

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Carrera: Licenciatura en Administración Hotelera.

Gestión sustentable versus gestión tradicional de dos
hoteles de Villa Carlos Paz

*Sustainable management versus traditional
management in two hotels from Villa Carlos Paz*

Autora: Menéndez, Melisa

DNI: 39621350

Legajo: HTL00335

Tutora: Mansilla, Melina Noel

Córdoba, 01 de julio de 2020

Índice

Resumen	2
Palabras clave	2
<i>Abstract</i>	3
Keywords	3
Introducción	4
Métodos	15
<i>Diseño</i>	15
<i>Participantes</i>	16
<i>Instrumentos</i>	17
<i>Análisis de datos</i>	17
Resultados	19
Discusión	24
Referencias	34

Resumen

La presente es una investigación cuyo principal objetivo fue realizar un análisis comparativo sobre el modo de gestión de dos hoteles de la ciudad de Villa Carlos Paz. Uno de estos hoteles poseía un Sistema de Gestión Ambiental certificado por el Programa Hoteles más Verdes y el otro llevaba a cabo una gestión tradicional. En este sentido, el alcance del trabajo fue descriptivo y el enfoque cualitativo. Los dos hoteles de estudio fueron seleccionados a través de un muestreo no probabilístico por juicio. Por otro lado, el instrumento utilizado para la recolección de datos fue una guía de pautas con la que se entrevistó a los representantes de cada establecimiento. En cuanto a los principales resultados, estos demostraron que ambos hoteles realizaban procesos operativos y de apoyo similares. Sin embargo, el hotel certificado tenía un mayor registro y documentación de los mismos, además de que llevaba a cabo procesos relacionados directamente con la sustentabilidad. Por otra parte, las prácticas ambientales aplicadas por el hotel no certificado tenían el principal objetivo de reducir los costos. De esta manera, fue posible concluir que certificar un sistema de gestión trajo consigo múltiples beneficios al hotel que así lo hizo, ya que le permitió no solo reducir los impactos negativos en su entorno, sino que también logró una mejor gestión integral del establecimiento.

Palabras clave: Gestión hotelera sustentable, ecoetiquetas, procesos centrales, procesos de apoyo, prácticas sustentables.

Abstract

The main objective of this research was to analyze how two hotels from Villa Carlos Paz city were managed. One of these hotels had a Sustainable Management System certified by Hoteles más Verdes Program and the other one was managed in a traditional way. Therefore, the scope of this work was descriptive and the approach was qualitative. Both hotels under study were selected using non-probability purposive sampling. Furthermore, the resource implemented to collect data was a guideline which was used to interview the representatives of each hotel. As for the main results, they showed that both hotels carried out similar operative and supporting processes. However, the certified hotel had a better register and documentation on them, besides the fact that it carried out processes directly related to sustainability. On the other hand, the sustainable practices performed by the not-certified hotel had the principal aim of reducing costs. All in all, it was possible to conclude that certifying a management system brought up multiple benefits to the hotel that had done it because it allowed them not only to reduce the negative impacts caused in their surroundings, but also to achieve a better comprehensive management of the organization.

Keywords: *Sustainable hotel management, ecolabels, main processes, support processes, sustainable practices.*

Introducción

En la actualidad, la sustentabilidad es un factor cada vez más esencial para el éxito de cualquier tipo de empresa, y los hoteles no son la excepción. Es por esto, que esta investigación se basa en el estudio del modelo de gestión sustentable del hotel Pinares Panorama de la ciudad de Villa Carlos Paz, certificado en la categoría Plata del Programa Hoteles más Verdes, y del modelo de gestión convencional del hotel Eleton de la misma ciudad, el cual no posee dicha certificación. Asimismo, se analizan las prácticas ambientales que se llevan a cabo en ambos establecimientos.

Los hoteles se dedican a vender experiencias compuestas por distintos tipos de servicios. De esta manera, es necesario crear áreas especializadas para desarrollar sistemas y procesos que logren mayor productividad, coordinando y aprovechando los recursos humanos y materiales disponibles (Barragán del Río, 2008).

Las estructuras organizativas de los hoteles varían dependiendo del tamaño de los mismos, de su categoría, si pertenecen o no a una cadena, de los servicios que ofrecen, entre otros. Esta estructura puede verse reflejada en el organigrama. Según Menna (2012), este es un gráfico que sirve para establecer las relaciones entre los departamentos y las funciones de cada uno de ellos. Así, plantea un organigrama a nivel gerencial, encabezado por el Directorio o Propietario y luego la Gerencia General. De esta última dependen los departamentos de Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Administración, Comercial, Recursos Humanos y Servicios Técnicos. Luego, por debajo de éstos están los de Calidad y Procesos, Seguridad y *Revenue Management*.

Así como es posible encontrar hoteles que no tienen claramente definida una estructura, hay otros que deciden aplicar sistemas de gestión y certificarlos. Un sistema de gestión constituye una herramienta integral orientada a la planificación, ejecución, control y mejora de todos los procesos de la organización. Los principios fundamentales

de estos sistemas son la consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo; el desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades de la empresa (Orbis Corporación, 2014, <https://bit.ly/32Dn5ye>).

Por lo tanto, un sistema de gestión contempla todos los procesos de la organización. La Norma ISO 9000:2015 define un proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Por esta razón, con frecuencia el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente (Chase, Jacobs y Aquilano, 2007).

Ahora bien, es posible distinguir entre varios tipos de procesos. Martínez Martínez y Cegarra Navarro (2014) señalan que los procesos operativos o claves son aquellos que se realizan para dar lugar al servicio con el fin de satisfacer las necesidades del cliente aportándole un valor añadido. Su resultado está vinculado con los objetivos y las estrategias de la empresa. Por otro lado, los procesos de apoyo o soporte son aquellos procesos transversales que proporcionan los recursos físicos y humanos, teniendo en cuenta los requisitos de los clientes internos. Los mismos son muy importantes para que la organización sea gestionada de forma eficiente, por lo que tienden a estar muy estandarizados.

De esta manera, la Norma IRAM 42200:2008 presenta la distinción entre lo que son los procesos principales y los de apoyo, dentro de los establecimientos hoteleros. Entre los primeros incluye:

- Comunicación de los servicios (información al cliente, comercialización y comunicación de precios y formas de pago).
- Reservas.
- Ingreso de huéspedes.

- Atención al huésped durante la estadía.
- Atención telefónica.
- Egreso de huéspedes.
- Desayuno.
- Servicio de habitaciones.

Por otro lado, como procesos de apoyo menciona a:

- Mantenimiento.
- Limpieza.
- Compras.

Además, en este sentido, es posible llevar adelante los procesos aplicando distintas prácticas ambientales. De esta manera, se encuentran en la misma norma las siguientes: control del consumo de energía, control del consumo de agua, gestión de aguas residuales, gestión de residuos, utilización de productos químicos, política de compras y contribución con la biodiversidad. Es posible definir las prácticas ambientales como el conjunto de acciones de bajo costo que se incorporan en los procesos y en las actividades de la organización con la finalidad de reducir los impactos negativos causados en el ambiente (Línea Verde Torrelavega, 2020, <http://www.lineaverdetorrelavega.com/lv/guias-buenas-practicas-ambientales>).

Así, es posible dar cuenta de que cada vez más hoteles desarrollan prácticas ambientales. Esto es porque el paradigma de la sustentabilidad se ha convertido en un modelo de gestión necesario para el sector turístico y hotelero como alternativa integral de desarrollo. El término sustentabilidad se refiere a la conservación de los recursos para que puedan satisfacer tanto las necesidades de hoy, como a las de las generaciones futuras. El *World Conservation Union* (IUCN) (en Sancho, 1998) sostiene que el desarrollo sustentable es el proceso que permite el desarrollo, sin que eso implique

terminar con todos los recursos que lo hacen posible. En este sentido, el desarrollo sustentable implica una visión a largo plazo que se apoya en tres criterios fundamentales, los cuales son medioambientales, socioculturales y económicos (Sancho, 1998). De esta manera, una forma de gestión que incluye los aspectos mencionados anteriormente es la Gestión Ambiental. Se entiende a la misma como las actuaciones desarrolladas por las organizaciones para reducir los impactos negativos que causan sobre su propio entorno y mejorar la protección ambiental, respetando la legislación vigente en materia de medio ambiente (Navarro, 2011).

La Norma ISO 14001:2015 establece que un Sistema de Gestión Ambiental es aquella parte del sistema de gestión usada para gestionar aspectos ambientales, cumplir los requisitos legales y otros requisitos, y abordar los riesgos y oportunidades.

Sucede que, una vez que los establecimientos hoteleros operan con un Sistema de Gestión Ambiental, solicitan realizar la certificación que lo acredite. Esto implica que se lleve cabo un proceso donde el organismo certificador de garantía del cumplimiento de determinadas normas por parte de la empresa solicitante. La certificación de un sistema de gestión consiste en un documento que atestigua que dicho sistema cumple con la norma de referencia (Miranda González, Chamorro y Rubio Lacoba, 2007).

En el año 2012, la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) lanzó el Programa de Certificación de Hoteles más Verdes (2017). El mismo ha sido validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y reconocido por el Ministerio de Turismo de la Nación. El programa es voluntario y de certificación tercerizada. Éste reconoce las buenas prácticas ambientales otorgándoles una ecoetiqueta a aquellos establecimientos que cumplan con los requisitos que el mismo establece. El programa posee tres niveles de certificación (Oro, Plata y Bronce) dependiendo del desempeño en sustentabilidad alcanzado. Esto permite que se

realice una implementación de forma gradual y la mejora continua de la gestión sustentable.

El objetivo que plantea el programa es que cada vez más hoteles y alojamientos turísticos puedan implementar buenas prácticas de gestión sustentable, de manera que mejoren la calidad de los servicios ofrecidos, minimicen los impactos negativos y maximicen los beneficios para las comunidades locales donde están insertos. Los principios en que se basa el estándar del programa son credibilidad, transparencia y mejora continua. De este modo, los establecimientos que logran certificar, implementan en su gestión operativa prácticas éticas, social y ambientalmente responsables, las cuales se encuentran alineadas con los Criterios Globales del Turismo Sustentable para la industria turística y los hoteles. Al verificarse el cumplimiento de los criterios y requisitos establecidos, se concede al establecimiento los derechos de uso de la Ecoetiqueta “Hoteles más Verdes”.

En cuanto a los antecedentes académicos que tratan sobre prácticas y gestión sustentable en hoteles certificados y no certificados, es posible mencionar al artículo denominado “Certificación medioambiental, competitividad y resultado empresarial: un estudio híbrido en el sector hotelero”, de los autores López Gamero, Molina Azorín, Pertusa Ortega, Tarí Guilló y Pereira Moliner (2013). El objetivo de esta investigación fue analizar y comparar los niveles de proactividad medioambiental que lograron un grupo de hoteles certificados y no certificados de España. El método fue híbrido secuencial, ya que combinó una primera parte cualitativa exploratoria y la segunda fue cuantitativa. Como instrumentos se utilizaron entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, como así también se utilizaron cuestionarios para la investigación cuantitativa. La muestra estuvo compuesta por siete hoteles, de los cuales tres contaban con algún certificado medioambiental y los restantes cuatro no. Se entrevistaron a

distintos profesionales del sector, tales como directivos de hotel, representantes de asociaciones hoteleras, un representante de un instituto vinculado a temas de calidad en el sector turístico y un directivo de una empresa de consultoría especializada en gestión medioambiental y de la calidad en el sector hotelero. En cuanto a los resultados, sostuvieron que se observó un mejor rendimiento medioambiental y una ventaja competitiva en los hoteles certificados. Asimismo, esto se relacionó al logro de la reducción de costos gracias a la implementación de prácticas tendientes a la reducción consumo de agua y energía. Además, la mayoría de los entrevistados sostuvo que las prácticas medioambientales no influían en la satisfacción de los clientes. Sin embargo, se concluyó que los hoteles certificados alcanzaban mayores niveles de resultado empresarial y rendimiento medioambiental.

“Sistemas de gestión ambiental, diseño organizativo y desempeño”, fue una investigación de los autores Molina Azorín, López Gamero, Pereira Molinier, Pertusa Ortega, y Tarí Guilló (2016). La misma fue de alcance descriptivo y enfoque cualitativo y cuantitativo. En ella se investigó acerca de la innovación organizativa en hoteles en el ámbito de la gestión ambiental, centrándose en las innovaciones ambientales incluidas en la Norma ISO 14001 y en el Reglamento Europeo EMAS. Se analizaron distintas características del diseño organizativo de los hoteles que ayudarían a la implantación de un sistema de gestión ambiental certificado. También se estudió la relación entre la certificación ambiental y el desempeño ambiental. La población incluyó 4770 hoteles españoles de 3, 4 y 5 estrellas, de los cuales solo respondieron el cuestionario estructurado que se utilizó como instrumento 350 establecimientos. De éstos últimos, 52 contaban con certificación medioambiental y 298 no poseían ninguna. Se estudiaron distintos antecedentes y se plantearon tres hipótesis. Una de ellas sostenía que “los hoteles certificados en medio ambiente tienen niveles más altos de formalización y

niveles más bajos de especialización y centralización que los hoteles no certificados” (Molina Azorín et al., 2016, p. 405). Las variables que se tuvieron en cuenta fueron: certificación medioambiental, diseño organizativo, rendimiento medioambiental y desempeño del hotel. En cuanto a los resultados, primero se identificó que los hoteles más grandes y aquellos que pertenecían a una cadena fueron los que más poseían certificaciones medioambientales. Por otro lado, resultó que los hoteles certificados tenían niveles más altos de formalización y especialización. Otro resultado interesante fue que se detectó que existían características organizativas que facilitaban lograr la certificación ambiental y que los hoteles certificados tenían una mayor formalización, y en consecuencia, más documentos, normas y procedimientos.

La investigación “Sustentabilidad y competitividad de la industria hotelera en México”, de Ibarra Michel (2012), se basó en una revisión documental de autores e instituciones nacionales e internacionales sobre estrategias sustentables aplicadas a la hotelería. El autor hizo un examen del marco normativo e institucional de la cuestión ambiental, protección del patrimonio y el turismo responsable. A partir de las recomendaciones efectuadas por los distintos organismos vinculados a la temática, se elaboró una lista de criterios mínimos para la sustentabilidad de un hotel, que abarcó múltiples categorías, tales como diseño, ubicación, uso del suelo, tecnología alternativa, cultura o educación, entre otras. Otro aporte de interés de este artículo es el análisis comparativo entre empresa convencional, empresa socialmente responsable y empresa sustentable. Por último, se identificaron cuatro factores clave para la gestión de hoteles sustentables: el capital humano que encarne una cultura empresarial que motive y promueva las buenas prácticas; un análisis profundo de los impactos ambientales de la empresa en el medio; la capacidad de innovación para mitigar los efectos nocivos sobre el medioambiente y para la creación de productos ecoamigables; y la relación que tiene

la empresa con los diferentes actores locales, quienes podrían aportar buenas ideas para la formulación de estrategias tendientes a implementar buenas prácticas. De toda esta investigación y resultados, el autor concluyó que el ser ecológicamente responsables no solo conlleva al cumplimiento del deber moral y ético, sino que además constituye una eco ventaja que ayuda a hacer más rentable a la organización.

Otra investigación relevante fue “Prácticas sostenibles en hoteles de lujo y primera en Guayaquil, Ecuador”, de los autores Gavilanes Valle, Ludueña García y Cassagne Torres (2019). La misma tuvo alcance descriptivo y enfoque cualitativo. Su objetivo fue conocer los procesos y experiencias de 5 hoteles de Guayaquil, en cuanto a la implementación de prácticas sostenibles con el fin de mejorar su eficiencia ambiental, para determinar las causas y resultados de dichas experiencias. Se dividió la investigación en diferentes momentos. Primero se realizó una revisión bibliográfica y luego se realizaron entrevistas con preguntas abiertas para la recolección de datos. Por último, se realizó observación directa de las prácticas en cada hotel. Las prácticas sostenibles fueron subdivididas en tres categorías para su análisis: uso del agua, uso de la energía eléctrica y manejo de desechos. Se clasificó a las prácticas ambientales según la literatura revisada entre aquellas que eran de bajo costo y aquellas que utilizaban sistemas y tecnologías innovadoras. Los principales resultados mostraron que la mayoría de las prácticas implementadas eran de bajo costo. Dentro de éstas, se concluyó que el consumo de energía eléctrica fue el elemento más monitoreado en hoteles estudiados, solo uno gestionaba los residuos sólidos que generaba, lo que le hizo reducirlos en un 70%. En cuanto a la motivación para implementar las prácticas ambientales, todos los hoteleros sostuvieron que lo hacían ya que la eficiencia medioambiental mejoraba sus operaciones y se reducían así los costos. Ninguno de los entrevistados sostuvo que los consumidores o la sociedad constituían las razones por las

cuales se implementaba la gestión ambiental en los hoteles. En cuanto a los obstáculos para aplicar la gestión ambiental, se identificaron a la poca conciencia ambiental de los directivos y la percepción de que conlleva un alto costo.

“Procedimiento operativo estandarizado para la regiduría de pisos y la gestión ambiental sustentable en hotelería”, de Tomazzoni y Correa Zanette (2013) fue una investigación de alcance exploratorio y enfoque cualitativo. Las técnicas empleadas fueron la observación directa y la observación participante. “El Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) en el sector de regiduría de pisos abarca la implementación, operación, verificación, monitoreo, acciones correctivas y análisis crítico” (Tomazzoni y Correa Zanette, 2013, p. 405). La muestra estuvo constituida por diez hoteles de la región metropolitana de Porto Alegre, en los cuales se implementó el POE, para poder realizar el estudio sobre el mismo. La investigación estuvo orientada a demostrar la importancia del POE del sector pisos en la reducción de los impactos ambientales, mediante las variables agua, energía, residuos, relaciones con los proveedores y política ambiental. En la primera etapa de la investigación, se observaron los aspectos relacionados con las variables mencionadas. La práctica más común en los hoteles estudiados respecto al ahorro de agua consistió en el recambio de sábanas según la demanda del huésped. Entre las medidas más utilizadas tendientes a reducir costos y energía se encontraron: lámparas de bajo consumo en todos los hoteles y sensores de presencia en los pasillos que apagan la luz cuando no hay movimientos solo en 7 establecimientos. Por otra parte, las problemáticas más importantes detectadas en los hoteles estudiados fueron: la falta de instalación de duchas con lluvia controlada y de sistemas de tratamiento de residuos líquidos para el aprovechamiento del agua para los sanitarios; el uso de productos no biodegradables y la inexistencia de equipos de trabajo de gestión ambiental integrados por personal del área de gobernanza. En ninguno de los

diez hoteles se utilizaban paneles solares para calentar el agua de las duchas ni el almacenamiento en depósitos térmicos. Tampoco existía la estandarización de las actividades ni se llevaba un control del tiempo que se tardaba en realizarlas.

Al implantar el POE, se destacó que el rol de la mucama era clave en el hospedaje. También, el mismo redujo el tiempo de preparación de las habitaciones. A modo de conclusión, los hoteles que implementaron el POE manifestaron una sensible reducción del consumo de agua y energía, mientras que, a través de la estandarización de los servicios de regiduría de pisos, se lograron minimizar los costos y se disminuyeron los impactos negativos en el medioambiente. De esta manera, se concluyó que el POE es un método eficaz de gestión ambiental sustentable en hotelería. Mediante su implementación se pueden lograr ventajas económicas, sociales y ambientales.

Esta investigación tiene como objeto de estudio a dos establecimientos hoteleros de la ciudad de Villa Carlos Paz de 4 estrellas. Por un lado, se encuentra el hotel Pinares Panorama, el cual posee un Sistema de Gestión Sustentable, certificado en categoría Plata del Programa Hoteles más Verdes. Por otro lado, se encuentra el hotel Eleton, el cual no posee certificación alguna. La investigación está orientada a analizar y comparar los procesos centrales y de soporte de cada uno de los hoteles mencionados. De esta manera, expone cómo se componen las estructuras operacionales de cada hotel, cuáles son los procesos de cada área operativa, y qué prácticas sustentables llevan a cabo, para así conocer las diferencias entre cada uno de los modelos de gestión.

En los últimos años, la sociedad se ha vuelto más consciente de que todas las acciones que se llevan a cabo y todas las decisiones que se toman generan impactos en el entorno. De esta manera, cada vez más turistas prefieren hospedarse en hoteles que sean sustentables. Asimismo, es posible afirmar que existe una relación directa entre gestión sustentable y ahorro de costos en los establecimientos.

Una de las principales actividades económicas de Villa Carlos Paz, ciudad donde se sitúan los objetos de estudio, es el turismo. El sector turístico depende en gran medida de los recursos naturales, por lo que paulatinamente se está adaptando hacia prácticas más amigables con el medio ambiente. En consecuencia, hacer esta investigación en la ciudad mencionada, aporta un conocimiento valioso en materia de sustentabilidad para quienes desarrollan la actividad hotelera.

Sin embargo, el contexto actual parece dificultar el hecho de dar los primeros pasos hacia una gestión sustentable. Muchas veces se lo considera como un costo y no como una inversión. Es por esto que contar con una investigación que muestre cómo lo hacen otros establecimientos y las mejoras que genera la certificación de un sistema de gestión sustentable, es de gran valor para que así puedan implementarlo cada vez en más hoteles.

Cabe señalar que el Programa Hoteles más Verdes, el cual certifica a uno de los objetos de estudio, es un programa que no solo se encuentra reconocido nacionalmente como fue mencionado. Además, posee el reconocimiento internacional por parte del *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC). Esto denota que se analiza un establecimiento que cuenta con la certificación de un prestigioso programa a nivel mundial.

De esta manera, las preguntas que guían esta investigación son las siguientes:

- ¿En qué se diferencia la gestión sustentable del Hotel Pinares Panorama, certificado en categoría Plata del Programa Hoteles más Verdes, de la gestión tradicional del hotel Eleton, no certificado, ambos de Villa Carlos Paz?
- ¿De qué manera se compone la estructura operacional de cada uno de los hoteles y cuáles son los procesos que lleva a cabo cada área operativa?

- ¿Cuáles son las prácticas ambientales que se identifican en los hoteles estudiados?

Objetivo general:

Analizar los procesos centrales y de soporte del hotel Pinares Panorama, certificado en categoría Plata del Programa Hoteles más Verdes, y los del hotel Eleton, no certificado, ambos de Villa Carlos Paz, para comparar los diferentes modelos de gestión.

Objetivos específicos:

- Describir la estructura operacional de cada uno de los hoteles, como así también los procesos de las áreas operativas identificadas.
- Identificar las prácticas ambientales que se lleven a cabo en cada uno de los establecimientos.

Métodos

Diseño

La investigación consistió en analizar cómo estaban diseñadas las estructuras organizacionales y cuáles eran los procesos principales y de soporte de dos hoteles de la ciudad de Villa Carlos Paz. Finalmente, se procedió a elaborar una comparación entre ambos. La principal diferencia radicaba en que uno de los hoteles poseía un Sistema de Gestión Sustentable certificado por el Programa Hoteles más Verdes, y el otro no. En consecuencia, se trató de una investigación de alcance descriptivo.

A su vez, este estudio fue de enfoque cualitativo y de diseño no experimental. Esto fue así debido a que no se tomaron en cuenta variables numéricas al momento de realizar los análisis correspondientes, ni se manipularon parámetros de las unidades de

análisis. Es decir, solo se indagó y se observó acerca de las características de la gestión de los dos hoteles estudiados.

Asimismo, se trató de una investigación del tipo transversal, ya que fue realizada en un momento dado. Puntualmente, en el mes de mayo del año 2020 se realizó el relevamiento de información de los establecimientos hoteleros.

Participantes

Los establecimientos hoteleros de 4 estrellas de Villa Carlos Paz, registrados en la municipalidad de dicha ciudad al mes de abril del año 2020, constituyeron la población de esta investigación. La misma sumó un total de 7 hoteles. De los cuales, tres poseían la certificación del Programa Hoteles más Verdes y los cuatro restantes no poseían ninguna certificación. Se seleccionó la población de esta ciudad debido a que allí el turismo es una de las actividades económicas más relevantes. Asimismo, los hoteles de 4 estrellas, la mayor categoría alcanzada en Carlos Paz, fueron los que contaban con mayores recursos para certificar sus sistemas de gestión y desarrollar una mayor cantidad de prácticas sustentables.

Luego, a través de un muestreo no probabilístico, fue seleccionada la muestra a estudiar. En este caso, fueron dos hoteles. Por un lado, uno fue el Hotel Pinares Panorama, el cual poseía certificación de nivel Plata del programa mencionado. Por el otro lado, el otro elemento de la muestra fue el hotel Eleton. Los mismos fueron elegidos a través de un muestreo por juicio. Esto fue debido a que el objetivo de esta investigación planteaba estudiar un hotel que estuviera certificado y otro que no, por lo que así fueron seleccionados. Además, fue necesario que tuvieran características similares en cuanto a tamaño y servicios ofrecidos para que la comparación entre ambos fuera viable.

En cuanto a quiénes facilitaron la información solicitada, éstos fueron representantes de las gerencias operativas de ambos establecimientos hoteleros que conformaban los objetos de estudio.

Instrumentos

Para la recolección de datos se utilizó una guía de pautas. La misma fue el instrumento que direccionó las entrevistas con preguntas abiertas que se realizaron. Éstas estuvieron orientadas a indagar acerca del modo en que se gestionaba el hotel certificado en sustentabilidad, y cómo lo hacía de manera tradicional el que no lo estaba.

De esta manera, la primera parte de la guía incluyó preguntas relacionadas a la estructura del hotel, cómo se organizaban las distintas áreas, qué procesos se llevaban a cabo en cada una, en qué consistían y si éstos estaban documentados. La segunda parte de la guía hizo hincapié sobre las prácticas sustentables que se aplicaban en ambos hoteles.

El medio por el cual se realizaron las entrevistas fue a través de llamada telefónica. Las mismas fueron grabadas para posteriormente desgravarlas y así obtener toda la información relevante para la presente investigación.

Análisis de datos

El análisis de los datos fue netamente descriptivo. Dado que se abordaron aspectos relacionados con los procesos claves y de apoyo tanto del hotel certificado, como del hotel sin certificación, el análisis estuvo orientado a realizar una comparación entre ambos establecimientos. Esto permitió comparar el modo de gestión sustentable de un hotel certificado y el modo de gestión tradicional. Por otro lado, se realizaron comparaciones entre las estructuras organizativas de ambos hoteles para identificar los puntos en común y discrepancias que existían. Asimismo, se indagó sobre las prácticas ambientales, principalmente para conocer si el hotel tradicional, aún sin estar certificado, realizaba alguna de estas prácticas.

El análisis de datos contempló las siguientes variables y subvariables:

- Procesos operativos centrales: aquellos que se realizan para dar lugar al servicio con el fin de satisfacer las necesidades del cliente aportándole un valor añadido (Martínez Martínez y Cegarra Navarro, 2014).
 - Comunicación de los servicios (información al cliente, comercialización y comunicación de precios y formas de pago).
 - Reservas.
 - Ingreso de huéspedes.
 - Atención al huésped durante la estadía.
 - Atención telefónica.
 - Egreso de huéspedes.
 - Desayuno.
 - Servicio de habitaciones.
- Procesos de apoyo: son aquellos procesos transversales que proporcionan los recursos físicos y humanos, teniendo en cuenta los requisitos de los clientes internos (Martínez Martínez y Cegarra Navarro, 2014).
 - Mantenimiento.
 - Limpieza.
 - Compras.
- Prácticas ambientales: son el conjunto de acciones que se incorporan en los procesos y en las actividades de la organización con la finalidad de reducir los impactos negativos causados en el ambiente (Línea Verde Torrelavega, 2020).
 - Control del consumo de energía.
 - Control del consumo de agua.
 - Gestión de aguas residuales.

- Gestión de residuos.
- Utilización de productos químicos.
- Política de compras.
- Contribución con la biodiversidad.

Cabe destacar que las subvariables estudiadas en la presente investigación fueron tomadas de la Norma IRAM 42200:2008.

Resultados

En relación con el primer objetivo de esta investigación, el cual planteaba una descripción de la estructura operacional de los hoteles y de sus procesos, se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto a la estructura operacional de los establecimientos, ambos la tenían plasmada en un organigrama. En el hotel Eleton, el mismo estaba siendo modificado ya que, para ellos, el contexto actual así lo requería debido a nuevos servicios, estándares y protocolos que comenzarían a implementarse. Contaba con una gerencia general operativa, de la cual dependían las áreas de ventas, recepción, eventos, *housekeeping* y mantenimiento. Luego se encontraba el área de administración y tesorería, que trabajaba con un auxiliar de administración y un *staff* contable. También contaban con asesoría de liquidación de haberes y tributaria. Por último, poseían un restaurante, por lo que había un área de alimentos y bebidas. Por otro lado, el organigrama del hotel Pinares Panorama estaba encabezado por un directorio, del cual dependía la gerencia general. Luego, le seguían los principales departamentos con sus respectivos gerentes: comercial, financiero, recursos humanos, alimentos y bebidas y operaciones. Este último, contaba con un auxiliar de operaciones y además de él dependían las áreas de recepción, *housekeeping* y mantenimiento. Tanto la gerente de operaciones como la

auxiliar, se encargaban de la sustentabilidad en cuanto a la implementación y control de los distintos procesos. A su vez, cada jefe de área era responsable de supervisar los procedimientos concernientes a sustentabilidad de su departamento.

En cuanto a los procesos, solamente el hotel Pinares Panorama contaba con la tarea de cada puesto explicada y documentada en manuales de procesos que se actualizaban anualmente. Si bien eran un requisito del programa Hoteles más Verdes, fueron trabajando con ellos desde los inicios del hotel. En cambio, el hotel Eleton contaba con manuales desactualizados debido a que, según el representante de este hotel, todo era muy dinámico. En este sentido, afirmó que en distintos momentos del año atendían a segmentos muy diferentes y les ofrecían servicios distintos, por lo que iban adaptándose a cada contexto en el momento. De esta manera, lo que hacían eran reuniones semanales con los encargados de las áreas, quienes luego comunicaban las directrices al personal a su cargo.

En referencia a los procesos centrales, ambos establecimientos realizaban procesos similares. La comunicación de los servicios era a través de distintos canales tales como página *web*, *whatsapp*, redes sociales, correo electrónico, como así también al momento de realizar el *check in*. Para realizar las reservas, los clientes podían hacerlo a través de los mismos canales mencionados anteriormente y por llamada telefónica. El hotel Pinares Panorama se distinguía porque si no se concretaba la reserva, igual se tomaban los datos de quien llamaba para luego poder ofrecerle promociones. Todo quedaba registrado siempre en una base de datos.

Entre la reserva y el momento en que el huésped llegaba al hotel Pinares Panorama, existía un proceso denominado *pre check in*. El mismo consistía en llamadas de los recepcionistas a los huéspedes para corroborar que la información cargada fuera la correcta y así minimizar errores y agilizar el momento de *check in*. Luego, en ambos

hoteles, el ingreso de los huéspedes consistía en el llenado de la ficha de registro y se les brindaba información sobre los servicios. Asimismo, en temporada alta contaban con maleteros, quienes asistían a los huéspedes.

Durante la estadía, el proceso de atención al cliente difería en los dos hoteles. Por un lado, en el hotel Eleton intentaban el mínimo contacto con los huéspedes. Contaban con mucha señalética en todos los espacios, sin embargo, el personal estaba a disposición ante cualquier consulta. Por otro lado, en el hotel Pinares Panorama, se preparaba a todo el personal del hotel para que estuviera informado de todo lo que sucedía y pudiera brindar información correcta. Además, contaban con una encargada de satisfacción, quien estaba disponible para recibir sugerencias, quejas, resolver problemas, entre otros.

En cuanto a la atención telefónica, en ambos hoteles se atendía tanto desde recepción o reservas, y desde ahí se podían derivar las llamadas a las distintas áreas. Otro proceso era el de desayuno, que consistía en un buffet autoservicio. Asimismo, contaban con servicio a la habitación, en donde ofrecían una carta más acotada que la del restaurante.

Finalmente, en el egreso del huésped, en ambos casos, éste abonaba si tuvo algún consumo extra y devolvía la tarjeta. En el hotel Pinares Panorama, contaban también con un proceso de pre *check out*. El mismo consistía en el envío de una carta a los huéspedes con el cierre de la cuenta la noche anterior al egreso.

Por lo que se refiere a los procesos de apoyo, se constató que en el hotel Pinares Panorama se añadían procesos concernientes a la sustentabilidad. En lo relacionado con mantenimiento, los dos hacían preventivo y correctivo. Además, el hotel Pinares Panorama añadió controles diarios para evitar el derroche de agua. Por otro lado, el proceso de limpieza en el hotel Eleton se separaba entre áreas públicas y habitaciones.

En el hotel Pinares Panorama, tenían establecido un recorrido de limpieza, todas las mucamas hacían tanto áreas públicas como habitaciones. El último proceso de soporte era el de compras. El gerente de operaciones del hotel Eleton era el encargado de seleccionar a los proveedores. A él le llegaban los pedidos de las distintas áreas y luego hacía los pedidos necesarios. En el hotel Pinares Panorama contaban con un encargado de compras y asistente. Semanalmente, cada área le hacía su pedido correspondiente. Cabe destacar que priorizaban siempre proveedores locales.

Por último, el segundo objetivo de la investigación consistía en la identificación de las distintas prácticas ambientales que se implementaban en cada establecimiento, por lo que los resultados encontrados fueron los siguientes:

Llegado este punto, fue posible dar cuenta de que el hotel Eleton, a pesar de no poseer una certificación de gestión sustentable, si llevaba adelante prácticas amigables con el medioambiente. Según el referente de ese hotel, lo hacían principalmente por un beneficio en cuanto a los costos y luego por la preocupación ambiental en sí.

Ahora bien, teniendo en cuenta las prácticas relacionadas con el consumo de agua, ambos hoteles intentaban involucrar a los huéspedes con respecto al recambio de toallas. En las habitaciones había carteles que indicaban dónde debían dejarlas si deseaban que se las cambiaran. También coincidían en lo referido a la descarga de agua de los inodoros, los cuales estaban regulados a la mínima descarga o tenían doble descarga. El hotel Pinares Panorama, como se mencionó anteriormente, se destacó por incorporar en los procesos de mantenimiento recorridos diarios para chequear griferías, bombas y la piscina, y así minimizar o evitar el derroche de agua.

Con respecto al consumo de energía, ambos hoteles contaban con sensores de encendido de luces en los pasillos y paneles termosolares. El hotel Eleton los utilizaba para la calefacción del agua caliente y el hotel Pinares Panorama para climatizar la

piscina. Asimismo, éste último también contaba con luminaria led, automatizadores de encendido de las luces externas y procesos internos de control para que no haya luces encendidas sin propósito.

Al abordarse el tema referido a la gestión de aguas residuales, ambos hoteles expresaron que no hacían ningún tratamiento particular, sino que utilizaban las cloacas de la ciudad de Villa Carlos Paz. Asimismo, con respecto a la gestión de los residuos, los dos establecimientos realizaban una separación de los mismos principalmente en el área de alimentos y bebidas, con la salvedad de que el hotel Eleton lo hacía solo en temporada alta. Allí también se utilizaban dispensers de *shampoo* y acondicionador en las habitaciones para evitar utilizar botellas plásticas. Ambos trabajaban con una empresa privada que recolectaba los reciclables y los llevaba luego a plantas recicladoras, y el resto de residuos eran recogidos por la empresa de recolección municipal.

En lo que refiere a la utilización de productos químicos, ambos establecimientos utilizaban la misma marca. El representante del hotel Eleton afirmó que en su totalidad eran biodegradables, mientras que la representante del Pinares Panorama dijo que en su mayoría lo eran. También comentó que contaban con una máquina dosificadora para evitar que los productos se utilicen demasiado concentrados.

Otra de las prácticas ambientales refiere a la política de compras. Ambos hoteles intentaban priorizar trabajar con proveedores de la provincia de Córdoba. Sin embargo, en el hotel Eleton, si se encontraba una favorable diferencia de precios en un proveedor de Buenos Aires, le compraban a este último. Por otro lado, en el hotel Pinares Panorama estaban haciendo una lista de todos sus proveedores y averiguando cuántos de ellos aplicaban algún tipo de práctica ambiental. De esta manera, buscaban priorizar

a aquellos que sí lo hacían y así, encaminarse a lograr un mayor nivel de certificación del programa Hoteles más Verdes.

En cuanto a las prácticas relacionadas con la contribución a la biodiversidad, el hotel Pinares Panorama se encontraba llevando adelante un proyecto para poner en valor un cerro que se encontraba detrás del hotel. Allí se identificaron todas las especies de flora y fauna autóctonas, para poder realizar actividades recreativas que promovieran el cuidado del medioambiente.

Por último, se identificaron prácticas ambientales relacionadas al aporte a la comunidad. El hotel Eleton siempre que estuvo a su alcance, ha ayudado con lo que fuera necesario. Si bien no lo tenían como una práctica estandarizada, colaboraban con distintas organizaciones con fondos, meriendas, regalando noches de alojamiento o acciones puntuales. Por otra parte, el hotel Pinares Panorama trabajaba con distintas organizaciones a las que les han donado equipamiento, ropa y otros materiales cada vez que el hotel hacía una remodelación.

Discusión

Esta investigación tuvo como objetivo principal realizar un análisis comparativo del modelo de gestión de dos hoteles de la ciudad de Villa Carlos Paz; uno de los cuales poseía un Sistema de Gestión Sustentable certificado por Hoteles más Verdes y el otro no. La sustentabilidad es un eje que atraviesa a todas las industrias en la actualidad, en especial al sector turístico ya que este se vale de los recursos del entorno para llevar adelante la actividad. En este sentido, las prácticas y certificaciones ambientales permiten desarrollar el turismo en armonía con el medioambiente y con la comunidad del lugar. Tal es así que este trabajo permite observar las diferencias y similitudes de los procesos operativos y prácticas ambientales de dos establecimientos hoteleros, de

manera que constituye un aporte tanto académico como al sector hotelero y enriquece los conocimientos sobre la sustentabilidad llevada a la práctica.

Asimismo, es posible afirmar que esta investigación sienta un precedente debido a que es la primera que se realiza en función de la temática mencionada en la ciudad de Villa Carlos Paz. Actualmente existen diversas investigaciones realizadas en distintas partes del mundo relacionadas con las prácticas ambientales. Sin embargo, estas no toman en cuenta los procesos operativos de los establecimientos hoteleros como se hizo en este caso. A su vez, se pudo constatar que hay muy pocas investigaciones nacionales sobre hotelería y sustentabilidad, y mucho menos locales. Esas fueron las razones por las que hubo cierta dificultad a la hora de hallar antecedentes de calidad sobre esta temática. Por otra parte, si bien el instrumento de recolección de datos fue adecuado para cumplir con los objetivos propuestos, se recomienda para futuras investigaciones complementarlo con otro tipo de instrumentos tales como observación directa, entrevistas personales y encuestas.

El primer objetivo de esta investigación consiste en la descripción de la estructura operacional de los hoteles seleccionados y de los procesos de las áreas operativas identificadas. A este respecto, se pudo constatar que ambos poseen un organigrama. A diferencia del que plantea Menna (2012), estos organigramas son más reducidos, lo cual es esperable debido a que ambos son hoteles de tamaño mediano. Tal es así que ninguno de los dos hoteles cuenta con un departamento de Alojamiento, sino que Recepción, *Housekeeping* y Mantenimiento dependen directamente de la Gerencia de Operaciones. A su vez, en el hotel Eleton no se encuentra área de Recursos Humanos, sino que esta función también está a cargo del gerente de operaciones. Otra de las diferencias entre los organigramas de los hoteles en estudio con respecto al planteado por Menna, es que ninguno cuenta con departamentos de Calidad y Procesos,

Seguridad ni *Revenue Management*. Por otro lado, una de las discrepancias más importantes entre ambos establecimientos es que en el hotel Pinares Panorama, la gerente de operaciones y la auxiliar tienen a cargo la implementación y control de los procesos relacionados con sustentabilidad. Dicha función no se encuentra contemplada en ningún área del hotel Eleton. Cabe destacar que el hotel Pinares Panorama fue pensado desde sus inicios bajo una mirada sustentable, por lo que su construcción es ecoamigable, y luego fueron trabajando para adoptar distintas prácticas y procesos ambientales hasta lograr la ecoetiqueta. Por otro lado, también es el único que posee un manual de procedimientos actualizado con todas las tareas y funciones documentadas en él. En esta misma línea, Molina Azorín, López Gamero, Pereira Molinier, Pertusa Ortega, y Tarí Guilló (2016) sostienen que los hoteles certificados poseen mayores niveles de formalización en cuanto a los procedimientos, reglas, registros, formularios y descripciones de puestos de trabajo. A su vez, es posible advertir que cuando una empresa es pensada desde un principio teniendo presente la sustentabilidad, le resulta menos complejo adecuarse para obtener una certificación. En este caso, se puede observar que certificar un sistema de gestión significa una ventaja para los hoteles ya que les permite organizar mejor sus procesos internos, ser más eficientes y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

En cuanto a los procesos centrales y de soporte, se pudo observar que a nivel general se llevan a cabo de manera similar en ambos hoteles. Sin embargo, en el hotel Pinares Panorama la mayoría de los procesos de soporte se complementan con procesos relacionados a la sustentabilidad. Entre ellos se destacan controles diarios de cañerías, de iluminación y separación de residuos en todas las áreas. Además, cuentan con un plan anual de capacitaciones por departamento. Debido a que poseen la ecoetiqueta de Hoteles más Verdes en nivel Plata, deben cumplir con determinada cantidad de horas de

capacitación. De este modo, las temáticas se adaptan según el área a la que esta se dirige. A su vez, se encargan de enfatizar a los colaboradores la importancia de la certificación, qué implica para cada uno y qué rol cumplen en ella, para que así todos se sientan parte y tomen dimensión de su aporte a la comunidad y al medioambiente. Esto resulta de suma importancia para así lograr una mayor aceptación y motivación por parte del personal. Tal como afirman López Gamero, Molina Azorín, Pertusa Ortega, Tarí Guilló y Pereira Moliner (2013) el hecho de que los colaboradores posean un mayor conocimiento sobre el tema, los incentiva a aportar mejores ideas y les brinda la capacidad de resolver problemas vinculados con las prácticas ambientales que pueden afectar las relaciones con los clientes internos y externos, así como la calidad del servicio.

En cuanto al proceso de limpieza, si bien en el hotel Eleton establecen un tiempo para limpiar cada habitación, el proceso en sí no se encuentra documentado ni estandarizado. Por el contrario, en el hotel Pinares Panorama este proceso se encuentra explicado y estandarizado en el manual de procedimientos. Esto les permite reducir el consumo de recursos tales como agua, electricidad y productos de limpieza, además de que facilita la inducción del personal y los controles correspondientes. En este sentido, Tomazzoni y Correa Zanette (2013) afirman que gracias al procedimiento operativo estandarizado en regiduría de pisos se logra disminuir costos y minimizar impactos negativos en el medioambiente a través de la reducción del consumo de agua y energía, por lo que es un método eficaz de gestión sustentable en hotelería.

El segundo objetivo específico planteó reconocer las prácticas ambientales aplicadas por los hoteles estudiados. De este modo, fue posible identificar que, en su mayoría, ambos establecimientos llevan a cabo las mismas prácticas. No obstante, una de las diferencias es la razón por la cual las aplican. Por un lado, en el hotel Eleton las

realizan principalmente porque les permiten disminuir costos. En cambio, en el hotel Pinares Panorama las aplican ante todo debido a que tienen la certeza de que de esa forma minimizan los impactos negativos que devienen de su operación diaria y maximizan los efectos positivos en su entorno, además de que les permiten ahorrar recursos y costos. En este sentido, Gavilanes Valle, Ludueña García y Cassagne Torres (2019) concluyen que el principal motivo para llevar a cabo prácticas ambientales en los hoteles que estudiaron estuvo relacionado con la posibilidad de ahorrar dinero al aplicar gestión ambiental. No obstante, Molina Azorín, et al. (2016) afirman que aquellos hoteles que poseen un certificado medioambiental se encuentran significativamente más comprometidos con la gestión sustentable.

De este modo, se pudo observar que ambos hoteles aplican alguna práctica ambiental referida a cada uno de los siete tipos que se plantearon en esta investigación, a excepción de la gestión de aguas residuales. Se constató que ninguno de los dos hoteles realiza algún tratamiento a sus aguas grises. En contraposición, Gavilanes Valle, et al. (2019) afirman que tres de los cinco hoteles estudiados por ellos gestionan sus aguas residuales separando los agentes grasos, que luego son tratados por empresas especializadas. En este sentido, este tipo de prácticas requiere una mayor inversión, por lo que su alto costo y su complejidad podrían ser las razones por las que no es implementado por los hoteles en estudio.

A su vez, puede observarse que la mayoría de las prácticas que realizan estos hoteles no requieren de grandes inversiones. En esta misma línea, Gavilanes Valle, et al. (2019) coinciden en que, en mayor medida, las prácticas llevadas a cabo por los hoteles estudiados en Ecuador son aquellas que se clasifican como de bajo costo. Sin embargo, algunas empresas sí involucran el uso de sistemas y tecnología avanzada. Tal es el caso de la calefacción de agua a través de paneles termosolares que realizan ambos hoteles

estudiados en esta investigación. El hotel Eleton calienta con este método el agua de las duchas y el hotel Pinares Panorama climatiza la piscina, lo que les permite una alta reducción del consumo de gas.

Con respecto a la gestión de residuos, ambos hoteles se encargan de la separación de los mismos, sin embargo, el hotel Eleton lo hace solamente en temporada alta. Asimismo, se observó que la municipalidad de la ciudad no se encarga de recolectar los residuos reciclables, por lo que los hoteles deben contratar empresas privadas para tal fin. En este sentido, si existiese un servicio público que hiciera esa recolección, el hotel Eleton seguramente gestionaría sus residuos todo el año ya que eso no implicaría un costo adicional. El representante de este hotel dejó en evidencia que ellos consideran que el Estado debería facilitar ciertas condiciones para la gestión sustentable. De este modo, un trabajo en conjunto entre el sector público y el privado en desarrollo sustentable lograría que una mayor cantidad de hoteles opten por prácticas ecoamigables.

Por otra parte, Tomazzoni y Correa Zanette (2013) sostienen que la práctica más común que hallaron en los hoteles estudiados referida al ahorro de agua, consistió en el recambio de lencería según la demanda del huésped. Esto coincide con el hotel Pinares Panorama, pero no con el hotel Eleton ya que allí está establecido que las mismas se cambian día por medio. Cabe aclarar, además, que muchas veces los huéspedes se rehúsan a este tipo de prácticas, por lo que otra acción de los hoteles debería orientarse a generar conciencia ecológica a quienes se hospeden, sin que esto suponga una incomodidad para ellos. De este modo, se torna necesario poder hacerlos sentir como partícipes activos y evidenciar que gracias a esas prácticas no solo el hotel ahorra recursos, sino que de esa manera se disminuye el daño causado al planeta, por lo que constituye un beneficio para todos.

En cuanto a la política de compras, si bien ambos hoteles intentan darles prioridad a proveedores locales, ninguno realiza compras de productos ecológicos o agroecológicos; a excepción de productos de limpieza biodegradables que los dos utilizan en el área de *housekeeping*. Por el contrario, cuando Tomazzoni y Correa Zanette (2013), realizaron su investigación dieron cuenta de que solo dos hoteles de los ocho en estudio utilizaban ese tipo de productos.

Por otra parte, una de las novedades descubiertas en esta investigación es la práctica ambiental relacionada con la contribución a la biodiversidad en la que está trabajando el hotel Pinares Panorama. Gracias a la decisión de aprovechar el sitio donde está emplazado el hotel, se está poniendo en valor la biodiversidad que se encuentra alrededor. De este modo, es posible afirmar que esta acción tiene un doble impacto positivo. Por un lado, contribuye al cuidado de la naturaleza en sí y, por el otro, ayuda a la concientización de los huéspedes sobre temas ambientales, lo cual es sumamente importante. Cabe mencionar que no se han hallado otras investigaciones que hicieran alusión a este tipo de prácticas que se relacionan directamente con la naturaleza.

Asimismo, el hotel Pinares Panorama se encuentra en la búsqueda del próximo y más alto nivel de certificación del programa Hoteles más Verdes: el nivel Oro. Para ello, está trabajando en la implementación de nuevas prácticas y procesos sustentables. Entre ellos, va a implementar un sistema que les permita recuperar el agua de la piscina para destinarla al riego del espacio verde. En este sentido, puede resaltarse otro aspecto positivo de las ecoetiquetas que, al estar planteadas bajo una modalidad de mejora continua y al tener diferentes niveles, incentivan a que los hoteles mejoren sus prácticas y sean cada vez más eficientes de manera progresiva. De este modo, no se requiere un gran desenvolvimiento de capital en un mismo momento.

Además de todo lo mencionado, cabe destacar que es sumamente valioso que un hotel, aún sin estar certificado, como en el caso del hotel Eleton, lleve a cabo prácticas sustentables. Sin embargo, resulta importante que los hoteles puedan innovar y animarse a certificar su sistema de gestión ya que eso, además de acarrear beneficios para la empresa, genera mayores impactos positivos en la comunidad anfitriona, en el medioambiente y en la economía regional. En este sentido, Ibarra Michel (2012), realizó una clasificación de empresas donde las distingue entre reactivas, proactivas y líderes. Las primeras mencionadas (reactivas) son empresas convencionales que solo buscan maximizar el beneficio para sus accionistas y cumplir con las normas establecidas. Por otro lado, las empresas proactivas son aquellas socialmente responsables, que maximizan el beneficio para los accionistas, intentan evitar los efectos negativos de sus servicios, muestran su compromiso social y prefieren unas pocas reglas. Por último, las empresas líderes son aquellas sustentables que maximizan la creación de riqueza para la comunidad local a través de sus productos y servicios, favorecen la participación de la sociedad en la empresa para buscar soluciones en conjunto y prefieren menos reglas para poder diferenciarse. Debido a los resultados de esta investigación, podría afirmarse que el hotel Eleton forma parte de las empresas proactivas y el hotel Pinares Panorama, de las empresas líderes.

Es posible concluir que, si bien ambos establecimientos llevan a cabo prácticas ambientales y procesos operativos similares, se gestionan de distinta manera. Podría decirse que el hotel Eleton trabaja de una manera más flexible, con pocas reglas; en cambio, en el hotel Pinares Panorama se trabaja con procesos definidos que permiten minimizar los errores que pudieran ocurrir durante el proceso de servucción. De este modo, se evidencia que certificar un Sistema de Gestión Ambiental trae consigo muchos beneficios para los hoteles, no solo para el entorno donde se encuentran. Las

ecoetiquetas, al exigir una serie de registros, documentos y mediciones, que si el hotel no está certificado es posible que no se realicen, conlleva a que sea posible una mejor gestión. Esto es así porque conocer y medir ciertas variables permite un mayor control sobre ellas, así como también corregir errores o volver a tomar decisiones que dieron buenos resultados.

Asimismo, se puede observar cómo la sustentabilidad no solo está compuesta por determinadas prácticas aisladas, sino que, como en el hotel Pinares Panorama, se encuentra contemplada de manera integral en la operación diaria, en los procesos operativos y en los de soporte. De esta manera, todos los que trabajan en el hotel son responsables de la gestión sustentable, desde los altos mandos hasta cada uno de los colaboradores.

Por otra parte, se reafirma que lo ideal es pensar en la sustentabilidad desde que se origina el concepto del hotel y se diseña su infraestructura, como sucedió en el hotel Pinares Panorama. Sin embargo, es posible adaptarse lentamente, desarrollar procesos y luego incorporar tecnologías que, a pesar de requerir un mayor esfuerzo económico, ayudan a disminuir tanto los impactos negativos causados por el establecimiento, como los costos. Sin embargo, lo que suele suceder, como en el hotel Eleton, es que primero se invierte en tecnologías para ahorrar recursos y costos y no se preste atención a los procesos. De todas maneras, es posible afirmar que más que una gran inversión económica, para comenzar a desarrollar la actividad de manera amigable con el medioambiente, se requiere invertir en formación relacionada con la sustentabilidad, así como tiempo y dedicación.

Finalmente, se recomienda a futuro realizar una investigación cualitativa donde se comparen los requisitos, diseños organizativos y procesos operativos que requieren distintas ecoetiquetas. Otro trabajo valioso podría ser una investigación cuantitativa con

una muestra probabilística de hoteles de la ciudad de Villa Carlos Paz a fin de conocer cuántos de ellos poseen alguna certificación sustentable o de calidad, cuántos de los que no están certificados llevan a cabo prácticas ambientales y cuáles son. Por último, sería también interesante realizar una investigación cualitativa sobre cómo eran los procesos operativos de un hotel antes de realizar una certificación medioambiental y cómo se modificaron una vez obtenida la ecoetiqueta.

Referencias

- Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina** (2017). *Gestión Sustentable en Hoteles: Requisitos, especificaciones y criterios de sustentabilidad*. Recuperado de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/documentacion-tecnica/>.
- Barragán del Río, L.** (2008). *Hotelería*. México, Instituto Politécnico Nacional.
- Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N.** (2007). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. 10.a ed. México: McGraw-Hill.
- Gavilanes Valle, J.E., LudeñaGarcía, C.F. & Cassagne Torres, Y.J** (2019) Prácticas sostenibles en hoteles de lujo y primera en Guayaquil, Ecuador. *Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 11(2), 400-416.
- Ibarra Michel, J.** (2014). Sustentabilidad y competitividad de la industria hotelera en México. *Journal of Intercultural Management*, 6(1), 47-66.
- IRAM-SECTUR 42200:2008**. *Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente. Requisitos*. Recuperado de <http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=127&mpa=2&alias=Normas%20IRAM%20SECTUR>.
- Línea Verde Torrelavega**, 2020. Introducción a Buenas Prácticas Ambientales. Recuperado de <http://www.lineaverdetorrelavega.com/lv/guias-buenas-practicas-ambientales/introduccion-buenas-practicas-ambientales/que-es-el-consumo-responsable.asp#>.
- López Gamero, M^a D., Molina Azorín, J. F., Pertusa Ortega, E. M., Tarí Guilló, J. J. y Pereira Moliner, J.** (2013). Certificación medioambiental, competitividad y resultado empresarial: un estudio híbrido en el sector hotelero. *Responsabilidad Social de la Empresa*, 5(1): 113-140.
- Martínez Martínez, A. y Cegarra Navarro J. G.** (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Madrid, España: Ecobook - Editorial del Economista.
- Menna, L.** (2012). *Operación de Hoteles: RoomsDivision*. Córdoba, Argentina: Búho Blanco Editorial.
- Miranda González, F., Chamarro Mera, A. y Rubio Lacoba, S.** (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: Delta Publicaciones Universitarias.
- Molina Azorín, J. F., López Gamero, M^a D., Pereira Moliner, J., Pertusa Ortega, E. M. y Tarí Guilló J. J.** (2016). Sistemas de gestión ambiental, diseño organizativo y desempeño. *Economía Industrial*, 2016, 401: 77-84.
- Normas ISO 9000:2015**. *Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>.
- Norma ISO 14001:2015**. *Sistemas de Gestión Ambiental - Requisitos con orientación para su uso*. Recuperado de http://sgc.itmexicali.edu.mx/formatos/DOCUMENTOS%20EXTERNOS%20OK/Norma%20ISO%2014001_2015%20ISO_14001_2015%20Requisitos.PDF.

Orbis Corporación, (2014). *La Gestión de la Calidad en las empresas del siglo XXI*. Recuperado de <https://www.orbis-corporacion.com/single-post/2014/12/03/La-Gesti%C3%B3n-de-la-Calidad-en-las-empresas-de-l-siglo-XXI>.

Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo.

Tomazzoni, E. y Correa Zanette, F. (2013). Procedimiento operativo estandarizado para la regiduría de pisos y la gestión ambiental sustentable en hotelería. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(3), 391-409.