante aumento del 40.4% en 2023 frente a 2022, para luego desplomarse un 65.8% en 2024, quedando incluso por debajo de los niveles iniciales. El GLP, por su parte, mostró mayor estabilidad con un modesto incremento del 1.6% en 2023 respecto a 2022, pero sufrió una importante reducción del 38.3% en 2024.

Los combustibles móviles registraron el comportamiento más errático, con un incremento explosivo del 286.7% en 2023 comparado con 2022, seguido de una drástica caída del 68.5% en 2024. La correlación entre estos indicadores revela que 2023 fue un año de alta demanda energética generalizada, donde el aumento simultáneo de electricidad y todos los tipos de combustible podría indicar una expansión operativa o deficiencias en la eficiencia energética.

El año 2024, en cambio, marca un punto de inflexión hacia una gestión más eficiente, con reducciones drásticas en el consumo de combustibles fijos que superan ampliamente el leve ajuste en el consumo eléctrico, lo que podría reflejar la implementación exitosa de medidas de optimización energética.

Es oportuno destacar en este aspecto el incremento de precios que se estableció para los combustibles, determinando el impacto sobre el indicador correlacionado por la metodología antes analizada. No obstante, y analizando el Resumen Ejecutivo del 2024 el hotel se encuentra por encima de la media regional en cuanto a emisiones de gases de efecto invernadero, aspecto altamente relacionado con el empleo de combustibles.

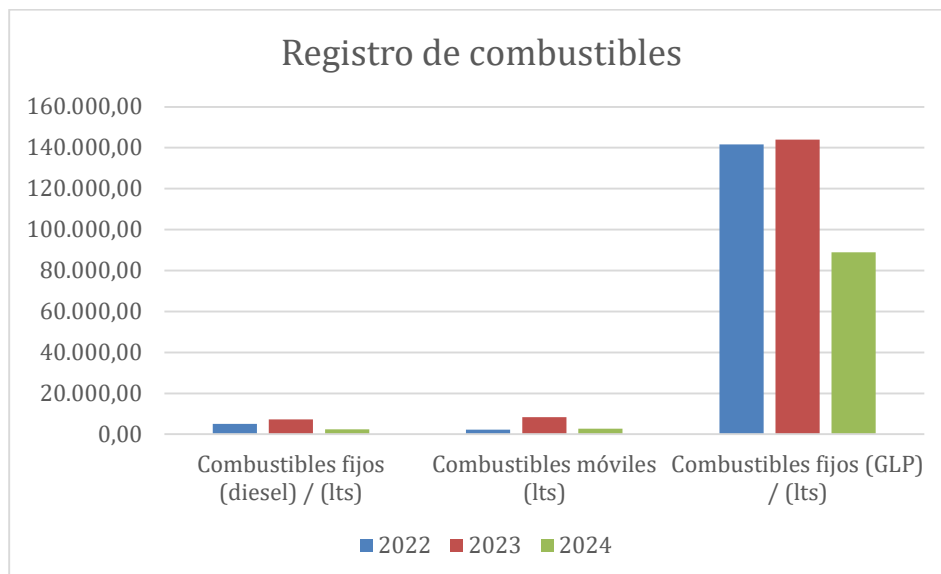


Grafico 11: Registro de combustible

Fuente: Elaboración propia

El consumo de agua en el Hotel Iberostar Grand Packard durante el período 2022-2024 presenta una tendencia alcista preocupante que requiere atención inmediata. Partiendo de un consumo de 31,091 m³ en 2022, el hotel incrementó su uso de agua en un 8% para 2023 (33,579 m³) y en un 19.3% acumulado para 2024 (37,102 m³), lo que representa un aumento total de 6,011 m³ en solo tres años.

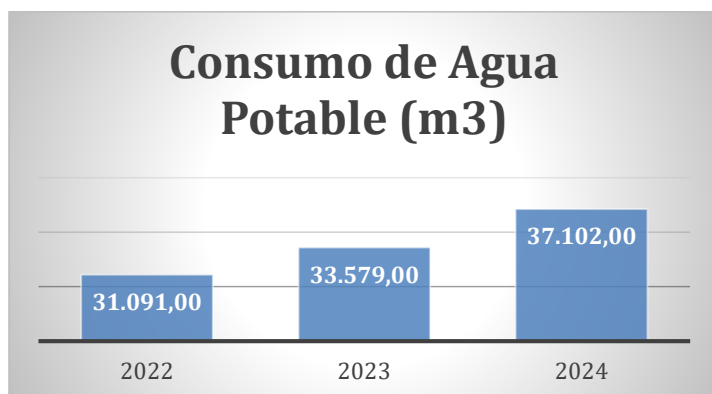


Grafico 12: Consumo de agua Potable

Fuente: Elaboración propia

Este crecimiento sostenido del consumo hídrico contrasta con el comportamiento de otros indicadores operativos, como la ocupación hotelera, que mostró fluctuaciones. Para un establecimiento con 321 habitaciones, esto equivale a un consumo diario promedio que pasó de aproximadamente 265 litros por habitación en 2022 a 315 litros en 2024, superando significativamente el estándar recomendado de 200-250 litros/habitación/día para hoteles de lujo con medidas de eficiencia hídrica, aspecto señalado igualmente en el Resumen Ejecutivo del 2024 como uno de los aspectos a mejorar y sobre el cual la instalación debe trabajar para su reducción, incluso encontrándose dentro del rango promedio del consumo de agua regional.



En lo referente al tratamiento a los residuos, se denota un trabajo sostenido y diferenciado. Analizando a los residuos enviados al relleno sanitario, se evidencia que experimentaron una notable reducción del 63.7%, pasando de 91,020 kg en 2022 a solo 33,059.20 kg en 2024, lo que demuestra un significativo avance en la política de desviación de residuos.

Esta mejora se complementa con los datos de reciclaje y compostaje, donde se observa una transición interesante en la composición de los residuos tratados: mientras que los reciclables (papel, plástico, vidrio) disminuyeron un 21% entre 2022 (38,115.8 kg) y 2024 (30,115.2 kg), los residuos orgánicos destinados a compostaje casi se triplicaron, aumentando de 37,394.4 kg en 2022 a 96,850 kg en 2024.

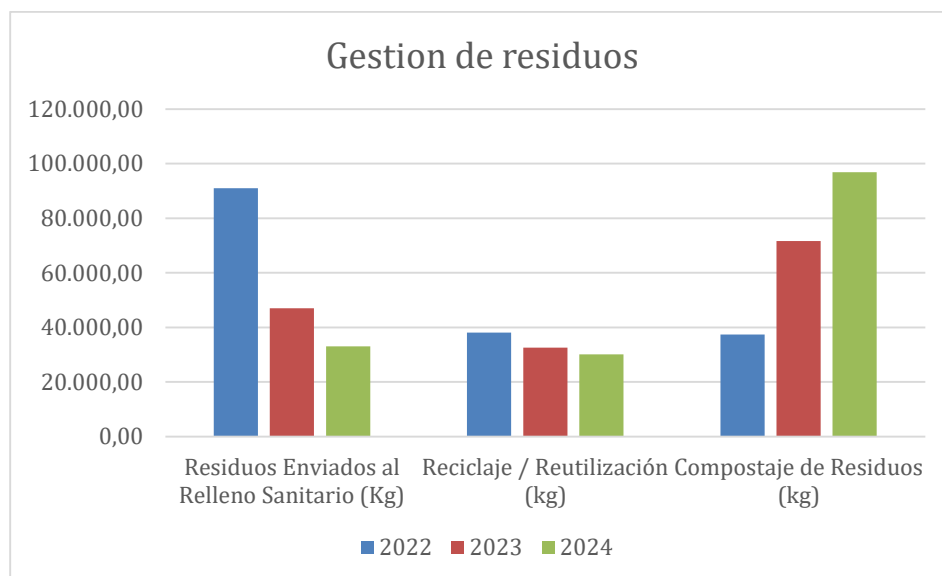


Grafico 13: Gestión de Residuos

Fuente: Elaboración propia

Esta marcada tendencia, revela que el hotel ha implementado con éxito programas de separación del origen de los residuos y ha fortalecido su capacidad para procesar materia orgánica, a través de alianzas con gestores especializados y mediante la implementación de sistemas de compostaje in situ. Igualmente, la disminución en los volúmenes de materiales reciclables se encuentra relacionada a una mayor eficiencia en la reducción de estos residuos (política de menos empaques).

Otro elemento a destacar es el uso consistentemente de productos de limpieza ECO y pesticidas biodegradables, lo que contribuye a reducir la generación de residuos peligrosos.

De igual forma en el eje social, se evidencia el compromiso con la comunidad garantizando un 77,75 % de trabajadores contratados de residentes en un radio menor de 20 Km del hotel y contribuyendo a la comunidad con la capacitación del personal contratado a partir del 2023, repercutiendo en su formación, estabilidad en el empleo y crecimiento profesional y personal.



CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL HOTEL IBEROSTAR GRAND PACKARD

En el contexto del Hotel Iberostar Grand Packard, con la evaluación realizada de la sostenibilidad en la instalación durante el trienio 2022 - 2024 y utilizando indicadores enunciados en la investigación de la propuesta doctoral "Procedimiento para la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos con un enfoque a procesos" (Robert, 2019); así como por el análisis de la evolución de estos indicadores por la EarthCheck metodología de Benchmarking ya implementada en el hotel, e incluyendo el análisis de parámetros de gestión de la entidad, comparativamente se alinean un grupo de indicadores los que se desarrollan en los acápites anteriores y se refrendan en la siguiente tabla, demostrando la complementación de ambas herramientas para un análisis integral del comportamiento de la sostenibilidad en el período.

Tabla 4 . Comparación entre los indicadores de las metodologías: EarthCheck y Robert (2019).

Metodología de Benchmarking e indicadores de gestión del Hotel	Propuesta de indicadores (Robert, 2019)	2022	2023	2024
Ingresos Anuales (CUP)	Ingresos Totales (CUP)	934,180,334.62	1,098,120,862.80	860,370,500.69
Ventas Totales (CUP)	Ingresos x turista día total (CUP)	89,284.17	116,560.96	64,149.30
Utilidades antes de impuestos (CUP)	Utilidades (CUP)	464,153,282.67	437,915,062.41	315,479,489.32
Turistas Físicos Totales	Total de arribos (turistas físicos)	17,908	21,599	17,762
Promedio de estancia (días)	Estancia promedio (días)	2.98	3.00	3.02
IDEn2/ Consumo de agua mensual respecto al plan fijado (m3)	Consumo de agua (m3)	31,091	33,579	37,102
Programa de Ahorro de Agua	Programa para reducir consumo de agua	Si existe	Si existe	Si existe
Residuos Enviados al Relleno Sanitario (kg)	Volumen de desechos sólidos recolectados (kg)	91,020	47,001.6	33,059.2
Plan de gestión de residuos	Programas gestión de desechos	Si existe	Si existe	Si existe
Manual de Buenas Prácticas. + Programa de Limpieza y Desinfección del hotel.	Limpieza e higiene	Si existe	Si existe	Si existe
Nivel de ocupación anual	Tasa de ocupación media anual	37%	43%	27%

Fuente: Elaboración propia.



Al interpretar los resultados que muestran cada sistema de indicadores los valores revelan tendencias de insostenibilidad aún cuando existe una política organizacional sustentada en programas, manuales y procedimientos que denotan un compromiso individual y colectivo de sus trabajadores y directivos hacia la gestión sostenible, reflejada en diferentes acciones:

- Programas de capacitación a los empleados en materia medioambiental.
- Programas de gestión eficiente de los recursos que garantizan de manera sistemática su medición.
- Programas para la reducción en el uso de la energía y del agua.
- Programas enfocados hacia el reciclaje, identifican y cuantifican residuos.
- Reutilizan la ropa blanca.
- Minimizan el empleo de utensilios y envases de un solo uso.
- Incrementan las opciones vegetarianas en los diferentes menús.
- Se garantizan productos de limpieza ecológicos unido al uso de 100% de papel ecológico.
- Se practican medidas para beneficiar a la comunidad local e incrementar su bienestar, que contribuyan a disminuir desigualdades.

A modo de resumen, resulta fundamental considerar que la aplicación de ambas metodologías integradas, logran un análisis más completo e integral de la evaluación de la sostenibilidad; complementando el análisis en la medición de los indicadores, facilitando la adopción de nuevas medidas y el seguimiento a su efectividad. El procedimiento de Robert (2019) resulta ideal para realizar evaluaciones profundas y contextualizadas a nivel de destino, mientras que EarthCheck se enfoca en mediciones estandarizadas y certificación internacional, especialmente en el sector hotelero. La combinación de ambos enfoques puede fortalecer las estrategias de desarrollo sostenible, desde lo local hasta lo global, ya que el marco metodológico de la metodología de Robert, (2019), puede complementar a EarthCheck, sobre todo en contextos territoriales con enfoque hacia lo local.

CONSIDERACIONES FINALES

- Los indicadores se reconocen, como la herramienta de evaluación de sostenibilidad más generalizada extendida.
- La evaluación integrada de ambas metodologías EarthCheck y el “Procedimiento para la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos con enfoque a procesos, logran un análisis más completo y preciso, que permitieron evaluar un total de 34 indicadores, revelando tendencias de insostenibilidad en el Hotel Iberostar Grand Packard para el periodo 2022-2024.
- El comportamiento positivo de la sostenibilidad está asociada a la dimensión social reflejada en su accionar con la responsabilidad social empresarial; así como a los indicadores que responden al tratamiento adecuado de los residuos y al reciclaje en sentido general.
- Los indicadores que muestran tendencias hacia la insostenibilidad están marcados en tres indicadores fundamentales: el consumo de agua potable, el consumo de energía, las emisiones de gases de efecto invernadero; lo cual por el peso que ejercen hacia otros indicadores condicionan su comportamiento y el de la dimensión y el de las dimensiones en cuestión.



REFERENCIAS

Agudo S, L. García M, R. Moreno M, D (2021). Análisis de los cambios en el comportamiento de los consumidores turísticos en la Región de Murcia (España) tras la aparición de la COVID-19. *Revista de Ocio y Turismo (ROTUR)*. Vol. 16(1) (2022) pp. 1-13. ISSN-e 2695-6357. DOI: <https://doi.org/10.17979/rotur.2022.16.1.8746>

Aguilera, F. J. (2023). Sustainability challenges and opportunities for tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(1), 1-20.

Brundtland, G. H. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común. Naciones Unidas.

CIVITA (2020). <https://civita.com.mx/servicios/certificaciones/earthcheck/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). La CEPAL presenta cinco pilares para un turismo sostenible con un enfoque territorial. CEPAL. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/notas/la-cepal-presenta-cinco-pilares-un-turismo-sostenible-un-enfoque-territorial>

Ellen MacArthur Foundation. (2019). Economía circular: Una nueva forma de pensar. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. *Harvard Business Review*.

Estándar de la Compañía EarthCheck (Versión 4.1 Enero de 2022)

European Travel Commission. (2022). *Sustainable Tourism in Europe: Policies and Practices*. ETC Publications.

Hernández Et al. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. México.

IPCC. (2021). *Cambio climático 2021: Bases físicas*. Grupo intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático.

ISO. (2018). ISO 21401:2018. Tourism and related services. Sustainability management system for accommodation establishments. Requirements. <https://www.iso.org>

Macário de Oliveira, V., Pasa Gómez, C., & Ataíde Cândido, G. (2013). Indicadores De Sustentabilidade Para La Actividad Turística. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22 177-197.



Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org>

Oficina Nacional de Normalización. (2018). NC-ISO 21401:2018. Sistemas de gestión de la sostenibilidad en alojamientos turísticos – Requisitos. La Habana, Cuba.

Organización Mundial del Turismo. (2018). Entendiendo el turismo: Glosario básico. OMT. <https://www.unwto.org>

Organización Mundial del Turismo. (2021). Measuring Sustainability in Tourism. UNWTO.

Patton, M. Q. (2017). Principles-focused evaluation: The GUIDE. Guilford Press.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP). (2021). Turismo sostenible: un enfoque integral. <https://www.unep.org>

Raworth, K. (2017). La economía del donut: 7 maneras de pensar como un economista del siglo XXI. Paidós.

Robert, et al. (2019). Procedimiento para la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos con un enfoque a procesos. Revista: Estudios & Prácticas. <http://natal.uern.br/periodicos/index.php/RTEP/index>

Scheyvens, R. (2011). Tourism and poverty. Routledge.

Sharpley, R. (2020). Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. Journal of Sustainable Tourism, 28(11), 1932-1946

Sandoval- Cabrera. (2019). Competitividad y calidad de vida en destinos turísticos de México. InterSedes, 20(41), 130-150.

Torres, 2016. Propuesta de un esquema metodológico para la evaluación de la sostenibilidad del desarrollo turístico de destinos. Caso La Habana.

United Nations Environment Programme. (2023). Sustainable Tourism: Global Trends and Best Practices. UNEP Publications.

Weaver, D. (2012). Sustainable tourism: Theory and practice. Routledge.

World Economic Forum. (2020). Tecnología y sostenibilidad: Como la innovación puede impulsar un futuro más verde. <https://www.weforum.org>

World Economic Forum. (2022). Travel & Tourism Development Index 2021.



Cronologia do Processo Editorial

Editorial Process Chronology

Recebido em: 10/05/2026

Aprovado em: 14/09/2026

Received: May 10, 2026

Approved: September 14, 2026

