SUSTAIN-T

2017-1-ES01-KA202-038128

Herramientas de Auto-Auditoría, Mapa de Recursos y Formulación de Ideas

Orientación a la auto-evaluación de la sostenibilidad de rendimiento, identificación de recursos para la mejora y desarrollo de las iniciativas de sostenibilidad

Versión 3.0 - Junio 2019

Turismo sostenible a través de redes y la colaboración

UAB Universitat Autònoma de Barcelona · AidLearn · TOTAL INNOVATION DIGITAL SOLUTIONS · CIP · ECQ · LUISS · albea

Esta publicación ha sido desarrollado por el consorcio del proyecto ERASMUS + **"El turismo sostenible a través de redes y la colaboración - Sustain-T"** / 2017-1-ES01-KA202-038128 /, coordinado por la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Es responsabilidad exclusiva de los autores, y la Comisión Europea no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Autor (s):
European Center for Quality Ltd, Bulgaria

Coautores:
Universitat Autònoma de Barcelona, España

LUISS Business School, Italia

AidLearn, HR Consultancy, Portugal

ALBEA Transenergy Sl, España

Total Innovation EU Ltd, Reino Unido

Csongrad County Chamber of Commerce and Industry, Hungría

The Portugal Tourism Confederation, Portugal

Contacto:

Sitio web: www.sustain-t.eu
Gorjeo: @SustainTProject
Facebook: https://www.facebook.com/SustainTproject/

CC BY NC ND

Erasmus + Descargo de responsabilidad

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Contenido

Herramienta de auto-auditoría de sostenibilidad 3
Grupo objetivo y objetivos 3
Auto-evaluación del rendimiento de sostenibilidad 3
Cuestionario de autoevaluación 5
Herramienta de auto-auditoría en línea 12
Retroalimentación sobre resultados de la autoevaluación 12
Herramienta del mapa de recursos 18
Grupo objetivo y objetivos 18
El uso de la herramienta 18
Base conceptual: clasificación de los recursos 19
Árbol de recursos 20
Mapa de recursos en línea 26
Herramienta de Formulación de ideas 28
Grupo objetivo y objetivos 28
Base conceptual: Proceso de resolución de problemas 28
Iniciativas de sostenibilidad conjunta 32
Herramienta de formulación de ideas en línea 33
Referencias 34

Herramienta de auto-auditoría de sostenibilidad

Grupo objetivo y objetivos

La herramienta de auto-auditoría de sostenibilidad está diseñada para las micro y pequeñas empresas turísticas. El objetivo de la herramienta es ayudar a las micro y pequeñas empresas turísticas determinar su rendimiento en las principales áreas de turismo sostenible. Se centra en las políticas y prácticas internas de la empresa. Se pone de manifiesto que las prácticas existentes de apoyo al turismo sostenible y que deben mejorarse. La herramienta se basa en los Criterios de la Industria del Global Sustainable Tourism Council (GSTC) (Hoteles y operadores turísticos, V3 - el 21 de de diciembre de 2016). Estos criterios proporcionan un entendimiento común de lo que significa "turismo sostenible" y representan los requisitos mínimos, que cualquier empresa turística debe intentar cumplir. De acuerdo con los criterios del GSTC, la herramienta de auto-auditoría se estructura alrededor de las cuatro secciones siguientes:

- Planificación de la sostenibilidad y la gestión sostenible en el sector turístico
- Maximizar los beneficios sociales y económicos del turismo sostenible para las comunidades locales
- Maximizar los beneficios de turismo sostenible para el patrimonio cultural
- La reducción de los impactos negativos del turismo sobre el medio ambiente

Los criterios y los indicadores de cada sección están adaptados para ser utilizados en micro y pequeñas empresas turísticas.

La herramienta representa un cuestionario, en el que cada pregunta (sobre la base de los criterios e indicadores del GSTC) se asocia con las siguientes mediciones:

Escala	Métrica	Descripción
4	Sí	Se ha realizado un avance completo en la ejecución de esta tarea
3	En gran medida	Se ha realizado un sólido progreso en la ejecución de esta tarea
2	En una pequeña parte	Se ha iniciado el trabajo conceptual y la planificación inicial relacionada con esta tarea
1	No	La implementación de esta tarea no se ha iniciado todavía
0	No aplica	Esta tarea no está relacionada con las operaciones de mi empresa

Auto-evaluación del rendimiento de sostenibilidad

La herramienta de auto-auditoría puede ser utilizada tanto como parte de la formación Sustain-T como en el contexto de las operaciones de la vida real de las micro y pequeñas empresas turísticas. El plan

de estudios Sustain-T prevé llevar a cabo la autoevaluación del desempeño de la sostenibilidad, como primer paso de la formación. Su objetivo es ayudar a los alumnos a reflexionar sobre la sostenibilidad de su empresa, identificar las áreas de bajo rendimiento, para que se centren las siguientes actividades de aprendizaje en la exploración de posibles soluciones para la mejora de la sostenibilidad. Los módulos de Sustain-T 1 a 4 se relacionan con las áreas de autoevaluación y explican de una manera clara y concisa diversas posibilidades de integrar prácticas sostenibles en la economía de las empresas turísticas. Más allá del ámbito de la formación, the herramienta se puede utilizar en cualquier momento por cualquier empresa turística que quiera evaluar su rendimiento de sostenibilidad y planear mejoras potenciales. Llevar a cabo la autoevaluación implica los siguientes pasos:

1. Lea cuidadosamente los criterios e indicadores de la herramienta de auto-auditoría.

2. Responda a las preguntas de elección de la métrica más adecuada - el grado en que su organización cumple con el indicador (véase la tabla anterior).

3. Piense en la evidencia que tiene disponible para apoyar sus respuestas. La evidencia puede incluir cualquier documento que acredite su cumplimiento con el indicador.

4. Si utiliza la versión en papel de la herramienta, calcule su puntaje y lea los comentarios de evaluación, en relación con la puntuación recibida. Si utiliza la versión en línea de la herramienta, basta con hacer clic en las opciones de respuesta pertinentes, enviar sus respuestas y leer los resultados que el sistema generará para usted.

5. Si los resultados de la autoevaluación muestran que rinde menos en ciertas áreas, siga las sugerencias en los comentarios e interactue con los materiales de aprendizaje para obtener ideas sobre posibles mejoras de rendimiento de la sostenibilidad de su empresa.

6. Establezca prioridades y un plan de acciones de mejora que se puedan implementar en un período definido de tiempo (a corto, medio o largo plazo). Algunos criterios para el establecimiento de prioridades puede incluir:

   - importancia de la acción;
   - urgencia de la acción;
   - recursos que tiene disponibles para invertir en la acción.

   Utilice la herramienta de mapa de recursos Sustain-T para ayudar a identificar los recursos disponibles.

7. Desarrolle un plan de acción con objetivos, actividades, presupuesto, cronograma y responsabilidades y ponga su plan en acción. Monitoree y mida los resultados de sus acciones de mejora. Utilice la herramienta de ideación Sustain-T de desarrollo colaborativo de iniciativas de mejora de la sostenibilidad.

8. Lleve a cabo la segunda autoevaluación para ver cómo ha logrado mejorar su desempeño en sostenibilidad.

Cuestionario de autoevaluación

CRITERIOS	INDICADORES	MÉTRICA				
		Sí	En gran medida	En una pequeña parte	No	N / A
SECCIÓN A:	**PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN SOSTENIBLE**					
A1 Sistema de gestión de la sostenibilidad	¿Su empresa ha implantado un Sistema de Gestión de la Sostenibilidad? Un buen sistema debe abordar las cuestiones ambientales, sociales, culturales y económicas, así como la calidad de los servicios, los derechos humanos, la salud y la seguridad, el riesgo y la gestión de crisis. También debe incluir un proceso para el seguimiento de la mejora continua.					
A2 Compromiso personal	¿Ofrece su empresa a los empleados orientación y formación con respecto a sus funciones y responsabilidades en la implementación del Sistema de Gestión de la sostenibilidad?					
A3 Informes y comunicación	¿Su empresa comunica a los clientes y otras partes interesadas su política de sostenibilidad, las acciones y el rendimiento y trata de fomentar su apoyo?					
A4 La experiencia del cliente	¿Controla su empresa la satisfacción del cliente con sus productos y servicios, incluidos los aspectos de sostenibilidad, y lleva un registro de las acciones correctivas?					
A5 Promoción precisa	¿Su compañía proporciona información precisa y transparente con respecto a sus productos y servicios, incluidos los aspectos de sostenibilidad, en sus materiales de promoción y comunicaciones de marketing?					

CRITERIOS	INDICADORES	MÉTRICA				
		Sí	En gran medida	En una pequeña parte	No	N / A
A6 Impacto de los edificios en los alrededores	¿Su empresa ha considerado el paisaje al seleccionar el sitio, el diseño, la planificación de los accesos y / o el funcionamiento de sus edificios e infraestructuras?					
A7 Prácticas sostenibles y materiales	¿Su empresa ha utilizado materiales adecuados y sostenibles, prácticas y oficios locales en la construcción, diseño y / o la decoración de sus edificios e instalaciones?					
A8 Accesibilidad	¿Son los sitios y edificios que su empresa posee, o en los que opera o tiene influencia accesibles para todos, incluidas las personas con necesidades especiales?					
	¿Son las actividades turísticas que ofrece su empresa accesibles para todos, incluidas las personas con necesidades especiales?					
	¿Su compañía proporciona información clara y precisa sobre el nivel de accesibilidad de sus ofertas?					
A9 Interpretación e información	¿Proporciona su empresa a los clientes información sobre el entorno natural, la cultura y el patrimonio de la zona local / visitada?					
	¿Su empresa informa a los clientes sobre el comportamiento apropiado en el área local / visitada?					
A10 Compromiso con el destino	¿Su compañía está involucrada en la planificación del turismo sostenible y la gestión en el destino, cuando existen tales posibilidades?					

CRITERIOS	INDICADORES	MÉTRICA				
		Sí	En gran medida	En una pequeña parte	No	N / A
SECCIÓN B:	**Maximizar los beneficios sociales y económicos del turismo sostenible para las comunidades locales**					
B1 Apoyo a la comunidad	¿Su empresa da apoyo a iniciativas / proyectos relacionados con la infraestructura o el desarrollo social de la comunidad local?					
B2 Empleo local	¿Su empresa emplea preferentemente a residentes locales?					
B3 Compras locales	¿Su empresa adquiere preferentemente bienes y servicios de empresas de propiedad local?					
B4 Empresarios locales	¿Su empresa colabora con otras empresas locales para la comercialización y venta de productos y servicios sostenibles?					
B5 Explotación y acoso	¿Su empresa implementa una política en contra de todas las formas de explotación, la discriminación y el acoso?					
B6 Igualdad de oportunidades	¿Su empresa ofrece oportunidades de empleo iguales para todos?					
B7 Trabajo decente	¿Su empresa respeta los derechos, las normas laborales y reglamentos de trabajo?					
	¿Su empresa proporciona formación regular a sus empleados?					
B8 Servicios comunitarios	¿Su empresa ha establecido un mecanismo de comunicación / quejas para la comunidad local?					

CRITERIOS	INDICADORES	MÉTRICA				
		Sí	En gran medida	En una pequeña parte	No	N / A
B9 Medios de vida locales	¿Su empresa toma en cuenta el acceso local a los medios de vida (recursos hídricos, el acceso a los lugares, etc.) en sus procesos de toma de decisiones?					
SECCIÓN C:	**Maximizar los beneficios del turismo sostenible para el patrimonio cultural**					
C1 Interacciones culturales	¿Su empresa gestiona y promueve las visitas a sitios culturales y comunidades indígenas cumpliendo las directrices aceptadas y las buenas prácticas existentes?					
C2 La protección del patrimonio cultural	¿Su empresa da apoyo a la protección del patrimonio cultural local?					
C3 Presentando la cultura y el patrimonio	¿Su empresa incorpora el arte, la artesanía, el patrimonio cultural y las tradiciones locales en su oferta?					
C4 Uso de artefactos	¿Su empresa presta la debida atención a que los artefactos históricos y arqueológicos no se venden, intercambian o se muestran, excepto si lo permite la ley?					
SECCIÓN D:	**Reducción del impacto negativo del turismo sobre el medio ambiente** **D1 Conservación de los recursos**					
D1.1 Compras con ventaja ambiental	¿Tiene su empresa una política de compras escrita y hace las compras de alimentos, bebidas, artículos de consumo y otros materiales que favorecen claramente los productos locales y / o ecológicamente sostenibles?					

CRITERIOS	INDICADORES	MÉTRICA				
		Sí	En gran medida	En una pequeña parte	No	N / A
D1.2 Compras eficaces	¿La política de compras de su empresa favorece los bienes reutilizables, retornables y reciclados, cuando estén disponibles, y require evitar envases tanto como sea posible?					
D1.3 Conservación de energía	¿Su empresa lleva a cabo un seguimiento periódico de la energía total consumida por tipo de fuente y por actividad turística específica (pernoctación, visitantes, etc.)?					
D1.4 Conservación del agua	¿Su empresa lleva a cabo un seguimiento regular del volumen total de agua consumida por tipo de fuente y por actividad turística específica (pernoctación, visitantes, etc.)?					
	D2 Reducción de la contaminación					
D2.1 Emisiones de gases de efecto invernadero	¿Su empresa calcula las emisiones totales de gases de efecto invernadero directos e indirectos y monitorea la huella de carbono (emisiones vs compensaciones) por actividad turística o pernoctación?					
	¿Su empresa implementa medidas para reducir o evitar un aumento de las emisiones anuales de gases de efecto invernadero procedentes de fuentes controladas?					
D2.2 Transporte	¿Su empresa informa a los clientes, personal y proveedores sobre medidas / oportunidades practices para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero relacionadas con el transporte?					
D2.3 Aguas residuales	¿Las aguas residuales van a parar a un sistema de tratamiento municipal o aprobado por el gobierno?					

CRITERIOS	INDICADORES	MÉTRICA				
		Sí	En gran medida	En una pequeña parte	No	N / A
D2.4 Residuos sólidos	¿Su empresa mide y registra el tipo y las cantidades de residuos sólidos generados y reciclados?					
D2.5 Sustancias nocivas	¿Su empresa trata de minimizar el uso de sustancias químicas nocivas, mediante su sustitución por alternativas más respetuosas con el medio ambiente?					
	¿Los productos químicos que se utilizan en su empresa, se almacenan y manipulan de acuerdo con las normas establecidas?					
D2.6 Reducción de la contaminación	¿Tiene su empresa una política específica que promueve la minimización de la contaminación acústica, lumínica, del agua y del aire, los vertidos, la erosión y la contaminación del suelo?					
	D3 Conservación de la biodiversidad, los ecosistemas y los paisajes					
D3.1 Conservación de la biodiversidad	¿Su empresa destina un porcentaje de su presupuesto anual para el apoyo de proyectos / iniciativass relacionada con la protección de áreas naturales o con la conservación de la biodiversidad?					
D3.2 Especies invasoras	Si hay malas hierbas, animales salvajes, o patógenos (especies exóticas invasoras) presentes en el lugar donde opera su empresa, ¿su empresa participa en un programa para restringir su propagación y, preferentemente, controlarlas o erradicarlas? Revisar el paisaje del lugar y tener en cuenta la viabilidad y el uso de especies autóctonas.					

CRITERIOS	INDICADORES	MÉTRICA				
		Sí	En gran medida	En una pequeña parte	No	N / A
D3.3 Visitas a sitios naturales	Si su empresa opera en los ecosistemas naturales, ¿tiene un programa en marcha para minimizar los impactos y si es necesario rehabilitar la perturbación de su actividad?					
D3.4 Explotación y comercio de la fauna	¿Su empresa cumple con las leyes (de las locales a las internacionales) para cualquier tipo de explotación, consumo, visualización, venta o comercio de la vida silvestre (plantas, animales, hongos, etc.)?					

Herramienta de auto-auditoría en línea

La versión en línea de la herramienta de auto-auditoría es accesible a través del sitio web del proyecto y la plataforma de aprendizaje. La herramienta está estructurada en cuatro secciones, como se muestra en el cuestionario. Contiene todas las preguntas de la versión de texto y ofrece opciones de respuesta similares a las métricas de la tabla anterior.

Con el fin de realizar una autoevaluación con la ayuda de la herramienta, sólo debe marcarse una respuesta pertinente a cada pregunta. El sistema no permite pasar a la siguiente sección sin responder a todas las preguntas de la sección actual.

La herramienta en línea calcula automáticamente la puntuación de autoevaluación y se da como un porcentaje de la puntuación máxima por sección y para todo el cuestionario. Las preguntas que no aplican no se cuentan en el número total de preguntas, que se utiliza para el cálculo de la puntuación de autoevaluación.

Los resultados de la autoevaluación se muestran en forma de un diagrama, indicando claramente su rendimiento en cada área de la sostenibilidad. Los resultados cuantitativos se complementan con una retroalimentación narrativa, que señala los aspectos que pueden mejorarse y proporciona enlaces a materiales de aprendizaje respectivos.

Retroalimentación sobre resultados de la autoevaluación

Evaluación y recomendaciones en general

Su organización es una sostenibilidad <*superior / avanzado / medio / inicial / muy básico*>. Usted ha anotado...% en la auto-evaluación de la sostenibilidad. <Continuado con el texto relacionado a continuación>

Rango de puntuación	Nivel de actuación	Descripción
100% - 90%	Excelente	*Superior*
89% - 70%	Buena	*Avanzado*
69% - 50%	Promedio	*Medio*
49% - 30%	Justa	*Inicial*
29% - 0%	Pobre	*Muy básico*

Muy básico (0-29%)

Evaluación global:

Su empresa tiene una clara necesidad de mejorar los requisitos previos para su rendimiento sostenible. Está en el comienzo mismo del proceso a medio y largo plazo de desarrollar sus políticas y prácticas internas que le llevarán a una mayor sostenibilidad. En este punto, sería recomendable que busque un asesoramiento externo sobre la mejora de la sostenibilidad de su empresa.

Recomendaciones:

Las medidas de mejora de la sostenibilidad pueden diferir de una empresa a otra. En la siguiente lista, hemos seleccionado algunas recomendaciones, que han ayudado a otros micro y pequeñas empresas turísticas que tenían un nivel comparable de rendimiento de la sostenibilidad.

- A corto plazo: Lo que su empresa puede hacer inmediatamente
  - Garantizar las competencias correctas: evaluar en qué competencias su empresa está dotada en las áreas de: planificación y gestión de la sostenibilidad; minimización de los impactos y maximización de los beneficios de su actividad sobre el medio natural y social; y garantizar la sostenibilidad económica de la empresa.
  - Hacer red a nivel local, regional y / o nacional: Intente colaborar con su organización de gestión del destino o redes / asociaciones que promueven la sostenibilidad del turismo. Aprovecha para pedir consejo, aprender de su experiencia y explorar las posibilidades de mejora en términos de sostenibilidad.
  - Evaluar los recursos: Utilice la herramienta de mapa de recursos Sustain-T para evaluar los recursos que dispone la empresa o que tiene disponibles para invertir en la mejora de la sostenibilidad.
- A medio y largo plazo: Lo que su empresa puede hacer los próximos tres años
  - Desarrollar una estrategia: Comience el proceso interno de cambio hacia la mejora de la sostenibilidad con un proyecto como "Nuestros objetivos de turismo sostenible".
  - Adhiera os a un estándar de sostenibilidad del turismo: Implementar un sistema de certificación, lo que le ayudará a mejorar el rendimiento de la empresa y promover la sostenibilidad.
  - Formar su personal: Proporcione formación periódica sobre el puesto de trabajo en temas de sostenibilidad relevantes para los empleados (los nuevos y los existentes).

Además, nos gustaría sugerir que haga el seguimiento de los módulos de aprendizaje Sustain-T, que ofrecen una breve presentación de los conceptos teóricos, así como buenas prácticas relacionadas con la sostenibilidad de una empresa turística.

<u>Inicial</u> (30-49%)

Evaluación global:

Su empresa ha dado algunos pasos iniciales hacia el rendimiento sostenible. Sin embargo, todavía hay mucho margen de mejora. Se encuentra al comienzo del proceso a medio y largo plazo de desarrollar

sus políticas y prácticas internas hacia una mayor sostenibilidad. En este punto, hay que pensar si sería útil para su empresa de trabajar en coordinación con un asesor externo que le podría sugerir formas de mejorar la sostenibilidad de su empresa.

Recomendaciones:

Las medidas de mejora de la sostenibilidad pueden diferir de una empresa a otra. En la siguiente lista, hemos seleccionado algunas recomendaciones, que han ayudado a otros micro y pequeñas empresas turísticas que tenían un nivel comparable de rendimiento de la sostenibilidad.

- A corto plazo: Lo que su empresa puede hacer inmediatamente
  - Garantizar las competencias correctas: evaluar en qué competencias su empresa está dotada en las áreas de: planificación y gestión de la sostenibilidad; minimización de los impactos y maximización de los beneficios de su actividad sobre el medio natural y social; y garantizar la sostenibilidad económica de la empresa.
  - Hacer red a nivel local, regional y / o nacional: Intente colaborar con su organización de gestión del destino o redes / asociaciones que promueven la sostenibilidad del turismo. Aprovecha para pedir consejo, aprender de su experiencia y explorar las posibilidades de mejora en términos de sostenibilidad.
  - Evaluar los recursos: Utilice la herramienta de mapa de recursos Sustain-T para evaluar los recursos que dispone la empresa o que tiene disponibles para invertir en la mejora de la sostenibilidad.
- Medio y largo plazo: Lo que su empresa puede hacer los próximos tres años
  - Desarrollar aún más su estrategia: Reforzar el proceso interno de cambio hacia la mejora de la sostenibilidad mediante un proyecto como "Nuestros objetivos de turismo sostenible".
  - Adhiera os a un estándar de sostenibilidad del turismo: Implementar un sistema de certificación, lo que le ayudará a mejorar el rendimiento de la empresa y promover la sostenibilidad.
  - Formar su personal: Proporcione formación periódica sobre el puesto de trabajo en temas de sostenibilidad relevantes para los empleados (los nuevos y los existentes).

Además, nos gustaría sugerir que haga el seguimiento de los módulos de aprendizaje Sustain-T, que ofrecen una breve presentación de los conceptos teóricos, así como buenas prácticas relacionadas con la sostenibilidad de una empresa turística.

<u>Medio</u> (50-69%)

Evaluación global:

Su empresa ya ha dado pasos importantes hacia el rendimiento sostenible. Ya se encuentra a medio proceso de desarrollar sus políticas y prácticas internas hacia una mayor sostenibilidad a medio y largo plazo. Sin embargo, todavía tendrá que hacer frente a más retos en este proceso. En este punto, hay

que pensar por sería útil de trabajar en coordinación con un asesor externo que le podría sugerir formas de mejorar la sostenibilidad de su empresa.

Recomendaciones:

Las medidas de mejora de la sostenibilidad pueden diferir de una empresa a otra. En la siguiente lista, hemos seleccionado algunas recomendaciones, que han ayudado a otros micro y pequeñas empresas turísticas que tenían un nivel comparable de rendimiento de la sostenibilidad.

- A corto plazo: Lo que su empresa puede hacer inmediatamente
  - Garantizar las competencias correctas: evaluar en qué competencias su empresa está dotada en las áreas de: planificación y gestión de la sostenibilidad; minimización de los impactos y maximización de los beneficios de su actividad sobre el medio natural y social; y garantizar la sostenibilidad económica de la empresa.
  - Hacer red a nivel local, regional y / o nacional: Intente colaborar con su organización de gestión del destino o redes / asociaciones que promueven la sostenibilidad del turismo. Aprovecha para pedir consejo, aprender de su experiencia y explorar las posibilidades de mejora en términos de sostenibilidad.
  - Evaluar su potencial: Utilice la herramienta de mapa de recursos Sustain-T para evaluar los recursos a los que puede acceder y utilizar su empresa para la mejora de la sostenibilidad. Tenga en cuenta tanto los recursos internos de la empresa como los recursos naturales y culturales externos. Utilice el mapa de recursos como fuente de inspiración para nuevas iniciativas de sostenibilidad.
- Medio y largo plazo: Lo que su empresa puede hacer los próximos tres años
  - Desarrollar aún más su estrategia: Reforzar el proceso interno de cambio hacia la mejora de la sostenibilidad mediante un proyecto como "Nuestros objetivos de turismo sostenible".
  - Desarrollar más y mejor las competencias de sus empleados: Asegúrese de que la formación proporcionada en el lugar de trabajo a los empleados contribuye a los objetivos de sostenibilidad de su empresa. Si contrata nuevo personal, seleccione aquellos que pueden contribuir a mejorar las competencias requeridas para mejorar la sostenibilidad de la empresa.
  - Desarrollar aún más su gestión de proyectos: Utilice métodos reconocidos de gestión de proyectos para el desarrollo e implementación de iniciativas de sostenibilidad propias o en asociación con otras empresas e instituciones.

Además, nos gustaría sugerir que haga el seguimiento de los módulos de aprendizaje Sustain-T, que ofrecen una breve presentación de los conceptos teóricos, así como buenas prácticas relacionadas con la sostenibilidad de una empresa turística. También puede utilizar la herramienta de formulación de ideas de Sustain-T para planificar iniciativas de sostenibilidad y, en su caso, compartirlas con otras empresas.

<u>Avanzado</u> (70-89%)

Evaluación global:

Su empresa ya ha construido una base sólida para un rendimiento sostenible. Sus políticas y prácticas de sostenibilidad internas son avanzadas. Sin embargo, se necesitan algunas mejoras adicionales. En este punto, debe decidir qué áreas específicas de sostenibilidad pueden requerir la colaboración de un asesor externo que disponga de los conocimientos y habilidades relevantes para ayudarle.

Recomendaciones:

Las medidas de mejora de la sostenibilidad pueden diferir de una empresa a otra. En la siguiente lista, hemos seleccionado algunas recomendaciones, que han ayudado a otros micro y pequeñas empresas turísticas que tenían un nivel comparable de rendimiento de la sostenibilidad.

- A corto plazo: Lo que su empresa puede hacer inmediatamente
  - Ampliar sus redes: Mejore su cooperación y el compromiso con las redes y asociaciones que promuevan la sostenibilidad del turismo local, regional, nacional e internacional. Intente involucraros en iniciativas conjuntas y proyectos para la mejora de la sostenibilidad.
  - Capitalizar sus éxitos: evalúe sus logros y piense qué oportunidades nuevas para su empresa aquellos éxitos podrían desencadenar.
  - Apoyar la iniciativa individual: Organizar un concurso entre los miembros de su equipo para la recopilación de ideas para las nuevas iniciativas de sostenibilidad (con un lema como "Nuestra contribución a la sostenibilidad del turismo").
- Medio y largo plazo: Lo que su empresa puede hacer los próximos tres años
  - Mejorar su gestión de proyectos: Utilice métodos reconocidos de gestión de proyectos para el desarrollo e implementación de iniciativas de sostenibilidad propias o en asociación con otras empresas e instituciones.
  - Planificar el presupuesto estratégicamente: Reevaluar todas las actividades presupuestadas para el próximo año fiscal, con vistas a su contribución al logro de sus "objetivos de turismo sostenible".
  - Utilizar su reputación: Mejorar la imagen de su empresa a partir de la idea de ser una empresa que respeta los principios del turismo sostenible. Aprovechaos de su buen nombre y colabore con órganos de financiación para crear nuevas oportunidades para mejorar la sostenibilidad.

Además, nos gustaría sugerir que haga el seguimiento de los módulos de aprendizaje Sustain-T, que ofrecen una breve presentación de los conceptos teóricos, así como buenas prácticas relacionadas con la sostenibilidad de una empresa turística. También puede utilizar las herramientas del mapa de recursos Sustain-T y de formulación de ideas Sustain-T para planificar nuevas iniciativas de sostenibilidad y, en su caso, compartirlas con otras empresas.

<u>Superior</u> (90-100%)

Evaluación global:

Su empresa tiene una base sólida para un rendimiento sostenible. Sus políticas y prácticas de sostenibilidad internas están muy avanzadas. Sin embargo, puede valorar en qué áreas su empresa puede mejorar su posición actual. Valore la colaboración con un asesor externo que le podría sugerir propuestas para mejorar aún más la sostenibilidad.

Recomendaciones:

Las medidas de mejora de la sostenibilidad pueden diferir de una empresa a otra. En la siguiente lista, hemos seleccionado algunas recomendaciones, que han ayudado a otros micro y pequeñas empresas turísticas que tenían un nivel comparable de rendimiento de la sostenibilidad.

- A corto plazo: Lo que su empresa puede hacer inmediatamente
  - Ampliar sus redes: Mejore su cooperación y el compromiso con las redes y asociaciones que promuevan la sostenibilidad del turismo local, regional, nacional e internacional. Intente involucraros en iniciativas conjuntas y proyectos para la mejora de la sostenibilidad.
  - Capitalizar sus éxitos: evalúe sus logros y piense qué oportunidades nuevas para su empresa aquellos éxitos podrían desencadenar.
  - Apoyar la iniciativa individual: Organizar un concurso entre los miembros de su equipo para la recopilación de ideas para las nuevas iniciativas de sostenibilidad (con un lema como "Nuestra contribución a la sostenibilidad del turismo").
- Medio y largo plazo: Lo que su empresa puede hacer los próximos tres años
  - Planificar el presupuesto estratégicamente: Reevaluar todas las actividades presupuestadas para el próximo año fiscal, con vistas a su contribución al logro de sus "objetivos de turismo sostenible".
  - Utilizar su reputación: Mejorar la imagen de su empresa a partir de la idea de ser una empresa que respeta los principios del turismo sostenible. Aprovechaos de su buen nombre y colabore con órganos de financiación para crear nuevas oportunidades para mejorar la sostenibilidad.

Además, nos gustaría sugerir que haga el seguimiento de los módulos de aprendizaje Sustain-T, que ofrecen una breve presentación de los conceptos teóricos, así como buenas prácticas relacionadas con la sostenibilidad de una empresa turística. También puede utilizar las herramientas del mapa de recursos Sustain-T y de formulación de ideas Sustain-T para planificar nuevas iniciativas de sostenibilidad y, en su caso, compartirlas con otras empresas.

Herramienta del mapa de recursos

Grupo objetivo y objetivos

La Herramienta del mapa de recursos tiene como objetivo ayudar en la identificación de las micro y pequeñas empresas turísticas los recursos disponibles para mejorar su desempeño sostenible. Se ofrece la posibilidad de visualizar los recursos individuales a disposición de una empresa y de ver un mapa de recursos completo de todas las empresas colaboradoras.

Los objetivos específicos de la herramienta son ayudar a las micro y pequeñas empresas turísticas:

- Reflexionar sobre recursos que poseen o pueden acceder y utilizar para desarrollar e implementar una iniciativa específica sostenibilidad exclusiva o conjunta;
- Visualizar los recursos disponibles en una forma de una tabla;
- Generar ideas para iniciativas de sostenibilidad;
- Analizar los recursos y determinar las que podría ser invertido o usa para mejorar el rendimiento de la sostenibilidad;
- Combinar recursos de las organizaciones colaboradoras (en el caso que unas pocas entidades decidan trabajar juntas) con el objetivo de compartir los recursos necesarios para el desarrollo e implementación de una iniciativa de sostenibilidad.

Por iniciativa de sostenibilidad entendemos cualquier iniciativa que tiene como objetivo contribuir a la operación sostenible de una empresa turística (prácticas de negocio sostenible) y / o para entregar productos de turismo sostenible (experiencias) a los clientes. Una iniciativa de sostenibilidad debería beneficiar a una empresa turística, garantizando el retorno de la inversión en esta iniciativa, y la comunidad de acogida - mediante el apoyo a los medios de vida de la población local y la protección del entorno natural y la cultura para las generaciones futuras.

El uso de la herramienta

La Herramienta del mapa de recursos es un instrumento valioso tanto en el contexto de la formación de Sustain-T como en el contexto de las operaciones de la vida real de las micro y pequeñas empresas turísticas.

Como parte de la formación Sustain-T, la asignación de los recursos debe facilitar la consecución de los resultados del aprendizaje (como se estipula en el plan de estudios Sustain-T). Este ejercicio debe ser precedido por:

- autoevaluación del desempeño de sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas turísticas (implementado con la ayuda de la herramienta de auto-auditoría);
- un taller de introducción al curso Sustain-T;
- aprendizaje a distancia de los módulos 1-4, que cubre todos los pilares del turismo sostenible.

El ejercicio de mapeo de recursos debe ser implementado durante el proceso de formación, cuando los alumnos están preparados para reflexionar sobre los recursos de su empresa posee y pueden invertir en medidas de sostenibilidad para superar las brechas identificadas en la etapa de auto-auditoría.

El mapeo de los recursos es seguido por:

- sesiones de reflexión en el sitio y en línea dedicados a la generación de ideas y el desarrollo de las pertinentes iniciativas de sostenibilidad exclusivas o en conjunto;
- aprendizaje a distancia de los módulos 5 y 6, que abarca los temas de innovación, la colaboración y trabajo en red en el turismo;
- auto-evaluación final del desempeño de sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas turísticas, destinado al seguimiento continuo de los resultados obtenidos.

La Herramienta del mapa de recursos también puede utilizarse fuera del contexto de la formación Sustain-T (cualquier usuario puede optar por crear su propio mapa de recursos sin necesidad de estar estudiando los materiales de formación).

Base conceptual: Clasificación de los recursos

La Herramienta del mapa de recursos presenta un “árbol” de recursos, relevante para la mejora de la sostenibilidad. Los recursos están divididos entre “recursos de la empresa”, “recursos naturales” y “recursos culturales”.

Los recursos de la empresa pueden clasificarse en activos y en capital humano. Los activos incluyen recursos tales como fondos, terrenos, edificios, vehículos, equipos, materias primas, productos terminados, derechos de propiedad intelectual, etc. Los recursos humanos se basan en el conocimiento, las habilidades y competencias del personal empleado por una empresa. Las competencias relevantes para la mejora de sostenibilidad más general, pueden incluir la gestión organizacional, gestión ambiental, operación y gestión de las atracciones turísticas.

Algunas iniciativas de sostenibilidad utilizan sólo los recursos de la empresa. Por ejemplo, un hotel rural familiar decide utilizar una parte de sus ingresos (fondos, activos empresariales tangibles) para comprar un par de bicicletas y alquilarlas a sus clientes para el ciclismo alrededor y descubrir el área local. Al hacerlo, el hotel estaría animando a los clientes a utilizar un modo más limpio de transporte, promoviendo así un comportamiento respetuoso con el medio ambiente. Si un miembro del personal del hotel conoce bien el entorno y puede acompañar a sus clientes en pintorescas rutas en bicicleta, la puesta en práctica de esta iniciativa se basaría en el recurso intangible de la empresa, específicamente en el conocimiento local del empleado.

Imaginemos, además, que el dueño del hotel o gerente sabe que un bosque cercano, situado a una distancia relativamente cerca en bicicleta, es un hábitat natural para aves raras. El dueño del hotel podría servir de enlace con el órgano de dirección del destino local (administración local) para valorizar esta atracción turística. Los propietarios del hotel podrían contribuir a la reserva del hábitat mediante,

por ejemplo, la recogida de residuos y la creación de comederos de aves. Esto proporcionaría incentivos para que más aves se estableciesen allí, lo que aumenta la población de la especie en la zona. La administración local, a su vez, podría recomendar una persona local - biólogo o ornitólogo, que podría proporcionar más información sobre la población de aves, así como en los patrones de comportamiento no invasivos de visitantes potenciales.

Mediante la realización de estas iniciativas, el hotel podría contribuir a la conservación de la biodiversidad en el área local y obtener un retorno de la inversión mediante la atracción de turistas a este sitio. Además de los recursos de la empresa, tales como fondos, materiales, mano de obra y habilidades, la puesta en práctica de esta iniciativa debería tener acceso a los recursos naturales (bosques, especies de aves), infraestructura (rutas en bicicleta), las competencias de los profesionales externos (por ejemplo, ornitólogos).

Dado que muchas iniciativas de sostenibilidad en el sector turístico pueden confiar en el acceso a los recursos naturales y culturales de la zona, la herramienta del mapa de recursos también incluye las siguientes categorías de recursos. Los recursos naturales, destacados por la herramienta, incluyen: el paisaje, el agua, la energía, la fauna y la flora, la producción ecológica de alimentos y el patrimonio natural protegido. Los recursos culturales incluyen el patrimonio cultural e histórico, los recursos étnico-sociales y artísticas, la infraestructura y el equipamiento. Estos recursos se dividen en atracciones turísticas (por ejemplo, montañas, costas, parques) y actividades recreativas asociadas (por ejemplo, senderismo, natación, observación de la vida salvaje).

Árbol de recursos

A. Recursos de la empresa:

A.I Activos

A.I.1. Fondos

A.I.1.a. Efectivo y equivalentes de efectivo	Por favor especifique
A.I.1.b. Depósitos a corto plazo	<...>
A.I.1.c. Inversiones	<...>
A.I.1.d. Subvenciones y donaciones	<...>
AI1.e. Otros recursos	<...>

A.I.2. Inventario

A.I.2.a. Materias primas	Por favor especifique
A.I.2.b. Proyectos en curso	<...>
A.I.2.c. Productos acabados	<...>
A.I.2.d. Otros recursos	<...>

A.I.3. Otros activos

A.I.3.a. Terrenos	<...>
A.I.3.b. Edificios	<...>
A.I.3.c. Maquinaria y equipamientos	<...>
A.I.3.d. Vehículos	<...>

A.I.3.e. Propiedad intelectual (marcas comerciales, marcas registradas, patentes ...) <...>

AI3.f. Otros recursos <...>

A.II. Capital humano (conocimientos y habilidades del personal, relacionados con:)

A.II.1. Gestión y planificación de la organización

A.II.1.a. Leyes y reglamentos (sanidad, seguridad, trabajo y medio ambiente)
A.II.1.b. Accesibilidad de los productos y servicios
A.II.1.c. Cambio organizacional
A.II.1.d. Comercialización y promoción
A.II.1.e. Trabajo en red con las entidades de gestión de los destinos y otros agentes
A.II.1.f. Otros recursos <...>

A.II.2. Gestión ambiental

A.II.2.a. Sistemas de gestión de la sostenibilidad
A.II.2.b. Conservación de los recursos naturales
A.II.2.c. Reducción de la contaminación
A.II.2.d. Conservación de la biodiversidad, los ecosistemas y paisajes
A.II.2.e. Otros recursos <...>

A.II.3. Operación y gestión de atracciones turísticas

A.II.3.a. Guiado de viajes culturales e históricos
A.II.3.b. Guiado de montaña (senderismo, ciclismo, equitación ...)
A.II.3.c. Instructor de bienestar (SPA & Fitness)
A.II.3.d. Gastronomía y guía de enoturismo
A.II.3.e. Otros recursos <...>

B. Recursos Naturales (incluidas las actividades recreativas asociadas):

B.I Paisaje

B.I.1. Monte Por favor especifique

B.I.1.a. Acampada
B.I.1.b. Senderismo / alpinismo
B.I.1.c. Ciclismo
B.I.1.d. Escalada
B.I.1.e. Parapente
B.I.1.f. Espeleología
B.I.1.g. Esquí y deportes de nieve
B.I.1.h. Otros recursos / actividades <...>

B.I.2. Costas y litorales Por favor especifique

B.I.2.a. Playas (tomar el sol y nadar)
B.I.2.b. Fondos marinos (snorkel y buceo)
B.I.2.c. Dunas de arena (surf de arena, trineo de arena)
B.I.2.d. Otros recursos / actividades <...>

B.I.3. Tierras bajas Por favor especifique
B.I.3.a. Ecoturismo comunitario
B.I.3.b. Otros recursos / actividades <...>

BI4. Humedales <...>
B.I.4.a. Observación de la vida silvestre
B.I.4.b. Observación de aves
B.I.4.c. Otros recursos / actividades <...>

B.II. Agua

B.II.1. Mares y océanos <...>
B.II.1.a. Surf
B.II.1.b. Navegación
B.II.1.c. Otros recursos / actividades <...>

B.II.2. Ríos <...>
B.II.2.a. Remo y canotaje
B.II.2.b. Kayak y canoa
B.II.2.c. Pesca
B.II.2.d. Otros recursos / actividades <...>

B.II.3. Lagos y estanques <...>
B.II.3.a. Remo, kayak, canoa
B.II.3.b. Pesca
B.II.3.c. Otros recursos / actividades <...>

B.II.4. Fuentes y aguas minerales <...>
B.II.4.a. Actividades balnearias
B.II.4.b. Otros recursos / actividades <...>

B.II.5. Agua de lluvia <...>
B.II.5.a. Recolección de agua de lluvia por segundo uso
(Regar el jardín, lavado de coches, piscinas o spa, aseos)
B.II.5.b. Otros recursos / actividades <...>

B.III. Energía

B.III.1. Energías renovables
B.III.1.a. Biomasa y biocombustibles
B.III.1.b. Energía solar
B.III.1.c. Energía eólica
B.III.1.d. Energía hidroeléctrica
B.III.1.e. Energía geotérmica
B.III.1.f. Energía mareomotriz y de las olas
B.III.1.fi Divulgación de la energía renovable (por ejemplo, a través de folletos de información disponible en sus instalaciones)
B.III.1.f.ii. Demostración de las (sus) instalaciones de energía renovable a los turistas

B.III.1.f.iii. Educar a los turistas sobre cómo podrían contribuir a la conservación de la energía

B.III.1.f.iiii. Otros recursos / actividades <...>

B.III.2. Energías no renovables

B.III.2.a. Petróleo
B.III.2.b. Gas natural
B.III.2.c. Carbón
B.III.2.d. Energía nuclear
B.III.2.e. Otros recursos / actividades <...>

B.IV. Flora y fauna

B.IV.1. Especies de flora nativas y endémicas
(Bosques, parques, jardines botánicos) Por favor especifique

B.IV.1.a. Viajes educativos
B.IV.1.b. Observación de la vida silvestre
B.IV.1.c. Otros recursos / actividades <...>

B.IV.2. Animales domésticos y salvajes, incluyendo razas indígenas
(Bosques, parques, granjas, pesca) <...>

B.IV.2.a. Observación de la vida silvestre
B.IV.2.b. Observación de aves
B.IV.2.c. Mantenimiento o construcción de abrevaderos o comederos para la fauna
B.IV.2.d. Alimentación de animales / peces
B.IV.2.e. Eco-turismo comunitario
B.IV.2.f. Otros recursos / actividades <...>

B.V. Eco-producción de alimentos

B.V.1. Cultivo de plantas

B.V.1.a. Plantaciones de árboles frutales Por favor especifique
B.V.1.b. Viñedos <...>
B.V.1.c. Huertas de cultivo <...>
B.V.1.d. Otros recursos / actividades <...>

B.V.2. Ganadería <...>

B.V.2.a. Leche y productos lácteos
B.V.2.b. Carne y productos cárnicos
B.V.2.c. Huevos
B.V.2.c.i. Mejora de cultivos y especies endémicas
B.V.2.c.ii. Suministro de productos locales a los turistas (degustación de productos)
B.V.2.c.iii. Ofrecimiento de la agricultura y la jardinería como experiencia para los turistas
B.V.2.c.iiii. Otros recursos / actividades <...>

B.VI. Patrimonio natural protegido

B.VI.1. Parques, paisajes y monumentos

B.VI.1.a. Parques nacionales Por favor especifique

B.VI.1.b. Parques naturales <...>
B.VI.1.c. Reservas naturales <...>
B.VI.1.d. Paisajes protegidos <...>
B.VI.1.e. Monumentos naturales <...>
B.VI.1.f. Otros recursos / actividades <...>

B.VI.2. Aprendizaje, contemplación y participación

B.VI.2.a. Actividades educativas sobre el patrimonio natural <...>
B.VI.2.b. Actividades de contemplación de la naturaleza haciendo senderismo o ciclismo <...>
B.VI.2.c. Participación en campañas de recogida de residuos <...>
B.VI.2.d. Recolección de hierbas, frutos y setas (si está permitido <...>
B.VI.2.e. Otros recursos / actividades <...>

C. Recursos culturales

C.I. Patrimonio histórico y cultural

C.I.1. Edificios y paisaje

C.I.1.a. Monumentos Por favor especifique
C.I.1.b. Sitios arqueológicos <...>
C.I.1.c. Edificios y zonas de memoria histórica <...>
C.I.1.d. Edificios religiosos <...>
C.I.1.e. Paisaje / arquitectura de jardín <...>
C.I.1.f. Otros recursos <...>

C.I.2. Aprendizaje y contemplación

C.I.2.a. Actividades educativas sobre la cultura y la historia local
C.I.2.b. Contemplación o participación en ritos sagrados
C.I.2.c. Contemplación o participación en la reconstrucción de acontecimientos históricos
C.I.2.d. Otras actividades <...>

C.II. Recursos étnico-sociales

C.II.1. Folclore <...>

C.II.1.a. Aprender a bailar (bailes tradicionales)
C.II.1.b. Aprender sobre la música tradicional (conciertos de música y canciones tradicionales)
C.II.1.c. Contemplación o participación en reconstrucciones de historias folclóricas
C.II.1.d. Otros recursos / actividades <...>

C.II.2. Trajes nacionales <...>

C.II.2.a. Fotografía en trajes nacionales
C.II.2.b. Otros recursos / actividades <...>

C.II.3. Artesanías <...>

C.II.3.a. Conocer y experimentar la artesanía tradicional

C.II.3.b. Compra de souvenirs
C.II.3.c. Otros recursos / actividades <...>

C.II.4. Gastronomía <...>
C.II.4.a. Degustación de cocina y bebidas tradicionales
C.II.4.b. Experimentar la cocina
C.II.4.c. Otros recursos / actividades <...>

C.III. Recursos artísticos

C.III.1. Arte
C.III.1. Música (salas de conciertos) <...>
C.III.2. Drama (teatros) <...>
C.III.3. Literatura (bibliotecas) <...>
C.III.4. Pintura y escultura (galerías y museos) <...>
C.III.5. Otros recursos / actividades <...>

C.III.2. Arquitectura
C.III.2.a. Visitar teatros, museos, etc. <...>
C.III.2.b. Rutas a pie <...>
C.III.2.c. Otros recursos / actividades <...>

C.IV. Infraestructura y equipamiento

C.IV.1. Vivienda, comidas, instalaciones deportivas y sacros
C.IV.1.a. Hoteles y casas de huéspedes <...>
C.IV.1.b. Alojamientos verdes y eco-aldeas <...>
C.IV.1.c. Restaurantes, cafeterías, bares <...>
C.IV.1.d. Templos religiosos, monasterios, lugares religiosos <...>
C.IV.1.e. Parques deportivos, estadios, hipódromos, pistas de hielo, plazas de toros, gimnasios... <...>
C.IV.1.f. Otros recursos / actividades <...>

C.IV.2. Instalaciones industriales
C.IV.2.a. Proveedores de energías renovables <...>
C.IV.2.b. Equipamientos y servicios de reparación, reutilización, reformas y reciclaje <...>
C.IV.2.c. Sistemas de tratamiento de aguas residuales <...>
C.IV.2.d. Vertederos de residuos <...>
C.IV.2.e. Otros recursos / actividades <...>

C.IV.3. Transporte
C.IV.3.a. Transporte público <...>
C.IV.3.b. Transporte limpio (vehículos eléctricos, bicicletas) <...>
C.IV.3.ba Alquiler de coches o de bicicletas; plazas de aparcamiento para bicicletas; servicios de reparación de bicicletas
C.IV.3.bb Otros recursos / actividades <...>

C.IV.4. Rutas

C.IV.4.a. Rutas de senderismo y ciclismo <...>
C.IV.4.b. Rutas religiosas <...>
C.IV.4.c. Otros recursos / actividades <...>

Herramienta del mapa de recursos en línea

La Herramienta del mapa de recursos interactivo podría ayudarle a crear un mapa mental de los recursos, que la empresa tiene o potencialmente puede acceder y utilizar para mejorar la sostenibilidad. Se le permite seleccionar recursos disponibles haciendo clic en los elementos sugeridos en las categorías. La página de inicio de la herramienta sólo muestra las principales categorías de recursos (cuadro 1). Las otras categorías se desarrollan en un menú desplegable y aparecen en el mapa de recursos de la empresa sólo si se selecciona.

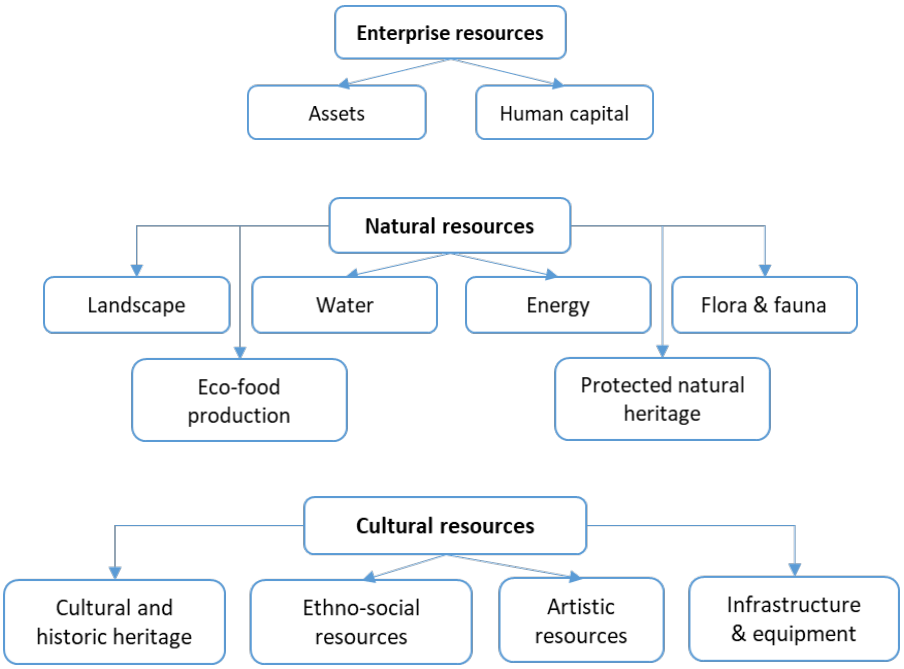

Figura 1 *Las principales categorías del árbol de recursos*

Aunque la herramienta incluye una lista de categorías de recursos genéricos y artículos (como se muestra en la sección anterior), que le permite personalizar su mapa de recursos mencionando los recursos particulares que su empresa dispone o puede tener acceso. Es decir, el sistema prevé la posibilidad de especificar los recursos. Por ejemplo, si se elige un "parque natural" como un recurso, puede indicar qué parque específico tiene en mente al mencionar su nombre y ubicación en un campo separado.

Por lo tanto, con el fin de crear su propio mapa de recursos, como un primer paso debe seleccionar y especificar los recursos disponibles para su empresa. El sistema generará un mapa mental en una forma

de tabla, estructurada de acuerdo con las categorías de recursos e incluyendo los recursos específicos seleccionados.

El mapa mental por un lado, puede servir como una fuente de inspiración para concebir ideas para las iniciativas de sostenibilidad. Por otro lado, puede representar una buena herramienta de planificación para ayudar a comprobar qué recursos que tiene disponible para invertir en una iniciativa particular y lo que hay que solicitar a otras partes, por ejemplo, a través de la construcción de alianzas verdes y colaborando con otras empresas, locales órganos de dirección de destino, u otras entidades.

Si colabora con otras empresas u organizaciones en el desarrollo de una iniciativa conjunta de la sostenibilidad, puede que tenga que analizar todos los recursos disponibles para su alianza. Con el fin de facilitar este proceso, la herramienta permite la fusión de mapas de recursos individuales de las empresas que colaboran en un mapa colectivo. Reflexionando sobre ese mapa le permitiría tomar decisiones sobre el intercambio de recursos, aumentando así la viabilidad y eficiencia de los proyectos de sostenibilidad conjuntos.

Las características y funciones de la herramienta interactiva clave incluyen:

- Mostrar las principales categorías del esquema del árbol de recursos en la página de inicio;
- Despliegue las categorías en un menú desplegable y mostrando subcategorías, cuando un usuario hace clic en una de las categorías principales;
- Permite la selección de los recursos haciendo clic en los elementos sugeridos en las categorías de recursos incluidos en el árbol de recursos;
- Permite a los usuarios personalizar el mapa de recursos, proporcionando un espacio para introducir el nombre de un elemento de un recurso en particular (una caja para escribir un texto, al lado de un elemento de recurso);
- Generación de un mapa mental de los recursos en una forma de una tabla bien diseñada;
- Permite a los usuarios descargar sus mapas;
- Permite a los usuarios guardar sus mapas en sus perfiles personales;
- Permite al usuario combinar su mapa de recursos con el mapa de otros usuarios seleccionados (superponer los mapas; mostrar todos los elementos de recursos que tienen estos usuarios; indicar al propietario de un recurso en particular con la ayuda del código de colores y la indicación Si / No);
- Redirigir a los usuarios a la herramienta de auto-auditoría y la herramienta de formulación de ideas.

Herramienta de formulación de ideas

Grupo objetivo y objetivos

La herramienta de formulación de ideas pretende ayudar a las micro y pequeñas empresas turísticas a cruzar los resultados de la auto-auditoría con el mapa de recursos producido. Debería ayudar a la comprensión de cómo las áreas de sostenibilidad donde la empresa no está dando la talla podrían mejorarse utilizando los recursos disponibles. Esta herramienta también debería facilitar la colaboración entre micro y pequeñas empresas turísticas en el proceso de creación de ideas para iniciativas conjuntas de turismo sostenible.

Los objetivos específicos de la herramienta son apoyar a las micro y pequeñas empresas turísticas en:

- Concebir ideas para desarrollar iniciativas de sostenibilidad exclusivas (propias) o en conjunto (con otras empresas);
- La formulación de los retos de turismo sostenible, que podrían resolverse utilizando los recursos disponibles;
- Desarrollar, refinar la evaluación y, finalmente, implementar iniciativas, frente a los retos identificados y dirigidas a mejorar la sostenibilidad;
- Colaborar con otras empresas turísticas (u otras partes interesadas) en el desarrollo y la realización de iniciativas de sostenibilidad conjuntas.

Base conceptual: el proceso de resolución de problemas

Una guía a través del proceso de desarrollo de una iniciativa de sostenibilidad, la herramienta de formulación de ideas se estructura alrededor de los pasos más importantes del proceso de resolución de problemas. En ella se explica cada paso a través de preguntas reflexivas cómo una empresa turística debe tratar de responder en la búsqueda de mejorar su desempeño en sostenibilidad.

Paso 1. Identificación de la brecha entre la situación actual y la situación deseada

Como primer paso, se debe comprender la situación actual y evaluar el nivel actual de rendimiento de la sostenibilidad de su empresa. Una buena manera de hacerlo es utilizar la herramienta de auto-auditoría Sustain-T. Esta herramienta ayuda a analizar las fortalezas y debilidades de una empresa turística relacionado con la gestión de la sostenibilidad y los impactos de la actividad turística en la comunidad, el patrimonio cultural y el medio ambiente. El ejercicio de autoevaluación podría desencadenar la comprensión de la diferencia entre la situación actual y la deseada y servir como punto de partida para la mejora.

La comprensión de la situación actual debería ayudar a definir el objetivo y plantear un reto para mejorar el desempeño de la sostenibilidad de su empresa. El objetivo debe indicar el alcance de los resultados que su empresa quiere lograr. El reto debe representar una pregunta, la respuesta a la cual le ayudaría a generar una variedad de soluciones para lograr su objetivo.

Preguntas reflexivas para el Paso 1

- ¿Hay algún inconveniente en la gestión de la sostenibilidad o en la forma en que su empresa se dedica a la comunidad local, el patrimonio cultural y / o el medio ambiente?
- ¿Cuáles son estos inconvenientes? ¿Cuáles son las causas de su bajo rendimiento en esta (s) área (s) de la sostenibilidad?
- ¿Qué le gustaría mejorar? ¿Cuáles serían los aspectos que sus clientes les gustaría que mejoraran?
- ¿Qué podría hacer para mejorar la experiencia de sus clientes con su producto o servicio, a la vez que contribuye a los objetivos del turismo sostenible?
- ¿Qué resultado desea lograr mediante la mejora de su desempeño en sostenibilidad? ¿Cuál es el objetivo de la mejora prevista?

Tratar de formular un objetivo de SMART *:

*	E**S**pecífico	*¿Qué quiere lograr?*
	Medible	*¿Cómo va a saber que se lleva a cabo?*
	Alcanzable	*¿Cómo se puede lograr esto?*
	Relevante	*¿Vale la pena?*
	Temporalmente limitado	*¿Cuándo puede lograrlo?*

Paso 2. Generación y selección de las ideas

Como siguiente paso, debe generar ideas que podrían ofrecer soluciones potenciales a su reto. Hay una gran variedad de técnicas de generación de ideas[1]: La lluvia de ideas, los mapas mentales, el listado de atributos, entre otros. Independientemente de la técnica utilizada, que debe enumerar todas las ideas que vienen a la mente, porque incluso los pensamientos ridículos a veces pueden conducir a excelentes soluciones. Puede ser útil involucrar a las partes interesadas externas -sus clientes, proveedores, expertos, etc.- en su proceso de generación de ideas. Estas personas son susceptibles de aportar una perspectiva nueva, mejorando así el flujo de ideas creativas.

Cuando la lista de las ideas está lista, debe evaluarlas. Usted puede considerar el grado en que las ideas: es probable que resuelvan su problema; es probable que se implementen; sean aceptadas por los miembros de su equipo; se ajusten a las limitaciones de la empresa. Usted debe tomar cada idea, hacerlo coincidir con sus criterios, y ver hasta qué punto se ajusta a ellos. Las ideas pueden ser calificadas, por ejemplo, de 0 a 3, siendo tres una combinación perfecta. Una vez que haya terminado, seleccione la idea

[1] El proyecto iCreate /2011-1-BG1-LEO05-05031/, por ejemplo, ofrece una recopilación de técnicas de generación de ideas, complementada con recomendaciones de implementación y casos de estudio. El material está disponible también en español.

con la puntuación más alta. La idea que mejor se adapte a sus criterios, sería la que mejor debería resolver su problema y debería permitir alcanzar su objetivo.

Preguntas reflexivas para el Paso 2

- ¿Qué podría ayudarle a resolver su problema (reto)?
  - Generar tantas ideas como sea posible
  - Involucrar a otras personas en el proceso: sus colegas, clientes, socios, etc.
  - Anote todas las ideas que tenga
- ¿Cuál es la mejor opción que le ayudaría a lograr su objetivo?
  - Volver a su objetivo y desarrollar criterios para la evaluación de sus ideas
  - Anotar sus ideas para ver hasta qué punto se ajustan a sus criterios
  - Seleccionar la idea con la puntuación más alta

Paso 3. Validación de la idea seleccionada

La validación de la idea seleccionada implica la realización de un análisis financiero. Este análisis sugiere yuxtaponer los costos de inversión y el coste de mantenimiento con un beneficio neto esperado de la nueva fuente de ingresos generados. El resultado de tal análisis podría expresarse como un periodo de retorno, es decir, el tiempo necesario para recuperar los fondos gastados en la inversión.

Los costos deben incluir los costos de planta y equipo, materiales y recursos, mano de obra y el capital necesarios para la ejecución de la idea. Es importante pensar en tantos costos relacionados como sea posible. Por ejemplo, si su idea implica algún tipo de cambio tecnológico o proceso, ¿haría falta la formación de su personal? ¿Cuánto le costaría la formación? ¿Cuál es el costo de una disminución de la productividad durante el periodo de formación? ¿Qué costes se incurre cuando se implementa la idea, por ejemplo, habrá que emplear personal adicional necesario?

Para calcular las ganancias netas debe tomar en cuenta todos los ingresos adicionales que la idea generaría tanto directa como indirectamente. Aparte de la estimación de las ganancias netas, debe hacer esfuerzos para estimar cualquier otro beneficio de su empresa podría obtener de la aplicación de la idea seleccionada. Los beneficios podrían ser a la vez financieros (por ejemplo, los flujos adicionales de ingresos, reducción de costes) y no financieros (por ejemplo, un mejor valor de marca a través del impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente).

Finalmente, debería comparar el valor de los costes con el valor de los beneficios, y tomar una decisión para implementar la idea si los beneficios superan los costes. Si los costes son notablemente mayores que los beneficios, o el periodo de recuperación de la inversión es inaceptablemente largo, la idea debería descartarse. Si es así, otra idea del paso 2 debería ser seleccionada y validada.

Preguntas reflexivas para el Paso 3

- ¿Qué recursos se necesitan para implementar la idea o cumplir con su objetivo?
- A parte de esta lista de recursos, ¿qué recursos tiene y qué recursos necesita solicitar de otra parte? La herramienta del mapa de recursos Sustain-T ayudaría a su empresa a identificar los recursos que dispone la empresa así como los recursos naturales y culturales a los cuales puede acceder y utilizar, para implementar su iniciativa de sostenibilidad.
- ¿Cuál es el coste de los recursos necesarios para la implementación de su idea?
- ¿Qué beneficios obtendría como resultado de la implementación de sus ideas? ¿Cuál es el valor estimado de estos beneficios?
- ¿Cómo es de factible poner en práctica su idea dentro de los plazos que establece su objetivo y el uso de los recursos disponible?
- ¿Es el periodo de retorno aceptable para su empresa?

Paso 4. Implementación de la idea

Una vez que se toma la decisión de poner en práctica la idea, se debe desarrollar un plan de acción integral. El plan de acción, a través de una lista de tareas, proporciona un marco para completar el proceso de resolución de problemas. Ayuda a estructurar y ejecutar las actividades necesarias en un orden adecuado. El plan de acción debe especificar los recursos (tiempo, materiales, mano de obra, capital) necesarios para la ejecución de cada tarea, el plazo estimado para la finalización de las tareas, y los indicadores que evidencien el cumplimiento de las tareas.

Por último, se debe evaluar el grado en que la aplicación de la idea ha ayudado a su empresa a alcanzar su objetivo y mejorar su desempeño en sostenibilidad.

Preguntas reflexivas para el Paso 4

- ¿Qué actividades necesita para llevar a cabo las tareas y qué es lo que necesita para llevar a cabo con el fin de poner en práctica su idea?
- ¿Qué recursos se necesitan para ejecutar cada tarea?
- ¿Cuál es el plazo para la ejecución de cada tarea?
- ¿Qué indicadores ayudarían a medir la calidad de las actividades / tareas realizadas y los resultados alcanzados?
- ¿Cómo medir el impacto de la iniciativa implementada en el desempeño de la sostenibilidad de su empresa?

Considerar los impactos tales como, por ejemplo, mejorar la operación del negocio, la mejora de los empleados y la satisfacción del cliente, mejora de valor de marca a través de la reducción del impacto negativo en la comunidad y el medio ambiente, la adquisición más rápida de nuevos clientes y el aumento de ingresos.

Iniciativas de sostenibilidad conjunta

Una empresa turística podría concebir, planificar y ejecutar una única iniciativa, que tiene como objetivo contribuir a una operación más sostenible de la empresa e implica la inversión de sólo recursos de la empresa. Otros tipos de iniciativas de sostenibilidad, en particular las destinadas a proporcionar una experiencia turística completa a los clientes, pueden requerir la colaboración con otras empresas turísticas a lo largo de la cadena de suministro del turismo, los órganos de dirección de destino, las ONG y la comunidad local.

Por ejemplo, pongámonos en el rol de un propietario de una pequeña empresa que opera un punto de alquiler de bicicletas en una zona rural. Usted tiene suficiente número de bicicletas con una ocupación media de dos horas por día. Los turistas que llegan a la zona suelen alquilar bicicletas para un corto viaje a través del campo. Desea aumentar al triple la tasa de ocupación de sus vehículos al incentivar a los clientes a que usen sus bicicletas durante al menos seis horas por día. Ofrecer una excursión en bicicleta al pueblo vecino sería una buena solución. Pero ¿cómo hacer eso por uno mismo?

La implementación de estas iniciativas puede requerir la cooperación entre una variedad de grupos de interés. Puede que tenga que ser aprobada por la autoridad local la señalización de rutas. Es posible que tenga que emplear un guía local para viajes en grupo, involucrar a los hoteles locales y la oficina de turismo en la promoción de su nueva oferta, llegar a un acuerdo con un restaurante en la localidad de destino para dar cabida a sus clientes para una comida tradicional preparada especialmente y, pongamos, una clase magistral de elaboración del pan. La cooperación con el restaurante sería mutuamente beneficiosa, ya que ayudaría a ofrecer una excursión de casi un día de duración para ayudar a sus clientes y el restaurante a aumentar el número de sus huéspedes. Además, puede estar de acuerdo en compartir los recursos necesarios para la ruta marcada y para la promoción de esta nueva oferta.

Tal iniciativa también traería beneficios para la comunidad y el medio ambiente. Estimular y apoyar el ciclismo en la zona rural haría que los turistas utilizaran un modo de transporte más ecológico, reduciendo así las emisiones de gases de efecto invernadero. La contratación de un guía local apoyaría el empleo local, y la presentación de técnicas de panificación contribuirían a la preservación de las tradiciones y la cultura locales.

Este ejemplo ilustra la cooperación en una iniciativa de sostenibilidad conjunta entre diferentes grupos de interés repartidos a lo largo de la cadena de suministro del turismo: hoteles, restaurantes, puntos de alquiler de bicicletas, oficina de turismo, la autoridad local. La asociación con otras empresas de turismo u organizaciones en su destino, cuyos servicios complementan muy bien sus propias ofertas, tiene

sentido, ya que abre oportunidades para la co-creación y co-promoción de productos turísticos, lo que podría ofrecer a los clientes una experiencia auténtica y de alta calidad.

Dependiendo del tipo de iniciativa de sostenibilidad, la participación en una empresa común podría ayudar a su empresa: reducir los costos de transacción y obtener economías de escala y alcance; asegurar el acceso a los recursos complementarios; compartir los costos de producción, distribución y comercialización; compartir el conocimiento, lo que resulta en una mejor comprensión del mercado, las nuevas tendencias y los nuevos patrones de comportamiento de los turistas, y en la creación de nuevos servicios competitivos (Borodako y Kozic, 2016).

Además de los beneficios, las empresas individuales podrían beneficiarse de la cooperación. La participación de los agentes del turismo en las iniciativas de sostenibilidad conjuntas podrían tener un impacto positivo en la imagen del destino, en el que operan los socios. Esto a la larga aumentaría el atractivo del destino para los turistas, beneficiando así a todos los negocios locales.

Si desea llevar a cabo una iniciativa de sostenibilidad conjunta, debería incorporar otra dimensión al proceso de resolución de problemas previamente descrito. Intente reflexionar sobre las siguientes preguntas:

Preguntas reflexivas para iniciativas de sostenibilidad conjuntas

- ¿Qué empresas o instituciones necesita contactar para implementar su idea? ¿Llevan a cabo roles distintos al suyo en la cadena de suministro turística?
- Si necesita colaborar con negocios que operan en el mismo subsector turístico que el suyo (es decir, sus competidores directos), ¿podría asegurar que los beneficios de la colaboración son superiores a los potenciales riesgos de perder su ventaja competitiva?
- ¿Qué contribución esperaría por parte de esos negocios?
- ¿Qué beneficios de la implementación de su idea oferirían a su empresa y a los socios o colaboradores potenciales?
- ¿Cómo se acercaría a sus socios potenciales?
- ¿Sería necesario firmar un acuerdo que regulase la participación de los socios en la iniciativa?
- ¿Cómo se coordinaría / gestionaría / facilitaría el desarrollo e implementación conjunta de la iniciativa? ¿Qué estrategias de comunicación y resolución de conflictos habría que desarrollar?

Herramienta de formulación de ideas en línea

La herramienta de formulación de ideas interactiva pretende facilitarle su colaboración con otras empresas en el proceso de desarrollo o implementación de una iniciativa de sostenibilidad. Debería

permitir a los usuarios registrados publicar un reto o idea y hacer una convocatoria abierta para encontrar soluciones potenciales, que podrían ser implementadas por una empresa sola, o en cooperación con otras empresas o agentes del sector. La herramienta también proporciona la posibilidad de comentar ideas, facilitando así el proceso de toma de decisiones sobre qué ideas o iniciativas llevar a cabo. Así, la herramienta ofrece tres funciones clave: Explorar nuevas ideas; Ver el archivo de ideas; y Compartir una nueva idea.

La sección "Compartir una nueva idea" le permite crear y publicar su reto o idea rellenando una plantilla simple: título de la idea, descripción de la idea, necesidades de la idea, fecha de finalización, estado de ejecución y países aplicables. También puede crear aquí un mapa de necesidades de recursos, que muestra los recursos que tiene disponibles para invertir en la implementación de su iniciativa.

La sección "Explorar nuevas ideas" ofrece una lista de todas las ideas nuevas y activas. Cuando se hace clic en una idea, se puede ver su descripción completa y comentarla. Por ejemplo, proporcionar comentarios, compartir su visión sobre la implementación de la idea u ofrecer colaboración. También se puede comparar su propio mapa de recursos con el que comparte el autor de la idea para identificar los recursos complementarios necesarios para la implementación de esta idea.

El archivo de ideas contiene todos los retos e ideas cerrados. Puede verlos para comprender qué aspiran a implementar otras micro y pequeñas empresas turísticas para mejorar su desempeño en materia de sostenibilidad.

Referencias

1. *Assessing and Developing: Your Tourism Resources*. Department of Human and Community Development, University of Illinois at Urbana-Champaign. URL: http://www.communitydevelopment.uiuc.edu/tourism/intro.html
2. Borodako, K., Kožić, I. (2016). Cooperation Patterns in the Tourism Business: The Case of Poland. *Prague Economic Papers*. Volume 25, No. 2, 2016. pp. 160-174.
3. CORRIE project, 2015-1-BG01-KA202-014280 (2018). *How to set up a local network of responsible tourism companies*. URL: http://corrie.baatbg.org/. Accessed on October 31, 2018.
4. Knezevic, R. (2008). Contents and assessment of basic tourism resources. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 79-94.
5. Watanabe, K. (2009). *Problem Solving 101: A Simple Book for Smart People*. Penguin Group, New York.