

Seminario final de Administración

Diferencia**RSE**
Reporte de Caso – Howard Johnson

Constanza Magali Carballa Meucci
DNI N° 34.301.284
Carrera: Lic. En Administración
Legajo: VADM09502



En éste documento se presentan los resultados de un estudio sobre una situación en particular con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico.

Contenido

Resumen / Abstract	2
<i>Palabras Clave:</i>	2
<i>Keywords:</i>	2
Introducción	3
Análisis de situación.....	5
<i>Análisis del contexto</i>	5
<i>Factores Políticos:</i>	6
<i>Factores Económicos:</i>	6
<i>Factores Socioculturales:</i>	7
<i>Factores Tecnológicos:</i>	8
<i>Factores Ecológicos:</i>	9
<i>Factores Legislativos:</i>	10
<i>Diagnostico Organizacional</i>	14
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Propuesta	21
<i>Aspectos vinculados a la viabilidad</i>	21
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos específicos.</i>	22
<i>Alcance.</i>	22
<i>Recursos.</i>	22
<i>Acciones específicas.</i>	23
<i>Evaluación</i>	25
Conclusión y recomendaciones	26
<i>Conclusión</i>	26
<i>Recomendaciones</i>	27
Bibliografía.....	28
Anexos.....	30
Tabla 1 matriz FODA económico-turístico de Villa Carlos Paz	12
Tabla 2 Análisis FODA del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.....	15
Tabla 3 Beneficios de una correcta gestión ambiental.	16
Figura 1 Diagrama de Gantt.....	25

Resumen / Abstract

En el año 2011, se inauguró el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, la estrategia adoptada fue posicionarse como una alternativa de alojamiento superior. Hoy la oferta Hotelera se amplió y dio lugar al ingreso de nuevos hoteles de igual categoría, coexistiendo factores de influencia positiva y elementos que amenazan a la organización, la actual estrategia de calidad debe ser entendida como un instrumento de permanencia en el mercado, y no como estrategia en sí misma.

Viendo la RSE desde el punto de vista estratégico de la empresa, resulta un mecanismo de posicionamiento y diferenciación, disminuye los costos reduciendo el uso de recursos y beneficia a la sociedad, logra la eco-eficiencia balanceando la generación de valor económico con el valor social y el ambiental, mejora la imagen y la percepción de la firma para la sociedad y público interno, siendo más competitivos y obteniendo mejoras en los costos operativos.

Palabras Clave: RSE, Eco-Eficiencia, Estrategia, Diferenciación

In 2011, the Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz was inaugurated, the strategy adopted was to position itself as a superior accommodation alternative. Today, the hotel offer was extended and resulted in the entry of new hotels of the same category, coexisting factors of positive influence and elements that threaten the organization, the current quality strategy should be understood as an instrument of permanence in the market, and not as a strategy in itself.

Viewing CSR from the strategic point of view of the company, results in a positioning and differentiation mechanism, reduces costs by reducing the use of resources and benefits society, achieves eco-efficiency balancing the generation of economic value with social value and the environmental one, improves the image and perception of the firm for society and internal public, being more competitive and obtaining improvements in operating costs.

Keywords: CSR, Eco-Efficiency, Strategy, Differentiation

Introducción

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo. Tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles, manteniendo las prestaciones de una cadena de carácter internacional, pero permitiendo que los franquiciados impriman el toque personal en cada una de sus empresas.

La llegada de Howard Johnson marcó un hito en este país dado que se ubicó en diferentes localidades, acercando de esta forma la posibilidad de acceder a un hotel de renombre internacional en el mercado local. Es por esto que Howard Johnson se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño de Argentina.

En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme, bajo la modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Éste Condo Hotel cuenta con tantos dueños como accionistas, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios; en este caso, la familia Elliott.

En un principio el principal desafío que enfrentó la empresa fue romper con la idea de que Carlos Paz es turismo mochilero, y transformó la oferta del Howard Johnson en una opción familiar o de turismo de grupos que accede a servicios de calidad. Por otro lado, tanto en aquel entonces como hoy, el desafío es que el segmento corporativo de Córdoba seleccione al hotel como alternativa para reuniones y eventos.

Desde sus inicios la empresa decidió posicionarse como una alternativa de alojamiento de calidad. La estrategia adoptada los dos primeros años fue posicionar al hotel como una alternativa de alojamiento superior en la ciudad. Es por esto que adoptó el lema: “Carlos Paz desde un Howard Johnson”. De esta forma se marcaba la diferencia con hoteles tradicionales de la plaza, de menor categoría.

Hoy la realidad es diferente, la oferta Hotelera se amplió y dio lugar al ingreso de nuevos hoteles de categoría superior. Esto genera una nueva problemática, ya no solo se debe

generar estrategias que apunten al público objetivo, además se debe generar una nueva estrategia de diferenciación para atraer a los potenciales clientes y no ser arrasados por el ingreso de los nuevos competidores.

Bajo este escenario la gestión ambiental cobra protagonismo convirtiéndose en base para la planificación estratégica, la cual nos va a permitir generar una nueva propuesta de valor para los grupos de interés y hacer frente a las amenazas. Esta ruta llevara al cumplimiento de los objetivos generales y específicos para el nuevo año.

Se analizara la RSE desde el punto de vista estratégico de la empresa, como un mecanismo de posicionamiento y diferenciación con respecto a la competencia, a partir de la identificación de los impactos sociales y ambientales de la cadena de valor de la empresa y la integración de las necesidades de la sociedad al negocio a través del modelo de generación de valor compartido, como Michael E. Porter y Mark R. Kramer abordaron en su famoso artículo Estrategia y sociedad (2006)

Un claro ejemplo del éxito que lleva implementar estas acciones es la cadena hotelera Hilton la cual en Buenos Aires obtuvo la certificación Oro de Hoteles más Verdes por su Gestión Sustentable. Hilton Buenos Aires está comprometido con la protección del medio ambiente, a través de sus programas de conservación de agua, ahorro de energía y reducción de residuos, fomentando la participación de sus huéspedes, clientes, proveedores y miembros de equipo en las iniciativas que contribuyen al turismo sustentable, comunicando todas las acciones a los colaboradores, huéspedes y a la comunidad local, permitiendo así una mejora en su imagen de marca, siendo más competitivos y obteniendo mejoras en los costos operativos destacó Tilo Joos, Gerente General de Hilton Buenos Aires en una entrevista rescatada por el portal DailyWeb (2008).

Con este planteo Se busca alcanzar una comprensión más amplia o general sobre el tema; aquí se trata de un estudio instrumental del caso, analizándolo para así poder lograr un conocimiento de tipo teórico, se busca beneficiar a la sociedad y a la empresa generando un impacto social y ambiental de interés.

Análisis de situación

Análisis del contexto

El Hotel Howard Johnson, hotel al que hace foco este estudio, se encuentra ubicado en Villa Carlos Paz, desde su fundación el 16 de Julio de 1913, pasando por su reafirmación como ciudad turística el 16 de Julio de 1987 hasta la actualidad, Carlos Paz atravesó muchos cambios, el magnífico clima, las bellezas naturales y la infraestructura aportada por el hombre, convierten a este lugar en un punto de concentración turística digno de ser disfrutado todo el año.

Como señala el portal Web del municipio de Villa Carlos Paz (2019), con sus hermosos paisajes serranos, llenos de naturaleza, no se cansa de regalarle al turista esos típicos lugares que no pueden dejar de ser visitados y capturados por las cámaras y filmadoras.

Las características del relieve y clima permiten practicar todo tipo de actividades las cuatro estaciones a modo de travesías realizando trekking, o conocer senderos y caminos montados en bicicleta, caminos que presentan diversa dificultad, paisajes cambiantes y experiencias únicas.

Así mismo, la ciudad, al estar rodeada de ríos y arroyos, ofrece diferentes balnearios donde las aguas cristalinas se funden con la dorada arena, o realizar deportes náuticos en el maravilloso Lago, en donde las embarcaciones siembran color y frescura durante las competencias, acompañado de la diversidad de flora y fauna que se puede encontrar en la zona.

A lo largo del año, en la Villa se podrá encontrar distintos eventos que ya se han transformado en clásicos del lugar, tales como el Campeonato Mundial de Rally, que una vez por año, hace escala en la serranía, convirtiéndose en una gran fiesta automovilística, la Fiesta de la Primavera, en donde miles de jóvenes se encuentran para disfrutar de los recitales que brinda la ciudad bajo el lema de “Primavera sin Alcohol”, o la Fiesta Gaucha la cual ofrece destreza y jineteadas, montas, y todo tipo de ejercicios con caballos que recuerdan los orígenes con entusiasmo, entre otros.

El Hotel Howard Johnson está inmerso en un contexto donde coexisten factores de influencia positiva y elementos que amenazan a la organización, podemos identificar gracias a la herramienta PESTEL aquellos elementos más influyentes del macro entorno que generan un gran impacto.

Factores Políticos:

- Si bien la política cambiaria lleva a una desvalorización de la moneda nacional y limita el consumo interno, a su vez conlleva a que nuestro país sea un atractivo turístico para los extranjeros.
- La altísima carga fiscal que sufre el comercio en general afecta significativamente su rentabilidad y es uno de los motivos por los cuales los negocios cierran antes de cumplir un año. También los hace poco competitivos comparados con destinos como Brasil.
- Ante la devaluación o crisis económica, lo primero que se resiente son los gastos de ocio. Ejemplo: Primera quincena de enero 2019, Villa Carlos Paz, no había cubierto ni el 57% de sus plazas hoteleras declaradas.

Factores Económicos:

- La inflación provoca fuertes impactos en la economía del país, disminuye el consumo y la actividad comercial. Perjudica la rentabilidad y competitividad del sector turístico. Impacta fuertemente en los costos operativos y tarifas. Los pronósticos no son alentadores ya que en lo primero que se deja de gastar es en actividades de ocio.
- Los negocios del sector turístico pierden rentabilidad ante la inflación y las fuertes devaluaciones. Ante ello, se protegen con tácticas comerciales intensas, ajustes de costos y tarifas, e inclusive con reducción de personal.
- Es habitual que el sector fije sus tarifas en el mes de octubre para lo que será la temporada estival del siguiente año teniendo en cuenta la competencia desleal de las plataformas electrónicas (OTA'S) y los alojamientos informales.

- En plena temporada de verano 2019, empresarios reclamaron que se declare la emergencia económica financiera del sector turístico en Villa Carlos Paz, en vista que aun conservando una tarifa baja, la ocupación hasta el 17 de enero se venía mantenido en no (más del 60% de su ocupación declarada. La jornada Web, <http://www.lajornadaweb.com.ar/2019/01/19/empresarios-piden-que-se-declare-la-emergencia-economica-financiera-del-sector-turistico-en-villa-carlos-paz/>)

Factores Socioculturales:

- El consumidor argentino tiene una capacidad de adaptación asombrosa ante las reiteradas crisis económicas que le ha tocado vivir, mismas que afectan su poder adquisitivo. En principio actúa con cautela, ajustando sus gastos a lo indispensable y lo ha vuelto más propenso a la búsqueda de ofertas, promociones y oportunidades que hagan “rendir” su dinero.
- Las reformas del gobierno relativas al calendario de días no laborables, asuetos y feriados puentes buscan lograr la promoción del turismo interno. Si bien esto permite a los ciudadanos disfrutar de mayor tiempo libre, a falta de liquidez, no necesariamente se refleja en la realización de viajes de turismo dentro del país.
- A falta de liquidez inmediata, prefiere pagar en cuotas y es que, esta modalidad le permite disponer de financiación en el corto plazo. En contra partida, para el comercio significa una merma en su rentabilidad de aproximadamente el 25% (si el pago se realiza con tarjeta de crédito y de un 18% si es con débito), entre comisiones bancarias, IVA, Ingresos Brutos, etc., si además fuera una reserva captada por alguna de las OTA`S, deberá restarse un 25% de comisión adicional a la ya alicaída rentabilidad del comerciante hotelero.
- Con algo de tiempo y dinero, los argentinos eligen viajar, aprovechar algún fin de semana largo o, si son de localidades cercanas, realizar una escapada de una noche para disfrutar de la vida nocturna de Villa Carlos Paz o solo para desconectar.

- Si bien, el perfil del viajero argentino es más bien familiar, son cada vez más frecuentes las visitas de parejas de todas las edades que viajan sin hijos.
- Villa Carlos Paz no se caracteriza por atraer gente de los segmentos más altos, es más bien una plaza de clase media y media baja, y sus autoridades nada hacen para levantar el perfil de esta ciudad.
- El nivel cultural de la gente que vive y visita la ciudad, es de lo más variado. En su mayoría, propios y turistas, no cuidan la limpieza del lugar tirando basura en sus calles, lago y ríos.

Factores Tecnológicos:

- Gracias a las tecnologías, el prospecto de cliente tiene acceso a mucha información, lo cual lo hace más exigente. Vale destacar, que en ocasiones los servicios exigidos no tienen relación con la tarifa que desean pagar y se ve cada vez más la negociación y regateo antes de la concreción de una reserva.
- Los avances tecnológicos y la facilidad con la se consigue un dispositivo móvil, hacen que al potencial cliente le sea más fácil buscar y comunicarse con hoteles y servicios turísticos por esta vía.
- La era digital ha generado cambios en los consumidores y la manera en que las empresas desarrollan su actividad. Internet ha permitido la participación de los usuarios, los cuales expresan y comparten sus experiencias y opiniones en sus redes sociales.
- La utilización, de parte de los usuarios, las OTA`S (online travel agency) cada vez más generalizada, hace que el sector turístico deba reinventar la manera de comercializar su negocio.
- Los viajeros buscan información previa sobre destinos y servicios turísticos, y confían en comentarios y calificaciones encontradas en portales como Tripadvisor, Booking.com o Despega.com. Es cada vez mayor la gente que planifica sus propios viajes.
- Tanto Facebook como Twitter, en los últimos años Instagram, se han vuelto relevantes y aliadas del usuario y de los negocios para la interacción con su clientela.

Factores Ecológicos:

- Al momento son varios los hoteles de Villa Carlos Paz los que combinan energía tradicional con la solar para calentar el agua, tanto para el suministro general como para las piletas.
- La ciudad se encuentra en una ubicación privilegiada, siendo punto de partida para recorrer los valles de Punilla, Traslasierras, Paravachasca y Calamuchita.
- Villa Carlos Paz tiene más o menos 80.000 residentes estables y cada año se suma más gente y esto no es acompañado por las autoridades en la ampliación de servicios, contrario a esto son más proclives a autorizar la construcción de torres de departamentos. En temporada estival puede llegar a 500.000 y se resienten considerablemente los servicios, quedando muchas veces sin agua o energía eléctrica varios sectores / barrios que rodean el centro comercial de la ciudad.
- En la actualidad, se está llevando a cabo la recolección de residuos selectiva, dividiendo en secos y húmedos en todos los barrios de Villa Carlos Paz.
- Durante los meses de sequía, de marzo a noviembre, la población de cordobesa es muy consciente de cuidado del agua y de los posibles incendios que pudieran producirse. Desde las autoridades provinciales, se realizan campañas acerca de lo importante de no derrochar el agua y el de ser cuidadosos con la realización de fuegos.
- Si bien el Lago San Roque es uno de los mayores atractivos de la ciudad, este se encuentra totalmente contaminado. Cabe destacar, que todos los recursos hídricos de la provincia están bajo la responsabilidad del Ministerio de Medio ambiente provincial, por lo que la municipalidad de Villa Carlos Paz no puede realizar acción alguna de saneamiento sin el permiso de la autoridad provincial. Portal del municipio de Villa Carlos Paz, (www.villacarospaz.com)
- Tener presente el cuidado del medio ambiente dentro de las políticas internas del negocio, principalmente si se administra un negocio en un entorno tan natural como son las Sierras de Córdoba, genera una buena imagen del lugar y demuestra que se respeta la naturaleza. Al turista le agrada encontrarse con

un lugar limpio y bien cuidado en donde se pueda percibir la toma de conciencia del cuidado de los recursos naturales.







- La ciudad de Villa Carlos Paz tiene grandes atributos climáticos, en el verano esta ciudad se llena de turistas, comenzando a llegar en diciembre hasta fines de marzo, teniendo una ocupación plena en los meses de enero y febrero. Las altas temperaturas durante el día, y las noches agradables la hacen un destino turístico único en la región.

Factores Legislativos:

- Autoridades de la Asociación Hotelera de Villa Carlos Paz, afirma que la mitad de los alojamientos de la villa trabaja en situación informal. Aseguran que la ciudad cuenta con 40.000 plazas legales y una cantidad similar de unidades no registradas que se convierten en competencia desleal para el sector que ya debe lidiar con los portales de viajes, que además no están inscriptos ni pagan impuestos de ningún tipo. Perfil, (<https://www.perfil.com/noticias/cordoba/afirman-que-la-mitad-de-los-alojamientos-de-villa-carlos-paz-esta-en-negro.phtml>)
- En un año tan difícil como lo fue el 2018, cuando en el segundo semestre las ventas de las agencias cayeron entre un 30% y un 50%, OTA`S como Despegar y Almundo se vieron beneficiadas por estar enmarcadas como “productores de software y servicios informáticos” lo que les beneficia con una devolución del 70% de las cargas patronales (en crédito fiscal), una reducción del 60% en el pago de Ganancias y estabilidad fiscal. Esto explica la competencia desleal ante las agencia de viajes y empresas hoteleras que sí deben afrontar una leonina carga impositiva, que para mantenerse, debe achicarse despidiendo personal y perjudicando su rentabilidad. La de vi info, (<http://www.ladevi.info/articulos/5742/los-beneficios-fiscales-que-gozan-las-otas-lideres-en-argentina>)
- Reunidos en la sede de la Asociación Hotelera, Gastronómica y afines de Villa Carlos Paz, referentes del sector turístico de la ciudad acordaron un manifiesto, que tiene que como finalidad consensuar políticas de trabajo en base a problemáticas comunes. La jornada web, Empresarios piden que se

declare la emergencia económica financiera del sector turístico, (<http://www.lajornadaweb.com.ar/2019/01/19/empresarios-piden-que-se-declare-la-emergencia-economica-financiera-del-sector-turistico-en-villa-carlos-paz/>)

En Resumen;

					
La rentabilidad se ve afectada, pero se abre una oportunidad con clientes extrtanjeros	Disminuye el consumo y la actividad comercial	Consumidor cauteloso, pero con tiempo y financiamiento a favor, sigue eligiendo vacacionar	Mayor acceso a la informacion, haciendo mas facil la comparacion y valuación para la eleccion	Cuidado y proteccion al medio ambiente valorizando su atractivo natural	Se busca consensuar políticas de trabajo en base a problemáticas comunes

Habiendo observado la realidad del contexto, podemos generar el análisis de la industria, sentando las bases para la formulación de la planificación estratégica, tal como lo analiza Porter.

1. La competencia entre compañías. Si bien en un principio el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, ingreso a la plaza siendo pionero en ofrecer servicio de alta calidad, se necesita de otros hoteles para atraer a la clientela a la que aspira, es por esto, que se considera que los hoteles de alta calidad abiertos a posteriori fomentan y facilitan el capturar la atención del mercado meta, en este sentido existe una alianza estratégica.

2. La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado. Hoy existen diversas propuestas de otros hoteles de alta categoría, si bien la plaza es seductora para el ingreso de nuevas empresas, existen limitaciones estructurales y naturales dentro de la misma zona geográfica, lo que no impide que puedan asentarse nuevos hoteles en regiones vecinas.

3. La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos. Siempre existe la posibilidad que nuestro público meta sea direccionado hacia un servicio sustituto, como ser cabañas, salones privados, etc.

4. El poder de negociación de los proveedores. La Hotelería de alta categoría por sus características y estándares de calidad, queda limitada a la hora de elegir los proveedores,

además el contexto económico y la falta de regulación y apoyo evita que se pueda negociar sobre los precios de adquisición.

5. El poder de negociación de los clientes. Los clientes cada vez buscan mayor calidad sumado a más y mejores servicios a un menor precio, ante esta situación y las propuestas diversificadas del rubro existe cierta flexibilidad, se busca tener precios razonables y acordes al servicio que se ofrece.

A continuación en la Tabla 1 podemos observar el análisis de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas de Villa Carlos Paz resumiendo los elementos que ejercen influencia positiva y aquellos que impactan negativamente en el turismo.

Tabla 1 matriz FODA económico-turístico de Villa Carlos Paz

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F.1. Ubicación geográfica y fácil accesibilidad a la ciudad.	D.1. Los servicios públicos básicos son insuficientes para atender las demandas residenciales y comerciales.
F.2. Entorno natural atractivo.	D.2. Avance de la urbanización sobre las áreas protegidas.
F.3. Disponibilidad de terrenos urbanizables, en el caso de que se amplíe el ejido de la ciudad.	D.3. Déficit de la red vial interna.
F.4. Capacidad potencial de la actual Planta de tratamiento de líquidos cloacales.	D.4. Existencia de contaminación visual.
F.5. Existencia de una costanera con amplios espacios verdes.	D.5. Contaminación del Lago.
F.6. Existencia de un marco normativo específico referido al valor y cuidado del ambiente.	D.6. Deficitario ordenamiento urbano por la escasa disponibilidad de suelo.
F.7. Gran posicionamiento en la actividad turística a nivel nacional y posibilidad de convocar al turismo internacional (marca Carlos Paz).	D.7. Alta dependencia económica de una actividad turística estacional.
F.8. Existencia de instituciones de formación de recursos humanos para el turismo.	D.8. Insuficiente oferta de financiamiento a proyectos productivos locales.
F.9. Actitud emprendedora de su capital humano.	D.9. Insuficiente y poco variada disponibilidad de recursos humanos formados.
F.10. Disponibilidad de tierras en el corredor Carlos Paz - Malagueño con potencial para desarrollar un área que recepte a diferentes	D.10. El turismo de estacionalidad genera la urgencia de obtener rentabilidad en un corto período de tiempo en relación a los costos que implican los servicios que se

actividades económicas, en particular la industrial.	ofrecen (Precios altos, poca oferta de calidad y pocos negocios reciben tarjetas de créditos).
F.11. Cercanía con la ciudad de Córdoba que facilita la formación de los recursos humanos locales en diversas materias.	D.11. Débiles capacidades organizativas y de gestión empresarial.
F.12. Disponibilidad de infraestructura vial para proveer a las actividades económicas que se instalen en la ciudad.	D.12. Desarticulación entre oferta y demanda laboral.
F.13. Existencia de población joven.	D.13. Poca disponibilidad de información sobre los diferentes aspectos que se relacionan con la economía y el empleo.
F.14. Oferta diversificada de servicios y de oficios realizada principalmente por micro y pequeños emprendedores locales.	D.14. Escasa calidad de los servicios al turista en relación a su precio.
F.15. Crecimiento de la demanda laboral en la temporada turística alta.	D.15. Escasa aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación (TICs) en la promoción y gestión de los servicios turísticos.
F.16. Alto grado de fidelización del destino turístico e importante destino estudiantil	D.16. Escasa infraestructura local para el turista.
F.17. Diversidad de oferta de servicios y atractivos turísticos.	
F.18. Inserción internacional como lugar de recepción de diversos eventos (deportivos y otros).	
F.19. Niveles de seguridad aceptables para el turista.	
F.20. Diversidad Cultural de la ciudad.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O.1. Reconocimiento de Villa Carlos como destino turístico nacional.	A.1. Insuficiente coordinación entre los distintos niveles de gobierno provincial y municipal para abordar algunas cuestiones críticas para el desarrollo de Villa Carlos Paz: agua, rutas, bosques nativos, entre otros.
O.2. Posibilidad de acceder a fondos nacionales e internacionales.	A.2. Avance de la urbanización en localidades vecinas sobre el paisaje natural serrano.
O.3. Existencia de una política nacional que estimula el miniturismo.	A.3. Crecimiento de centros turísticos próximos a Carlos Paz.
O.4. Condiciones macroeconómicas que favorecen el turismo interno.	A.4. Criticidad del recurso agua.

O.5. Cercanía con la ciudad de Córdoba que permite complementar la oferta de bienes y servicios de Carlos Paz.	A.5. Poca conciencia ambiental del turista.
O.6. Disponibilidad de marco legal provincial para fomentar el desarrollo de actividades industriales en la ciudad.	A.6. Crecimiento de la inseguridad.
O.7. Disponibilidad de financiamiento para el fomento de la actividad económica.	A.7. Incremento de la deforestación en zonas aledañas a la ciudad.
O.8. Crecimiento del turismo internacional.	A.8. Elevado crecimiento de la población de las localidades que integran el valle de Punilla que utilizan los mismos servicios: agua y gas.
O.9. Interés del gobierno nacional y provincial por estimular el turismo interno.	A.9. Degradación del ambiente natural aledaño a la ciudad (contaminación, incendios).
O.10. Clima de diálogo político entre los tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal.	A.10. Aumento de la precarización laboral.
O.11. Cercanía a centros de capacitación especializados en la formación del recurso humano turístico (universidades e institutos terciarios).	A.11. Existencia de la tasa vial.
O.12. Existencia de proyectos de Ley para ampliar el Ejido Municipal.	A.12. Aumento del peaje.

Fuente Adaptado y modificado de: Plan de la Villa 2020, Taller N° 1 “Turismo: Alternativas para superar la estacionalidad” (2014)

Diagnostico Organizacional

Habiendo analizado los factores más influyentes del macro entorno, se procede a realizar el análisis organizacional, que incluye elementos internos y externos que generan impacto en la organización, se utilizara como respaldo para el diagnóstico la herramienta FODA.

Podemos observar en la Tabla 2 la situación positiva y los aspectos negativos que atraviesa actualmente la empresa tanto de origen interno como externo.

Tabla 2 Análisis FODA del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F.1 Apoyo de la franquicia	D.1 Muchos dueños por ser un condo hotel
F.2 Renombre Internacional	D.2 Libertades flexibles pero limitadas por ser franquicia
F.3 Pionero en hotelería de alta calidad en la plaza	
F.4 Ubicación Geográfica privilegiada	
F.5 Entorno Natural	
F.6 Personal fuertemente capacitado	
F.7 Administración basada en calidad	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O.1 Apertura de la plaza a hoteles de alta categoría	A.1 Nuevos competidores de alto nivel
O.2 Nuevos tipos de clientes	A.2 Contexto económico inestable
O.3 Demanda Internacional de nuevos destinos	A.3 Presión Fiscal
O.4 Un calendario favorable para el fomento del turismo interno	A.4 Crecimiento de otros destinos turísticos
O.5 Institutos de formación profesional turística	
O.6 Inversión privada para la generación de espectáculos de alto nivel que fomentan el turismo	

Fuente: Elaboración Propia

Marco Teórico

En este apartado se desarrollan los conceptos principales, orígenes y referentes a la temática planteada, presentando un estado actualizado de los temas, utilizando fuentes confiables y específicas. Estas nociones conceptuales serán necesarias y suficientes para el abordaje del problema presentado.

Hace poco más de 10 años que Michael E. Porter y Mark R. Kramer abordaron el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en su famoso artículo Estrategia y sociedad. En dicha publicación, los autores analizaron a la RSE desde el punto de vista estratégico de la empresa, como un mecanismo de posicionamiento y diferenciación con respecto a la competencia, a partir de la identificación de los impactos sociales y ambientales de la cadena de valor de la empresa y la integración de las necesidades de la sociedad al negocio a través del modelo de generación de valor compartido.

Esta postura implica una transformación del modelo de negocio hacia esquemas sustentables, en los que se logre balancear la generación de valor económico con el valor social y el ambiental para todos los grupos de interés de la empresa. Jorge Reyes Iturbide, (El economista, 2017). Pero no basta con tener algunas buenas prácticas de RSE que le permitan a la empresa no quedarse atrás en este tema, sino que implica llevar la RSE al ADN del negocio, a su esencia misma, a lo que realmente la diferencia de su competencia e integrarla en su cultura organizacional.

Más allá de que es lo que corresponde, para las empresas, una correcta gestión ambiental puede traer numerosos beneficios como lo indica Navarro Roldan (2011).

Tabla 3 Beneficios de una correcta gestión ambiental.

<i>Área Empresarial</i>	Beneficio potencial
<i>Gestión</i>	Procesos integrales. Incrementa la confianza y permite mantener una coherencia en las actuaciones y el empleo del tiempo. Eficiencia
<i>Marketing</i>	Estrategia de diferenciación. Posibilidad de etiquetado o certificaciones especiales.

<i>Imagen</i>	Mejora la imagen y la percepción de la firma para la sociedad y público interno.
<i>Legal</i>	Legitima la actividad. Minimiza el riesgo de demandas judiciales, multas, sanciones y responsabilidades civiles.
<i>Financiera</i>	Incrementa confianza en la organización por parte de inversores, aseguradoras y autoridades.
<i>Global</i>	La empresa gana en imagen de seguridad y confianza. Apertura de oportunidades de mercado, diversificación y expansión. Favorece el ingreso a mercados más exigentes en términos ambientales.

Fuente: Adaptado de Navarro Roldan, 2011

La estrategia busca la diferenciación por encima de todo (Michael Porter, 1996), es decir, qué tengo yo de diferente al resto que sea un rasgo enraizado en mi organización, como lo relato el Grupo internacional, dentro del Mercado Alternativo Bursátil (INCLAM) en la columna de su portal “La sostenibilidad ya está aquí” (2019), Cuando la Sostenibilidad se pone en el centro de la estrategia es cuando genera mayor valor, pues se convierte en una ventaja diferencial real específica para la realidad de cada negocio y muy difícil de copiar.

Dentro de la competitividad que se encuentra el mercado actualmente, la calidad debe ser considerada como un instrumento de permanencia y no como un aspecto diferenciador frente a la competencia, dado que, cada vez más, la calidad debe ser una regla básica para que éstos permanezcan en el mercado. Es inherente al crecimiento de las empresas la adopción de un gerenciamiento pautado en el cuidado del medioambiente, aspecto que agrega a la empresa percepción de valor por parte del cliente (Robin et al., 2016).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se está consolidando como la “Agenda del Mundo” y cada vez son más las organizaciones de todos los sectores que incorporan los ODS y los alinean con su estrategia y con sus objetivos internos.

En el turismo la preocupación acerca del desarrollo sustentable se inició efectivamente a partir de la realización de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medioambiente y Desarrollo, en 1992 en Rio de Janeiro (Aznar et al., 2016). En ese momento se comenzó a considerar que el rubro hotelero, así como los demás, ejerce un impacto sobre el medioambiente y debe buscar una gestión pautada en el cuidado de los aspectos ambientales (Martínez, 2015). El sector hotelero, así como otros, percibe el impacto que la sustentabilidad está causando en el mercado consumidor, que cada vez valora más las organizaciones que presentan prácticas sustentables. De este modo, gradualmente los hoteles han buscado alterar su misión incluyendo el desarrollo sustentable y contribuyendo a difundir el tema al mismo tiempo en que buscan convertirlo en beneficios económicos (Melissen et al., 2016).

Así, al adoptar prácticas sustentables lo ideal es que las empresas ayuden a preservar el medioambiente, al tiempo que disminuyen sus costos reduciendo el uso de recursos y benefician a la sociedad a través de prácticas sociales. Al conciliar y hacer efectivos estos tres factores dentro de la empresa, se logra la ecoeficiencia (Sousa, Andrade y Camara, 2013).

Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) respalda que utilizar un sistema de gestión y mejora continua que busque la conservación y mejora del patrimonio cultural y natural del destino, realizar acciones de responsabilidad social; cumplir con los requisitos legales y de seguridad del hotel; también con estándares de calidad en el servicio y comunicar todas las acciones a los colaboradores, huéspedes y a la comunidad local, permiten así una mejora en su imagen de marca, siendo más competitivos y obteniendo mejoras en los costos operativos.

Podemos decir entonces que la sostenibilidad es estrategia, es visión de largo plazo, es valor compartido, es triple resultado y diálogo constante y fluido con los grupos de interés. Concebida de esta manera tiene un potencial de generar verdadero valor a largo plazo, convirtiéndose en una aliada en la estrategia de diferenciación para la empresa.

Diagnóstico y Discusión

Por lo hasta aquí presentado podemos decir que ante la problemática existente de origen tanto externo como interno, el caso de estudio puede hacer frente a los aspectos negativos usando la gestión ambiental como pilar para la planificación estratégica.

Como muestra la Tabla 2 “Análisis FODA del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz” si bien cuentan con varios puntos favorables que respaldan el futuro de la Empresa, observamos que aspectos como ser los nuevos competidores, y el crecimiento de nuevos destinos turísticos son puntos claves a atender, por lo que se debe ajustar la estrategia evitando situaciones que pongan en riesgo la actividad operativa habitual y por consiguiente su rentabilidad.

La actual estrategia de calidad debe ser entendida como un instrumento de permanencia en el mercado, y no como estrategia en sí misma, el desarrollo sustentable lograra balancear la generación de valor económico con el valor social y el ambiental además de ser una estrategia de diferenciación.

La Sostenibilidad como práctica, está ampliamente extendida, y la regulación y las presiones de los stakeholders están haciendo que estas prácticas se extiendan aún más, comunicar los temas más relevantes del negocio a los grupos de interés genera un gran impacto en la forma en que ellos perciben la empresa, no obstante, la sostenibilidad como estrategia, y como ventaja diferencial aún tiene mucho campo para crecer, la mayor oportunidad está en ser capaces de ver el valor diferencial real que aporta a nivel estratégico, y cómo esto lleva a lograr mejores resultados de negocio.

Pensar en la sostenibilidad como ventaja competitiva implica entender que no es tema de un área, sino que es un tema de todos, de compras, de recursos humanos, de seguridad, de cómo se mejora en todas las áreas, y así este nuevo paradigma va a funcionar en la medida de que cada uno se apropie de estos conceptos. La sostenibilidad tiene que ver con mirar de manera integral la Organización y tratar de aportar valor social-ambiental a todas las decisiones, como por ejemplo en el sector de compras, que se ocupe de no comprarle a cualquier proveedor, sino solo a aquellos que garanticen un estándar socio ambiental, o el

área de Recursos Humanos, que puede adoptar los principios que promueve la ONU que refieren a los estándares laborales.

No es necesario que deban plantearse el arco completo de metas y objetivos de sustentabilidad sino, más bien, que incorporen esa amplia paleta de opciones para elegir aquellas más afines con el emprendimiento. Se debe definir los focos estratégicos, definir cuáles son aquellas cosas que, a partir de una mirada proyectada, se empieza a impulsar. Se trata de un ordenamiento no solo da un horizonte claro sino que también permite decir no. Habilita a decidir cual no es el foco, ya que hay muchas cosas que podríamos hacer.

El negocio debería ir entendiendo , captando y sumando variantes de aspectos relacionados a esta idea, el tema de la sustentabilidad generalmente está planteado desde la óptica de la empresa grande, y ese enfoque debe ser llevado a la PyME, la lógica de la supervivencia del día a día de la pequeña y mediana empresa es entendible en estos tiempos, pero eso no quita que pueden generarse espacios específicos de reflexión sobre la sustentabilidad, es necesario que se la piense como una estrategia genuina de diferenciación estratégica y se comprenda todas sus ventajas, esto implica una mirada de corto y largo plazo.

El impacto positivo que causan estas prácticas en la sociedad se traduce en una mayor competitividad y sostenibilidad para la Pyme. Así, ser responsable socialmente generará automáticamente más productividad, puesto que una mejora en las condiciones para los trabajadores optimizará también su eficacia, la lealtad del cliente se podrá observar si se es socialmente responsable (siempre que no se descuide la calidad y el precio), sumado a una atención personalizada y eficiente que también es muy valorada.

La credibilidad de una empresa socialmente responsable, pues si esta es respetuosa con las personas y el medio ambiente se ganará una reputación que le garantizará mayor sostenibilidad. Por todo lo anterior es que la resolución de la problemática a través del uso de la herramienta propuesta busca alcanzar una comprensión más amplia sobre el tema, analizándolo para así poder lograr un conocimiento de tipo teórico, se busca beneficiar a la sociedad y a la empresa generando un impacto social y ambiental de interés.

Propuesta

Habiendo tomado las experiencias previas realizadas sobre el tema, el problema planteado en antecedentes y habiendo analizado los conceptos en el marco teórico en función de prácticas y casos, se estableció la conclusión diagnóstica, como etapa final de la misma en este apartado se trabajara la propuesta y su plan de implementación.

Se estimaran los recursos necesarios, buscando equilibrar la ecuación entre medios y fin, incluyendo aspectos como los objetivos, alcance, recursos, acciones específicas, marco de tiempo y propuestas de medición y evaluación.

Aspectos vinculados a la viabilidad.

- Se puede decir por el análisis interno de la organización que existen los recursos adecuados para ejecutar la recomendación propuesta.
- El tiempo de implementación es en parte inmediato, por lo que las primeras fases implican ajustes de actividades actuales. El resto se ejecutara en forma paulatina y permanente.
- Las acciones involucran a la organización en su conjunto, cada área interviniente tendrá un grado de responsabilidad en la actividad de su competencia, siendo la dirección general la principal responsable de transmitir al conjunto de colaboradores los planes de implementación y velar por su cumplimiento.
- El seguimiento de la implementación será abordado por un área exclusiva que actuara como auditor y consultor, en los temas de su pertinencia.
- Se entenderá como éxito la ejecución de este plan, cuando se vean reflejado resultados positivos en las mediciones.
- No se observan riesgos significantes involucrados en la ejecución del plan de acción.

Objetivo General

Realizar un plan estratégico que permita posicionar al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, utilizando la Responsabilidad Social Empresaria como estrategia de diferenciación, mejorando su imagen y la percepción de la firma para la sociedad y público

interno en un 100%, siendo más competitivos y obteniendo mejoras en los costos operativos en el periodo de un año.

Objetivos específicos.

1. Integrar la R.S.E. a la cultura organizacional y a las acciones de cada área durante todo el periodo operativo.
2. Certificar como hotel más sustentable nivel oro en el mes de Diciembre.
3. Aliar las acciones de Marketing y relaciones públicas con las acciones de R.S.E. para la comunicación y promoción de actividades durante todo el periodo operativo.

Alcance.

Se propone implementar en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, las acciones correspondientes a las propuestas y estrategias en el marco de un periodo que corresponde a 1 año desde la puesta en marcha del plan de acción, el cual se desarrollara dentro de la estructura hotelera teniendo como límite geográfico el municipio.

Las acciones específicas tendrán un plazo de ejecución dependiendo de su naturaleza y actores intervinientes, los mismos se especifican en la Figura 1: Diagrama de Gantt.

Recursos.

El Recurso Humano cobrara un rol indispensable para la implementación de las acciones específicas, se deberá contar con un profesional que acredite conocimientos multidisciplinarios necesarios para realizar evaluaciones de impacto ambiental y asesorar en la integración del medio como factor fundamental en todas las fases de un ciclo operativo.

Con el conocimiento cabal de las normativas existentes en el derecho ambiental y las últimas estrategias de sostenibilidad en el marco nacional e internacional deberá actuar en el diseño e implementación de programas de monitoreo, control e impacto social, además de generar el diseño e implementación de políticas y acciones que permitan prevenir, corregir, curar, y potenciar impactos ambientales a través de los instrumentos de Gestión Ambiental.

Acciones específicas.

1. Acciones vinculadas a la Integración de la R.S.E. a la cultura organizacional y a las acciones de cada área.

En su política verde, el Howard Johnson Carlos Paz desarrolló una cultura ambiental muy fuerte tanto en la gestión propiamente dicha como con los huéspedes.

Desde su infraestructura, el hotel cuenta con juegos hechos de material reciclado, con tachos de residuos que favorecen la separación de residuos y cartelera que concientiza acerca del cuidado de cada uno de los espacios.

Invirtió en la compra de lavarropas para empezar a realizar la lavandería de ropa blanca en la misma institución. Las maquinarias obtenidas están preparadas para trabajar con un mínimo consumo de agua y energía.

Se realizó una campaña en las habitaciones que informa a los huéspedes la mejor manera de reducir el consumo.

El hotel fue diseñado para que se puedan reutilizar las aguas grises de la institución para riego, es decir, se recicla el agua. Por otra parte, se utilizan elementos de limpieza amigables con el ambiente que no se pueden descartar sin causar daños.

La seguridad e higiene están a cargo del personal responsable de esta área, que actualmente responde directamente a la Dirección, hasta que quede formalizado el departamento de R.S.E. cuando esto suceda, responderán ante el responsable de dicho departamento.

En principio estas acciones ya habituales seguirán funcionando normalmente se implementaran mejoras y mayores controles en su procedimiento, destacando que es una política del hotel trabajar en un ambiente más verde y amigable con el ambiente.

2. Acciones vinculadas a certificar como hotel más sustentable nivel oro.

Actualmente la Empresa se encuentra certificada con el nivel bronce dentro del programa hoteles más verdes, el mismo facilita los requisitos especificaciones y criterios de sustentabilidad para escalar a nivel oro, por lo que el hotel deberá ajustar los siguientes ítems para postularse.

- a. Integración del entorno.
 - i. Mejora de la arquitectura sustentable.
 - b. Conservación de la biodiversidad.
 - i. Preservación y difusión del patrimonio natural.
 - c. Gestión medio ambiental.
 - i. Energías renovables.
 - d. Gestión del agua.
 - i. Control de vertidos.
 - ii. Reciclaje y reutilización de agua.
 - e. Prevención de la Contaminación.
 - i. Control de emisiones y ruidos.
 - ii. Control y medición de la huella de carbono.
 - f. Gestión de Residuos.
 - i. Residuos peligrosos.
 - g. Desarrollo sustentable del destino.
 - i. Código de conducta.
 - h. Gestión del RRHH
 - i. Flexibilidad y conciliación
 - ii. Clima laboral y resolución de conflictos
 - i. Comercio justo.
 - j. Comunicación externa
 - i. Memoria de Gestión sustentable
 - k. Evaluación de la gestión sustentable.
3. Acciones vinculadas a alinear las acciones de Marketing y relaciones públicas con las acciones de R.S.E. para la comunicación y promoción de actividades.

Actualmente el Departamento de MKT y RP tiene por objeto la comunicación y promoción de las actividades del Hotel. Se deberán re adaptar las campañas y dar prioridad en los mensajes a las acciones de RSE que se están llevando a cabo en la empresa empoderando la imagen sustentable y socialmente responsable.

Figura 1 Diagrama de Gantt

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Acciones 1												
Ajustar acciones habituales												
Direccionar el control por parte del dto. De RSE												
Acciones 2												
Acciones vinculadas a certificar como hotel más sustentable nivel oro												
Postulación para la Certificación como Hotel más sustentable nivel oro												
Acciones 3												
Comunicación y promoción de actividades de RSE												

Fuente: Elaboración propia

Evaluación

La Forma de evaluar el impacto de la implementación de la solución propuesta, se dará a través de encuestas a los distintos grupos de interés, a los empleados, a los clientes y otros organismos. Estas encuestas de satisfacción serán puntuadas por lo que podremos medir el avance de la percepción de valor y la mejora en la reputación del hotel.

A demás mediremos el grado de renovación de la clientela fruto de las actividades de R.S.E.

$$\% \text{ nuevos clientes por acciones de R. S. E.} = \frac{\text{Nuevos clientes (por RSE) del periodo}_n}{\text{Clientela total}}$$

En lo que respecta a la rentabilidad usaremos indicadores que nos ayuden a medir el impacto de la propuesta y como varían proporcionalmente las utilidades en relación a las ventas de periodos anteriores.

$$\Delta \nabla \text{ Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad Periodo}_n / \text{Vtas. Periodo}_n}{\text{Utilidad Periodo}_{n-1} / \text{Vtas. Periodo}_{n-1}}$$

Se tendrá en cuenta el logro del objetivo, a través de la certificación nivel oro de sustentabilidad hotelera otorgada por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) a través de su programa Hoteles más verdes.

Conclusión y recomendaciones

Conclusión

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional, su llegada al país marcó un hito. En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, desde sus inicios la empresa decidió posicionarse como una alternativa de alojamiento de calidad, la estrategia adoptada los dos primeros años fue posicionar al hotel como una alternativa de alojamiento superior en la ciudad. Hoy la realidad es diferente, la oferta Hotelera se amplió y dio lugar al ingreso de nuevos hoteles de categoría superior. Como se pudo observar luego del análisis de la industria, el Hotel Howard Johnson está inmerso en un contexto donde coexisten factores de influencia positiva y elementos que amenazan a la organización.

Viendo la RSE desde el punto de vista estratégico de la empresa, como un mecanismo de posicionamiento y diferenciación con respecto a la competencia, a partir de la identificación de los impactos sociales y ambientales de la cadena de valor y la integración de las necesidades de la sociedad al negocio a través del modelo de generación de valor compartido, se sostiene que al adoptar prácticas sustentables las empresas ayudan a preservar el medioambiente, al tiempo que disminuyen sus costos reduciendo el uso de recursos y beneficiando a la sociedad a través de prácticas sociales. Al conciliar y hacer efectivos estos tres factores dentro de la empresa, se logra la eco-eficiencia.

Podemos decir que ante la problemática existente de origen tanto externo como interno, el caso de estudio puede hacer frente a los aspectos negativos usando la gestión ambiental como pilar para la planificación estratégica. La actual estrategia de calidad debe ser entendida como un instrumento de permanencia en el mercado, y no como estrategia en sí misma, el desarrollo de la RSE además de ser una estrategia de diferenciación, posicionara al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, transformando el modelo de negocio hacia esquemas sustentables, logrando balancear la generación de valor económico con el valor social y el ambiental para todos los grupos de interés, mejorando su imagen y la percepción de la firma para la sociedad y público interno, siendo más competitivos y obteniendo mejoras en los costos operativos.

La necesidad de adaptación implica, para la empresa, transitar una etapa de implementación de las soluciones propuestas, buscando restituir, su estrategia de diferenciación en un momento de saturación de mercado.

La lógica de esta solución tiene sustento teórico y empírico, el cual se indicó tanto en marco teórico como en los Antecedentes, y, en función del diagnóstico, se propuso un plan de implementación de esta nueva estrategia de diferenciación. El nexo entre el problema y su solución implica una conclusión para este caso en particular, pero que será tenido en cuenta en otros casos con problemáticas similares debido a la solidez de la lógica establecida.

Recomendaciones

Durante el análisis y diagnóstico se encuentra la problemática de facilitar el cambio interno y externo en relación con las políticas responsables, para ello, se recomienda la creación de un área de R.S.E. cuya tarea no es sólo accionar con el entorno, sino también generar un cambio cultural hacia adentro, que fomente el trabajo mancomunado entre la empresa y otros organismos tanto públicos como organizaciones de grupos de interés, y dentro de la empresa guiando a las diferentes áreas en el proceso de transformación.

Las tareas de R.S.E. deben estar coordinadas por su sector, es el departamento que debería colaborar en la visión del negocio, en cómo se trabaja esa cultura, en cómo se gestiona el cambio y en cómo se genera una nueva identidad. Se reconoce que debería estar acompañado por marketing y comunicaciones ya que es fundamental que la política generada sea claramente comunicada y practicada. Además, se necesita mucha integración entre los actores clave de la compañía por lo que su principal objetivo es la articulación.

Por lo que se recomienda;

- a. Selección, inducción y capacitación de personal idóneo para la jefatura del departamento R.S.E.
- b. Confección de un manual de misiones y funciones del departamento.
- c. Confección programas políticas y acciones del departamento.

Bibliografía

Aznar, J. P.; Sayeras, J. M.; Galiana, J. & Rocafort, A. (2016) *Sustainability commitment, new competitors' presence, and hotel performance*. Sustainability. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su8080755>.

Grupo internacional, dentro del Mercado Alternativo Bursátil INCLAM (2019) *La sostenibilidad ya está aquí y ha venido para quedarse*. Recuperado de <https://www.iagua.es/noticias/grupo-inclam/sostenibilidad-ya-esta-aqui-y-ha-venido-quequedarse>

Hoteles más verdes. *Hoteles certificados*. Recuperado de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/hoteles-certificados/>

Jorge Reyes Iturbide (2017) *La RSE como estrategia de negocio*, EL economista. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/opinion/La-RSE-como-estrategia-del-negocio-20170926-0004.html>

Ketchum (2018) gestión sustentable y respetuosa con el medio ambiente. *Hilton Buenos Aires obtuvo la Ecoetiqueta nivel Oro de Hoteles más Verdes*. Recuperado de <https://dailyweb.com.ar/noticias/val/28664/hilton-buenos-aires-obtuvo-la-ecoetiqueta-nivel-oro-de-hoteles-mas-verdes.html>

Martínez, P. (2015) *Customer loyalty: exploring its antecedents from a green marketing perspective*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0115>.

Melissen, F.; Cavagnaro, E.; Damen, M. & Düweke, A. (2016) *Is the hotel industry prepared to face the challenge of sustainable development?* Journal of Vacation Marketing. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1356766715618997>.

Michael E. Porter y Mark R. Kramer (2006) *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review América Latina. Recuperado de

http://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf

Municipalidad de Villa Carlos Paz (2019). *La ciudad Villa Carlos Paz*. Recuperado de <https://www.villacarospaz.gov.ar/laciudad.php?id=1>

Navarro Roldán, Miguel Ángel (2011) *Manual gestión ambiental en la empresa: formación para el empleo*, Editorial CEP, S.L. ProQuest Ebook Central. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=3207834>.

Organización de Las Naciones Unidas ONU (2015) *Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://undocs.org/es/A/RES/70/1>

Robin, C. F.; Valencia, J. C.; Muñoz, G. J.; Astorga, P. S. & Martínez, D. Y. (2016) *Attitude and behavior on hotel choice in function of the perception of sustainable practices*. *Tourism & Management Studies*. Recuperado de <https://doi.org/10.18089/tms.2016.12106>.

Sousa, V. P. C.; Andrade, J. M. R. & Câmara, R. P. B. (2013) *Mensuração da sustentabilidade ambiental com vistas a ecoeficiência: um estudo de caso no Hotel Pirâmide em Natal/RN*. Enfoque: Reflexão Contábil. Recuperado de <https://doi.org/10.4025/enfoque.v32i2.17647>.

Anexos

En éste apartado se incluye un material adicional que permite conocer más a fondo aspectos específicos que, por su longitud o su naturaleza, no convino tratar dentro del cuerpo principal del reporte de caso. El siguiente documento aporta información de soporte.