



Producto: Reporte de caso

Título: Manual de Prácticas Sustentables para la Gestión Interna de Lozada Viajes

Apellido y Nombre: Julieta Agustina Nazar

D.N.I.:36.431.255

Legajo: TUR00566

Materia: Seminario Final de Gestión Turística

Carrera: Licenciatura en Gestión Turística

Profesora: Noel Melina Mansilla

Índice

Resumen	4
Introducción	5
<i>Marco referencial institucional</i>	5
<i>Descripción del problema</i>	5
<i>Relevancia de caso</i>	5
<i>Antecedentes</i>	7
Análisis de situación	8
<i>Descripción del problema</i>	8
<i>Análisis del contexto: Modelo Pestel</i>	8
<i>Diagnostico organizacional: Matriz Foda</i>	11
Marco teórico	14
Diagnóstico y discusión	16
<i>Alcance</i>	17
<i>Objetivos</i>	17
<i>Estructura</i>	18
<i>Manual de Prácticas Sustentables para la Gestión Interna de Lozada Viajes</i>	19
<i>Diagrama de Gantt</i>	22
<i>Presupuesto</i>	23
<i>Indicadores</i>	25
<i>Valor agregado</i>	27
Conclusión	28

Recomendaciones..... 29

Referencias 30

Resumen

El presente trabajo propone la incorporación de un manual de prácticas sustentables para la gestión interna de Lozada Viajes. La sustentabilidad empresarial es una tendencia en continuo crecimiento y con excelentes resultados. Se analizó la información de la empresa y se detectó la oportunidad de mejora presente y futura al incorporar dichas acciones. Se realizó un análisis de la situación actual de la empresa contemplando los aspectos internos y externos de la misma. Se consideró la oportunidad de mejora, los beneficios positivos que se pueden contraer a largo plazo luego de incorporar prácticas sustentables a la empresa, como las consecuencias de no hacerlo. Se buscaron antecedentes de organizaciones que hayan incorporado la sustentabilidad en su gestión interna como también se realizó un diagnóstico de Lozada Viajes. La propuesta incluye un plan de capacitaciones para sensibilizar a todos los miembros de la organización y la implementación del manual y su posterior medición de resultados como elemento de mejora futura.

Introducción

Marco referencial institucional

Lozada Viajes es una empresa de servicios turísticos, se encuentra en la Ciudad de Córdoba y posee una red de franquicias de agencias de viaje en todo el país. Con el reporte de caso, que se realiza, se pretende generar acciones sustentables para mejorar la gestión interna de la empresa.

Descripción del problema

En relación a las medidas de sustentabilidad de la empresa, se detecta una inexistencia de acciones concretas, los empresarios sólo mencionan medidas sobre políticas ambientales, sin llevarlas a cabo. Esta omisión de acciones, si bien en el presente no tiene un impacto directo en la empresa, podrá serlo en el futuro, si se tiene en cuenta que la sustentabilidad y la conciencia ambiental es algo cada vez más difundido y significativo en el mercado, podrá así afectar la imagen de la empresa. Esta oportunidad no sólo está relacionada a lo ambiental, sino a los otros pilares que conforman la sustentabilidad, como es el compromiso social y las mejoras económicas.

Relevancia de caso

Lozada Viajes cuenta con una trayectoria que la coloca como una de las empresas con mayor experiencia y recorrido en Córdoba, factor importante que toma relevancia para convertirse en impulsora y pionera en la zona con respecto a generar acciones sustentables. Al contar con procedimientos sustentables en su gestión interna, podrá obtener beneficios económicos positivos como así también cooperar con la población que se encuentra en los alrededores y a nivel macro contribuye con la sociedad en el cuidado del medio ambiente.

La importancia de promover activamente la sustentabilidad empresarial radica en lograr un accionar equilibrado y activo de sus de sus tres grandes componentes: social, económico y ambiental. Orientarse a ser una empresa sustentable en la actualidad, es un factor fundamental como forma de actuar para garantizar el éxito a largo plazo. En este caso puntual se trata de una empresa de servicio en la cual se debe abordar la problemática, no sólo enfocada en lo ambiental, sino también en las personas que forman parte de ella, ya

que son críticas para el desempeño de la misma. Mejorar y adoptar nuevas prácticas para el desarrollo de un buen entorno de trabajo, ofrecer capacitación ambiental a los trabajadores, fomentar el uso responsable, por ejemplo, de la energía y el agua que utiliza la empresa en forma diaria, realizar la división de residuos para un futuro reciclado de la mismo, entre otros. Son acciones que ayudan a reducir el impacto ambiental y cumplir los objetivos empresariales haciendo uso consciente de los recursos que serán necesarios en el futuro. Como resultado de promover y adoptar nuevas prácticas por toda la organización, es decir fomentar un consumo responsable y equilibrado, se logra promover la protección del medio ambiente y obtener como resultado una mejor calidad de vida para la sociedad.

Antecedentes

1. Cortes Mura, Hernán Gustavo, Reyes Peña y José Ismael (2015) en su investigación "De la sostenibilidad hasta la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos", realizaron un análisis bibliográfico sobre los términos "sustentabilidad", "sostenibilidad" desde sus distintas dimensiones, como también la importancia de la educación para la sustentabilidad impulsados por el sistema educativo y la necesidad de encontrar un equilibrio entre el desarrollo social, económico y el cuidado del medio ambiente. Propusieron un modelo que sirvió de discusiones académicas en relación a los términos, dimensiones y modalidades a tener en cuenta, si se quisiera implementar el desarrollo sustentable a proyectos, planeamiento de políticas, gestiones empresariales.

2. Francisco E. Navarrete Báez (2015) realizó una investigación llamada "Las prácticas de desarrollo sustentable: un acercamiento descriptivo a las pequeñas empresas de Guadalajara, México" A través de un estudio descriptivo a 386 Pymes, analizó el compromiso en prácticas y desarrollo sustentable con el fin de comparar resultados y desarrollar reglas que apoyen la sustentabilidad empresarial en distintas regiones. En los resultados obtenidos se encontró que menos de la mitad de las empresas analizadas llevan a cabo prácticas medioambientales y acciones sociales. No incorporan en sus objetivos prácticas sustentables, más del 50% de las pymes no asumen compromiso con el desarrollo sustentable.

3. María Ángeles Piñar Álvarez y Jorge Alejandro Negrete Ramírez (2016) exponen en su investigación "La responsabilidad social empresarial como pieza clave en la transición hacia el desarrollo sustentable turístico", el significado de la responsabilidad social empresarial (RSE) como un corpus que explica y sustenta prácticas empresariales de forma ética. Plantean formas de hacer negocios en los que se consideren efectos sociales, económicos y ambientales. Explican su surgimiento y cómo se relaciona con la ética, la moral, el concepto de desarrollo sustentable y la necesidad de incorporar la RSE en la concepción de la empresa. Afirman que el éxito de una corporación está ligado en su reputación a un 40%. Analizan el sector turístico de Latinoamérica y la actuación de las empresas turísticas transnacionales y el deterioro socio ambiental, qué provocan donde se instalan, debido a su deficiente compromiso para lograr un desarrollo sustentable.

4. Jimmy Zambrano R. (2011) en su investigación "Sustentabilidad empresarial y aprendizaje transformativo: orientaciones para la administración por valores" tiene como objetivo contribuir con el debate de responsabilidad social empresarial (RSE) y su repercusión en el desarrollo sustentable. En conclusión, la asunción de (RSE) requiere una nueva ética y visión empresarial, donde el compromiso con el desarrollo sustentable debe definirse en la estrategia y acciones cotidianas. Demuestra la posibilidad de integrar la administración por valores para lograr procesos de cambio que permitan una evolución en las organizaciones para lograr un mayor compromiso sustentable.

5. Aideé Figueroa López y Consuelo García de la Torre en su artículo (2018) "Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones" Analizan la literatura en relación a las aportaciones teóricas y empíricas en el campo de la sustentabilidad corporativa con el objetivo de brindar un modelo para la toma de decisiones, basado en un análisis multiteórico. Muestra el paradigma sustentable desde una perspectiva estratégica, teniendo en cuenta los grupos de interés para que los gerentes asuman el reto de la sustentabilidad y logren mayores ventajas competitivas y beneficios en general.

Análisis de situación

Descripción del problema

Las principales causas de la omisión en el tratamiento del tema, se puede deber a una falta de compromiso por parte de los directivos quienes toman las decisiones, por las partes interesadas o por una gestión obsoleta. Con las acciones concretas, se trata de realizar una reingeniería en procesos administrativos, en la gestión interna para generar un cambio en la cultura empresarial adaptada a los nuevos paradigmas sustentables y donde la responsabilidad social empresarial esté presente. Se necesita un cambio general ya que todas las áreas están implicadas, no se trata de sólo de mencionar acciones sustentables en las políticas empresariales sino de tomar, realmente el compromiso, y llevarlo a cabo teniendo en cuenta los factores involucrados en el desarrollo sustentable (económico, social y medio ambiente).

El contexto actual sucede con continuos cambios, los cuales son a favor del cuidado del medio ambiente, el aporte de las empresas a las causas sociales, a la actuación de las organizaciones en la sociedad, y a las relaciones internas entre los distintos mandos, entre otras. Teniendo en cuenta la tendencia observada respecto a la adopción de acciones sustentables en las empresas del país y la omisión que se detectó en Lozada Viajes con respecto a estas, resulta necesaria la incorporación de un desarrollo sustentable para eliminar el impacto negativo. Los consumidores cada vez están más atentos a las acciones de las empresas, a las condiciones laborales que brindan, a su compromiso con causas sociales, al impacto que generan en el medio ambiente. Las consecuencias a largo plazo pueden ser, como se mencionó anteriormente, una mala reputación y quedar fuera del mercado competitivo.

Análisis del contexto: Modelo Pestel

Aspectos políticos

El gobierno nacional fijó a través del decreto 717/2019 feriados puentes con fines turísticos. Mediante esta medida se fomentan los viajes cortos y la empresa se verá favorecida al elevar sus ventas. En relación a los aspectos negativos, el contexto de

aislamiento social obligatorio y preventivo respecto la pandemia COVID-19, ocasionó el cierre de las fronteras, viéndose afectada la industria turística principalmente. La empresa Lozada Viajes se vio afectada al cierre de locales de forma temporal y a no poder realizar ventas debido al panorama incierto en el que se encuentra el país.

Aspectos económicos

El tipo de cambio de divisas y la inflación es un panorama incierto en Argentina, lo que genera dificultad en la venta de viajes al exterior, en la mayoría de las ocasiones.

Con la publicación de la Ley de Solidaridad Social 27.541, comenzó a regir el impuesto al 30% sobre la compra de bienes y servicios en dólares conocido como "el dólar turista". Esta medida afecta a la empresa ya que encarece sus productos al exterior y dificulta sus ventas. Las siguientes operaciones son algunas a las que aplica dicha ley, actividad primordial de la organización.

- Comprar billetes y divisas en moneda extranjera ya sea para ahorro o sin destino específico por parte de residentes del país
- Adquirir servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes y turismo del país.
- Realizar la compra de pasajes terrestres, aéreos o por vía acuática al exterior del país, en la medida en que para la cancelación de la operación deba accederse al mercado de cambio para adquirir divisas, excepto países limítrofes.

Aspectos socioculturales

El turismo de negocios se realiza fuera de la estacionalidad marcada (vacaciones de verano e invierno), lo cual brinda la posibilidad de mantener activas las ventas y ofrecer productos que combinan el ocio y trabajo. Es una tendencia instalada y cada vez son más las empresas que optan por convenciones, seminarios, capacitaciones fuera de la ciudad para cambiar la rutina, generar relaciones fuera de lo laboral entre distintos mandos ,etc.

Las nuevas tendencias de realizar viajes cortos en el año, le permite a Lozada poder activar sus ventas en temporada baja y de esta forma generar mayores ingresos.

La conciencia social en relación en cuidado al medio ambiente va en aumento y es la oportunidad para desarrollar acciones que muestren el compromiso de la empresa con esta causa que compete a toda la sociedad y crean ventajas competitivas a nivel organizacional.

Aspectos tecnológicos

Un aspecto positivo para la empresa Lozada Viajes es el avance de la tecnología y la instalación de las redes sociales, lo cual le permite comunicar y promocionar sus productos logrando un mayor alcance a potenciales clientes, venciendo las barreras geográficas.

La llegada e instalación de las empresas online resulta algo negativo para las organizaciones físicas como Lozada Viajes resulta difícil competir con las características que estas brindan, como por ejemplo la posibilidad de efectuar compras las 24hs del día y los 365 días del año y la diferencia en los precios ya que no tienen los mismos gastos que las agencias físicas.

Aspectos ecológicos

Dada la importancia sobre el cuidado del medio ambiente, son cada vez más los alojamientos con certificaciones ecológicos. Lo favorable para la empresa en este punto es poder incluir en sus productos servicios que cooperen con el cuidado del planeta.

El surgimiento, evolución y aplicación del marketing ecológico ha beneficiado a las organizaciones que lo han implementado, creando nuevas necesidades para los clientes y convirtiéndose en una ventaja competitiva. Al optar por la implementación de prácticas ecológicas, por ejemplo, eliminando el consumo de papeles destinados a promoción como folletos, Lozada Viajes se beneficia en lograr una buena reputación y diferenciación con aquellas que no lo hagan.

Aspectos legales

El gobierno expide el decreto 329/2020 en el cual se prohíben los despidos y suspensiones laborales sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor durante los próximos 60 días. Mediante esta medida la empresa se puede ver afectada al no poder hacer frente a los costos fijos producidos por los empleados.

Como aspecto positivo en el contexto de pandemia, el gobierno firmó un decreto en el cual se otorgan garantías para facilitar el acceso a préstamos para capital de trabajo, por parte de las micro, pequeñas, y medianas empresas inscriptas en el registro de empresas MiPyMES contemplado en el artículo 27 de la Ley 24.467.

Diagnostico organizacional: Matriz Foda

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en Argentina. • Red de franquicias. • Campus virtual Lozada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias. • Falta de sistema de gestión de compras y ventas. • Inexistencia de acciones sustentables.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial: crecimiento de la industria. • Desembarco de low-cost en Argentina y nuevas rutas. • Desarrollar acciones que protejan el medio ambiente y lograr diferenciación. • Desarrollar un sitio web para ventas online. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento agresivo por parte de la competencia principalmente online. • Pandemia: COVID-19. Aislamiento obligatorio y preventivo nacional e internacional. • Ley de solidaridad social²⁷⁵⁴¹ • Variación en tipo de cambio e inflación.

Fortalezas

El posicionamiento que ha logrado Lozada como marca en la mente del consumidor, es lo que la diferencia de cualquier otra empresa de viajes. Un aspecto que le

ha permitido dicha fortaleza, es la presencia de su red de franquicia en las distintas provincias de la Argentina.

Otro aspecto positivo hallado es que Lozada Viajes posee un campus virtual para la capacitación permanente sobre distintas temáticas como destinos, técnicas de ventas, Amadeus, etc. destinado a personas que forman parte de la empresa y red franquicias.

Debilidades

La falta de seguimiento en la gestión hacia las franquicias puede generar inconvenientes, debido a que las agencias están bajo el nombre de Lozada y cualquier acción desacertada por parte de una de ellas perjudica la marca en general. Un consumidor no distingue entre las distintas franquicias, espera los mismos procedimientos en cualquier agencia bajo el nombre de Lozada.

En la información obtenida sobre la empresa, no se encuentran acciones concretas sustentables, sólo aspectos nombrados en las políticas de la organización. También carecen de un sistema de gestión de compras y ventas, para ambos casos llevan la información en Excel lo que dificulta agilizar ciertos procesos, como así también no ver evolución o estado.

Oportunidades

El turismo trae múltiples beneficios a una región y a un país en general. Es una de las actividades que expande el desarrollo económico y social, tiene un alto efecto multiplicador y aumenta los ingresos públicos, entre otros. El sector público fomenta, la capacitación a los prestadores de servicio y la inversión y el desarrollo de capitales nacionales y extranjeros. En la articulación de ambos sectores (público y privado), le permite a las empresas participar en distintas actividades como la coordinación, promoción y definición de tarifas, lo cual resulta algo positivo para las organizaciones de este sector.

La presencia de empresas low-cost en Argentina, es una oportunidad para la empresa Lozada, ya que puede incluirlas en los productos, lograr competitividad debido a su diversidad de servicios y atraer nuevos mercados.

Las acciones que se puedan realizar a favor del medio ambiente siempre generan buena reputación, impactos comerciales positivos ya que las personas prefieren una empresa que cuide el medio ambiente a otra que no. En los últimos tiempos la sociedad ha tomado conciencia y se intenta disminuir al máximo los impactos negativos que puedan provocar al medio ambiente, por lo que resulta coherente adaptarse a estos cambios y colaborar con acciones positivas.

En contextos actuales donde las formas de comercializar han cambiado, resulta necesario adaptarse, innovar y reinventarse. Para conseguir de esta manera permanencia en el mercado y que las nuevas tendencias no sean una amenaza para la organización, sino una oportunidad de negocio para llegar a un nuevo segmento de clientes. Lozada cuenta con la particularidad de estar presente de forma física, lo cual es un aspecto positivo y de diferenciación con aquellas agencias que sólo se encuentran de forma online.

Amenazas

Con el avance de la tecnología las agencias online lograron instalarse y ser la principal competencia de las agencias físicas, por lo cual es necesario reinventarse y adaptarse a estas nuevas formas de comerciar.

El escenario actual a nivel mundial se encuentra en total incertidumbre a causa de la pandemia generada por el COVID-19, lo que provoca el cierre de las empresas, de las fronteras y el aislamiento obligatorio. De esta forma se ve afectada la industria turística en general.

A causa de la vigencia de la Ley de Solidaridad Social 27541, muchas empresas de la industria turística se ven afectadas para la venta de servicios al exterior, ya que la misma expresa que se debe aplicar un impuesto del 30% a bienes y servicios extranjeros contratados en el país. Existe una diferencia en desventaja con respecto a la moneda nacional al momento de efectuar la compra de billetes y monedas en divisas extranjeras. Está situación en muchas ocasiones dificulta las ventas de productos turísticos al exterior.

Marco teórico

El marco teórico de este reporte de caso se centra en tres conceptos claves: sustentabilidad, sustentabilidad empresarial y prácticas sustentables.

El término "sustentabilidad" se fue transformando hasta llegar al concepto moderno conocido por toda la sociedad. El mismo, está apoyado en el desarrollo de los sistemas socio ecológicos para lograr integrar las tres dimensiones centrales del desarrollo sustentable: económica, social y ambiental (Calvente, 2007). Se puede decir que "el desarrollo sustentable hace referencia a la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras" (Calvente, 2007, p.3). En relación a los pilares que forman parte de este concepto, se puede decir que una sociedad sustentable es una sociedad en la que el desarrollo económico y el bienestar social se encuentran integrados para lograr un medio ambiente de calidad. La misma debe tener la capacidad de satisfacer sus necesidades actuales sin perjudicar las generaciones futuras. Y desde el punto de vista económico se dice que la sustentabilidad es la habilidad de lograr el progreso económico, sostenido en el tiempo, posibilitar la protección del medio ambiente del planeta y garantizar una buena calidad de vida para las personas (Calvente, 2007).

La sustentabilidad desde una mirada empresarial, surge como un nuevo paradigma para la gestión interna de las organizaciones, presentándose como una novedosa opción para el modelo de crecimiento tradicional y maximización de la rentabilidad. La convergencia de los términos desarrollo sustentable (DS) y responsabilidad social empresarial (RSE) son los que logran dar origen a esta nueva tendencia para las empresas (Portales, de la Torre, Ruelas y Pérez, 2009). Adoptar políticas de responsabilidad empresarial mejora el rendimiento de la misma y el posicionamiento de la marca. El incremento de la reputación de las empresas se debe a estas nuevas políticas, lo que genera estar preparados para hacer frente a situaciones adversas que puedan presentarse debido a los beneficios obtenidos de forma prolongada (Kotler y Lee en Pérez, Espinoza y Peralta, 2016).

Lograr incorporar a la gestión de la organización aspectos de interés para la sociedad, que resulten amigables con el medio ambiente. Esta actitud es característica de una empresa sustentable, donde se tiene en cuenta los impactos que se producen en la región y donde opera la organización, no solo considerando aspectos que benefician a la empresa. A partir de estos modelos se favorece su permanencia en el tiempo (Portales «*et al.*», 2009). Se considera que para incorporar estas nuevas políticas de RSE es necesario contar con el liderazgo adecuado para una correcta implementación, como también acciones concretas y desarrollar buenas prácticas cotidianas. En lo posible incorporar estas políticas como parte de la visión y misión (Henríquez y Oreste en Pérez, Espinoza y Peralta, 2016).

"Con respecto a las prácticas sustentables, son acciones para prevenir, corregir y/o mejorar ciertos aspectos del desarrollo turístico. Se pueden aplicar en todas las áreas de servicios y operación de la organización"(Fedetur, Sernatur, 2011, p.15).Se hallan distintas ramas y oportunidades de aplicación y se necesitan iniciativas sociales que concuerden con el nivel de competitividad de la empresa y sean valoradas por la sociedad y el entorno de la misma. El valor generado por las prácticas sustentables mediante la difusión representa las diferentes actividades que realiza una empresa. Las mismas son utilizadas como marco para identificar su posicionamiento e impacto social, las actividades que se pueden abordar son diversas de acuerdo al área de la organización que se trate, las cuales deben ser medibles (Kras en Sánchez, Castillo y Vizcarra, 2015).

Se recomiendan una serie de acciones para contrarrestar los efectos que las industrias pueden ocasionar, como capacitar al personal, incorporar a la gestión general de la empresa la gestión del medio ambiente, llevar a cabo medidas correctoras, poner en marcha investigaciones para encontrar soluciones a problemas específicos o a la mejora del rendimiento ambiental, prevenir y disminuir las repercusiones ambientales en su origen, entre otras (Acción RSE en Pérez, Espinoza y Peralta, 2016).

En conclusión, con los conceptos seleccionados se halla una estrecha relación ya que la sustentabilidad busca el bienestar humano y ambiental. Las empresas están inmersas en la sociedad, son parte de ella y desempeñan un papel muy importante para las personas, por lo que deben tomar conciencia de los impactos que provocan a nivel ambiental y

económico en una región. Para ello es necesario implementar acciones que colaboren con el desarrollo sustentable, que se pueda verificar si están en el camino correcto o si es necesario realizar correcciones en la gestión. Estas acciones deben estar orientadas a buscar el bienestar tanto del personal como del entorno en donde está establecida, garantizar la seguridad, el crecimiento económico y prevenir la contaminación con productos amigables al medio ambiente.

Diagnóstico y discusión

Con respecto al análisis interno de la empresa Lozada Viajes, la falta de acciones concretas orientadas al desarrollo sustentable, más que como un problema puede presentarse como una oportunidad de mejora en la gestión interna de la organización. Al considerarse una de las empresas con mayor posicionamiento en Argentina, no tener en cuenta este aspecto puede atentar con esta fortaleza que posee y su reputación, teniendo en cuenta el crecimiento agresivo de las empresas en este sector. Resulta necesario adoptar una estrategia que se aproxime a ser una empresa de turismo sostenible, a través de prácticas cotidianas en todos los niveles de la organización; esto significa que todos los miembros estén implicados como así también los proveedores y la red de franquicias, por medio de capacitaciones sobre la temática. Como empresa del sector turístico debe sensibilizar y comunicar sobre el desarrollo sustentable y de los impactos negativos que se pueden evitar con adoptar buenas prácticas, como así también dar prioridad a aquellos proveedores que estén comprometidos con el medio ambiente como los hoteles con certificación verde. Como ya se mencionó anteriormente también es relevante proteger y colaborar en la región en donde opera cada empresa, el medio que lo rodea, y los recursos básicos que utiliza para su funcionamiento como luz, agua, el tratamiento de sus desechos y el compromiso hacia alguna causa social.

El contexto social actual se encuentra en un momento de cambio con respecto a la toma de conciencia del medio que lo rodea; como consecuencia se está comenzando a adoptar acciones amigables con el medio ambiente, como la separación de basura, reciclado de papeles, la prohibición de fumar en las playas, entre otras. Hay situaciones que se presentan como una oportunidad de mejora en el accionar diario de Lozada Viajes, como por ejemplo utilizar el avance de la tecnología para eliminar de manera progresiva el uso

del papel. A través de programas que permitan la digitalización de boletas, folletos, recibos, presupuestos entre otros.

Manual de Prácticas Sustentables para la Gestión Interna de Lozada Viajes

Alcance

La siguiente propuesta consiste en un manual sobre prácticas sustentables para incorporar en la gestión interna de Lozada Viajes. El objetivo del mismo es lograr minimizar los impactos negativos provocados en medio ambiente. En el manual están involucrados todos los miembros que forman parte de las distintas áreas de la organización de la casa central, como también se deben transmitir a las franquicias de la empresa. Para la incorporación de dicho plan se necesita capacitar a los miembros de la empresa sobre los impactos negativos que se generan en el medio ambiente por el uso desmedido de los recursos, y así luego poder incorporar las acciones recomendadas. El tiempo estimado para implementar el manual de recomendaciones es de 1 año.

Objetivos

Objetivo general

- Reducir al máximo el impacto negativo que provoca Lozada Viajes en el ambiente a partir de la implementación de un manual de acciones que contribuyan a las prácticas sustentables.

Objetivos específicos

1. Capacitar al personal de la empresa sobre las prácticas sustentables y los beneficios positivos al medio ambiente.
2. Promover las tres R: reducir, reutilizar y reciclar los residuos generados por la empresa a partir de la implementación del manual de buenas prácticas.

Estructura

Plan de capacitaciones

Se van a realizar a lo largo de un año una capacitación al mes con una duración de tres hs aproximadamente cada una. Se necesita contratar a la persona idónea en sustentabilidad, el dictado de la capacitación será en la empresa Lozada Viajes. A lo largo de todas las capacitaciones se van a abordar diferentes temáticas como:

- ¿Qué es la sustentabilidad? ¿para qué sirve? y los objetivos que persigue.
- ¿Qué es la RSE? (responsabilidad social empresarial)
- ¿Cómo mejorar el ambiente laboral, la importancia de colaborar con causas sociales?
- ¿Cuáles son los beneficios positivos que se obtienen a largo plazo en una organización al aplicar prácticas sustentables como una imagen positiva, sostenible y diferenciadora del sector?
- Cómo implementar la gestión de residuos, los beneficios positivos que se obtienen al realizar esta acción e interactuar con los miembros en cuanto si ellos lo aplican en sus casas, si les parece importante.

También se van a brindar herramientas en:

- Cómo educar y sensibilizar al turista.
- La información que se requiere al momento de viajar para transmitirles a los clientes.
- Informar sobre las ventajas económicas que genera ser una empresa sustentable.
- Cambio climático,
- ¿Qué es la huella de carbono, cómo medirla?
- ¿Cómo aprovechar la tecnología al máximo para evitar la contaminación?
- Educación ambiental no formal, el impacto que provoca una empresa en la sociedad en donde está instalada.

El objetivo es generar conciencia a los miembros de la organización y brindarle un manual de acciones que contribuyan a las prácticas sustentables, en el que contenga acciones concretas para adaptar en su rutina diaria. Una vez finalizada la primera capacitación la persona encargada de la gestión de recursos humanos se encargará de enviar vía mail el manual a todos los miembros de la empresa. Luego la persona responsable del área de logística será quien realice la compra de los objetos necesarios para el reciclado y del área de administración contactar a la empresa de reciclado y asociación para realizar la donación de papel. Una vez dadas las condiciones, se implementará el plan de forma inmediata y medir los resultados luego de las capacitaciones y de implementar el manual.

Manual de Prácticas Sustentables para la Gestión Interna de Lozada Viajes

- Reciclar incorporando diferentes contenedores para separar la basura en las bolsas mágicas que entrega la empresa sugerida, en la cual se guardan todos los residuos reciclables limpios y secos. Otro para los desechos orgánicos y uno para los papeles ya que tiene como fin ser donado a la Asociación infantil. Para lo cual es necesario comprar la cantidad de contenedores necesarios para lograr la separación de residuos sugerida. Contratar una empresa de reciclado encargada de retirarlo.
- Dividir las bolsas mágicas por área. Registrar cada bolsa con el nombre del área (ej.: comercial, marketing), quienes formarán un equipo. Como incentivo para el cumplimiento de los objetivos propuestos se ofrece a cada uno de los integrantes, un día de home office (así se fomenta el trabajo en equipo y el reciclado).
- Utilizar la impresora lo justo y necesario, si es posible reutilizar las hojas de ambas caras. Utilizar la tecnología para evitar el uso del papel, para presupuestos, boletas, recibos. Colocar un recipiente en cada escritorio para almacenar el papel. Contactarse con la Asociación Hospital Infantil para realizar la donación de aquellos papeles que no se puede evitar el uso en la empresa.
- Realizar la compra de bazar y utensilios de material reutilizable que comúnmente son utilizados por los miembros de la empresa para evitar los platos, vasos, tazas, cubiertos desechables de plástico.

- Apagar o mantener en reposo la computadora cuando no se esté utilizando, al igual que con las luces de la oficina, sistemas de calefacción y otros sistemas energéticos.

- Contratar a una empresa encargada del diseño y confección de cubre valijas de tela muselina reutilizable y colilleros portátiles con el logo de la empresa. Con el fin de ser entregados a los próximos clientes a viajar se generará un valor agregado al producto y demostrar el compromiso de la empresa con el medio ambiente.

- Movilidad sostenible: fomentar el uso del transporte público, bicicletas, a pie o auto compartido con otros miembros de la organización. El empleado que haga un esfuerzo para reducir su huella de carbono ya sea, yendo a trabajar caminando, en bicicleta, etc. se le otorgará incentivos institucionales. En primera instancia una botella reutilizable, si se sostiene una continuidad de seis meses se entregará un conjunto de ropa deportiva, y al cabo de doce meses unos auriculares inalámbricos. También se le otorgará a quien comparta su vehículo con sus compañeros un voucher de lavado y el pago de combustible, de manera mensual. La empresa proveerá frutas y/o snacks saludables para promover una buena alimentación y compensar de alguna forma el gasto de energía realizado.

- Evaluar la calidad ambiental de los insumos y servicios de los prestadores. Desde la gestión administrativa de proveedores en conjunto con la gerencia de productos propios, se realizará una búsqueda y un listado de estos insumos y servicios (por ejemplo hoteles) que consideren la sustentabilidad como parte de su gestión empresarial. Preferentemente aquellos que tengan certificaciones sostenibles para elaborar sus productos.

- Utilizar la tecnología para enviar flyers de promoción, fotografías y videos e información de los destinos para evitar el uso del papel.

- Promover el uso del código QR para acceder a distintos documentos como pasajes, presupuestos, etc.

- Informar a los clientes sobre los compromisos ambientales a través del certificado ambiental otorgado por la empresa que se encargará de recolectar y gestionar los residuos. Agregar a los emails y presupuestos, los

membretes con el símbolo sostenible. Esta acción permite dar a conocer los esfuerzos que se realizan por el ambiente, colocando en todo medio de comunicación impreso y electrónico, símbolos e indicadores de la gestión ambiental.

- Comunicar al área de la empresa encargada de la publicidad (community manager) que deberá realizar publicaciones en las redes sociales que difundan las acciones sustentables de la empresa. Requerirle también al diseñador gráfico, que agregue el símbolo de sustentabilidad.

- Una vez concretado el destino con los pasajeros las personas encargadas del área comercial, recopilarán la información pertinente sobre el comportamiento que deberán tener en el destino al momento de visitar un área natural, cultural, entre otras, la cual se enviará en forma de guía antes de la fecha de partida. Se difundirá la información con el nombre del destino y compartirá con las demás personas pertenecientes al área, para que se utilice la misma información de manera conjunta. Cada vez que se utilice esta información, corroborar si estos datos siguen vigentes en el destino o si hay nuevos para agregarlo y actualizar la misma.

- Informar a los próximos clientes a viajar sobre la cultura, costumbres, tradiciones, valores locales y proporcionarle pautas para garantizar que su comportamiento sea respetuoso con las comunidades y personas que se puedan encontrar. La gerente de productos propios le otorgará la tarea de relevamiento a cada persona encargada de los distintos destinos (Sudamérica - Brasil, Centroamérica - el Caribe, Estados Unidos - Europa) esta información será recopilada y guardada en forma de guía informativa para ser difundida a toda el área comercial. Todos los meses será chequeada por las personas autoras de esta guía y actualizada en el caso de ser necesario.

- Home Office es importante considerarlo ya que cada vez ha tenido una mejor aceptación, de esta forma se evita el tiempo de traslado de los trabajadores, no se emiten contaminantes por usar su auto, el trabajo es más eficiente. Considerar por lo menos un día de Home Office, beneficiará en gran medida al ambiente.

confección de cubre valija												
Contactar con empresas proveedoras de ceniceros portátiles												
Realizar la compra de bazar reutilizable												
Realizar la compra de recipientes para la división de residuos												
Control sobre el plan de implementación												

Presupuesto

En el siguiente presupuesto se detallan los costos de los elementos necesarios para la implementación del manual, teniendo en cuenta aquellos gastos que se producen todos los meses a lo largo de un año. En el caso de la empresa de reciclado cobra \$90 por cada vez que retira los residuos calculando que pasa dos veces al mes.

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Capacitación	12	\$3.000	\$36.000
Auriculares inalámbricos	6	\$1.844	\$11.064
Ropa deportiva (incluye pantalón y	12	\$2.000	\$24.000

remera)			
Snacks y frutas	12	\$2.700	\$32.400
Voucher de lavado y nafta	12	\$2.400	\$28.800
Empresa de reciclado	24	\$90	\$2.160
Cubre valija con sublimado	100	\$150	\$15.000
Ceniceros portátiles	100	\$100	\$10.000
Vasos de vidrio	6	\$66,66	\$400
Vasos de plástico	12	\$24	\$288
Taza (con logo de la empresa)	24	\$250	\$6.000
Cubiertos	24	\$43,70	\$1.049
Platos melanina.	24	\$88,29	\$2119
Recipientes grandes para residuos	4	\$2.000	\$8.000
Recipientes medianos para residuos (Inc. colillero)	5	\$1.000	\$5.000
Total			\$182.280

Indicadores

Indicador 1: se les enviará, vía mail, cada mes durante 12 meses un cuestionario a los miembros de la organización sobre prácticas sustentables.

El fin de aplicar dicho cuestionario es para evaluar las temáticas abordadas en las capacitaciones, para ver si resultaron eficientes para una aplicación exitosa del manual de recomendaciones.

- ¿Comprendiste qué es la sustentabilidad y sus componentes?
- ¿Crees que es importante para la empresa aplicar un manual de buenas prácticas?
- ¿Te resultan útiles las capacitaciones para aplicar prácticas sustentables a la empresa?
- ¿A partir de las capacitaciones y de aplicar las acciones del manual te sientes más comprometido con el tema?
- ¿Se conoce con cifras exactas cuál es el consumo de papel de la compañía?
- ¿Cuáles crees que son los beneficios que genera adoptar prácticas sustentables?
- ¿Crees que las acciones sustentables se están aplicando de forma correcta?

Indicador 2: se medirá el consumo de papel mensualmente.

El fin de aplicar este indicador es corroborar si se está generando una disminución en el uso del mismo. La persona encargada de las compras de insumos de la oficina elaborará una planilla en la cual se llevará el control mensual del papel que se compra anotando la cantidad exacta de ello, con el fin de ir comparando mes a mes si se generó una reducción del mismo.

En una hoja de cálculo que todo el personal podrá acceder, se deberá llevar el seguimiento del uso de papel ya sea para impresión o escritura. Cada registro de consumo deberá anotarse determinando para que se usó y así evaluar el consumo inicial y luego de adoptar las medidas.

Indicador 3: encuesta al cliente sobre la percepción que tienen de Lozada Viajes con respecto a las prácticas sustentables. A finalizar cada mes se recolectarán las encuestas y en las reuniones gerenciales, con frecuencia de una vez al mes, se analizarán las respuestas para considerar la opinión del cliente en pos de mejorar las prácticas.

- ¿Crees que Lozada Viajes es una empresa comprometida con el medio ambiente?
 - Sí
 - No
- ¿Le informaron sobre el comportamiento que debe tener al momento de visitar un área natural o cultural?
 - Sí
 - No
- ¿Le informaron sobre la cultura, costumbres, tradiciones y valores locales del destino próximo a visitar?
 - Sí
 - No
- ¿El agente que lo/a atendió le suministró el cubre valija reutilizable y un colillero portátil?
 - Sí
 - No
- ¿Le entregaron información, flyer, presupuestos impresos?
 - Sí
 - No



Valor agregado

La asociación Hospital Infantil, ubicada en el barrio de Alta Córdoba, realiza la maratón de papel para sostener proyectos de promoción de derechos y prevención en salud de niños y niñas. Con los recursos provenientes del papel, diarios, revistas, apuntes y cartón se sostiene el Programa de Asistencia Directa al Paciente Ambulatorio, las Ludotecas que funcionan en las salas de espera, la Radioteca “El silencio no es salud”, además de los cursos y talleres del Proyecto Adolescencia Positiva.

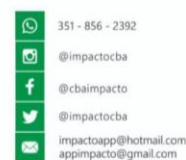
La comunidad empresarial está invitada a donar el papel que no usan y contagiar esta acción de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) entre su personal y su comunidad vinculada. A través de la consigna “Doná una página web”, les proponen la donación de un espacio en los sitios web, blogs y redes sociales para difundir la campaña del papel. Aquellas que se sumen a esta acción se les envía vía mail las piezas gráficas para difundir. Deben solicitarlo enviando un correo electrónico a asociacionhi@gmail.com.

Impacto Cyclear es una empresa de gestión ambiental. Su principal actividad es logística y clasificación de materiales reciclables para su re inserción en el mercado.

En la actividad de logística retiran los inorgánicos desde el punto generador y los trasladan a su planta de clasificación. En la clasificación separan los materiales de manera técnica y específica para que puedan seguir eficazmente su proceso de reciclaje correspondiente. Como re inserción garantizan la economía circular de cada material en el mercado. Cada vez que se usa materia prima reciclada en los procesos productivos se evita la explotación de recursos naturales.

Los materiales que reciclan celulosa (papel y cartón), plástico, metal, vidrio, tetra, telas y tratamientos especiales.

Al momento de la división de residuos no es necesario colocar los diferentes desechos en contenedores separados, pero si se requiere que estos se encuentren secos.



Conclusión

La sustentabilidad en las empresas es un factor fundamental para asegurar su permanencia en el tiempo y lograr un accionar equilibrado de sus elementos que forman parte de ella: económico, social, ambiental. Trae beneficios positivos tanto para la organización como para la sociedad en donde se halla establecida.

Existe una tendencia creciente en múltiples sectores donde las empresas cada vez más están interpeladas a generar utilidades cuidando el medio ambiente y generando valor a la comunidad. Para Lozada Viajes se presenta como una oportunidad de mejora aplicar prácticas sustentables en su gestión interna. En los antecedentes evaluados demuestran que los fines de la sustentabilidad empresarial son tener estrategias de negocio que permitan satisfacer las necesidades de la empresa y sus interesados, haciendo uso consciente y responsable de los recursos naturales, que definitivamente serán necesarios en el futuro, y así contribuir a la preservación del medio ambiente y favorecer al desarrollo de la sociedad.

La propuesta se presenta en un manual de recomendaciones de prácticas sustentables para ser incorporado en las acciones diarias de todos los miembros de la organización, acompañado de capacitaciones mensuales por el plazo de un año. Se considera que es la propuesta más adecuada debido a que Lozada Viajes no cuenta con acciones concretas en lo que respecta al tema. Una de las principales ventajas que posee la empresa es que cuenta con una mayor trayectoria y experiencia dentro del sector y además posee una red de franquicias en todo el país, circunstancia importante para convertirse en impulsora y pionera dentro de la industria para generar acciones sustentables.

Una vez implementado el plan de capacitaciones y el manual de recomendaciones, se comenzará a medir los resultados.

Recomendaciones

A modo de recomendación, desde el aspecto social, se sugiere incorporar acciones destinadas a la supervisión de las condiciones laborales y de salud de todos los miembros de la organización, implicar a los empleados en las buenas prácticas de RSE (responsabilidad social empresarial) a los consumidores, comunidades locales y resto de la sociedad en temáticas sustentables.

En este reporte de caso el foco se centró en el aspecto ambiental, en casi su totalidad. En relación a la propuesta en sí, los obstáculos que se pueden presentar están relacionados a la resistencia al cambio por parte del personal y con respecto al presupuesto necesario para la implementación del plan, debido a la situación económica que está atravesando la industria turística.

Se recomienda una comunicación clara con los miembros de la organización, se sugiere prestar atención a la retroalimentación obtenida por medio de las encuestas como también escuchar sus opiniones y sugerencias del personal con respecto al plan.

También en un futuro se puede tener en cuenta la instalación de paneles solares en la empresa que trae beneficios como reducción de energía eléctrica, cuida el medio ambiente con un sistema fotovoltaico que ayuda a reducir el impacto ambiental que genera la empresa, demuestra el compromiso de la organización con la sustentabilidad, genera motivación en la cultura ambiental del personal, entre otras.

Referencias

Calvante, A. (2007). Concepto moderno de sustentabilidad. Universidad abierta Interamericana, *Centro de Altos Estudios Globales*. 1-3. Recuperado de <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/sde/UAIS-SDS-100-002%20-%20Sustentabilidad.pdf>

Cortes, M., Hernán, G., Reyes, P. e Ismael, J. (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (78), 40-54. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20640430004.pdf>

Cyclear. (2019). *cyclearcba*. Recuperado el 12 de Junio de 2020, de <http://www.facebook.com/cyclearcba>

Fedetur, Sernatur (2011). Chile por un turismo sustentable. Recuperado de <http://www.chilesustentable.travel/biblioteca/manuales-y-guias/manual-de-buenas-practicas-del-sector-turistico/>

Figuroa López A. y García de la Torre C. (2018). Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones. *Investigación administrativa*. (122). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782018000200005&script=sci_arttext

Infantil, A. H. (11 de Octubre de 2011). *Asoc. Hospital Infantil*. Recuperado el 12 de Junio de 2020, de <http://www.facebook.com/AsocHospitalInfantil/>

Navarrete, F. (2015). *Cuadernos de administración* (Universidad del Valle). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-46452015000100005&script=sci_abstract&lng=fr

Pérez, M., Espinoza, C., Peralta, B. *La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: Una visión sostenible a futuro*. Revista Universidad y sociedad, (3). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023

Piñar, M. y Negrete, J. (2016). *La Responsabilidad Social Empresarial como pieza clave en la transición hacia el desarrollo sustentable en el sector turístico*. Pasos revista de turismo y patrimonio cultural, (1), 127-139. Recuperado de www.pasosonline.org/Publicados/14116/PS116_08.pdf

Portales L., García de la Torre C., Camacho Ruelas G., Arandía Pérez O. *Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación Teórica*. Recuperado de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/189/180>

Sánchez I., Castillo D., Vizcarra P. (2015). Prácticas sustentables en las mipymes de la zona metropolitana de Guadalajara en relación al cuidado del medio ambiente. *Universidad del Valle de Atemajac*, 11. Recuperado de https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:3E-CwL7S8B4J:scholar.google.com/+pr%C3%A1cticas+sustentables+en+las+empresas&hl=es&as_sdt=0,5

Zambrano, J. (2011). Sustentabilidad empresarial y aprendizaje transformativo: orientaciones para la administración por valores. *Revista Dimensión empresarial*, (2), 16- 21. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3965853>