

Universidad Empresarial Siglo 21
Licenciatura en Gestión Ambiental



**Buenas Prácticas Ambientales como sello de distinción corporativa.
Estudio de Caso del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz - Argentina**

**Good Environmental Practices as a seal of corporate distinction. Case
Study of the Howard Johnson Villa Carlos Paz Hotel - Argentina**

Darío Daniel Dichiara

DNI: 33.712.951

Legajo: VAMB02014

Resumen

El presente trabajo final de graduación describe y analiza la franquicia del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, con el objeto de adoptar una serie de medidas y recomendaciones que, integradas en un manual de buenas prácticas ambientales, le permitan a la empresa disminuir su impacto ambiental a la vez de reducir costos, potenciando la competitividad e imagen del Hotel. A dicho fin, se realizó una descripción de las características de la organización así como de su política ambiental y gestión sustentable vigente. Se identificó y describió la situación inicial en la que se encuentra la organización, y se elaboró una matriz FODA mediante la cual se destacaron sus aspectos positivos y puntos fuertes, como sus debilidades, enmarcadas en un contexto mundial de demanda creciente de turismo sostenible y responsabilidad social empresaria. Como corolario, se propuso un plan de implementación con las acciones sugeridas para mejorar y potenciar la política ambiental de la organización. Finalmente, se realizaron las recomendaciones tendientes a fortalecer la imagen y competitividad de la empresa.

Palabras claves: Buenas Prácticas Ambientales, Hotelería Sustentable, Responsabilidad Social Empresaria, Competitividad.

This final graduation project describes and analyzes the franchise of Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz, in order to adopt a series of measures and recommendations that, integrated in a manual of good environmental practices, allow the company to reduce its environmental impact while reducing costs, enhancing the competitiveness and image of the Hotel. To this end, a description was made of the organization's characteristics as well as its environmental policy and current sustainable management. The initial situation in which the organization finds itself was identified and described, and a SWOT matrix was prepared through which its positive aspects and strengths were highlighted, as well as its weaknesses, framed in a global context of growing demand for sustainable tourism and corporate social responsibility. As a corollary, an implementation plan was proposed with suggested actions to improve and enhance the organization's environmental policy. Finally, recommendations were made to strengthen the image and competitiveness of the company.

Key words: Good Environmental Practices, Sustainable Hospitality, Corporate Social Responsibility, Competitiveness.

Introducción

Con el desarrollo del presente trabajo se pretende lograr para El Hotel “Howard Johnson” de la ciudad de Villa Carlos Paz, a través de la implementación de un manual de buenas prácticas ambientales, una serie de recomendaciones que permitan afianzar, fortalecer y potenciar la política de desarrollo sostenible ya aplicada por el Hotel como estrategia de distinción, que le permita tanto mejorar su imagen como reducir su impacto y sus costos, aumentando su competitividad a la par de brindarle nuevas herramientas para transitar exitosamente su recorrido hacia la sustentabilidad, analizando sus propias fortalezas y debilidades dentro el contexto en el cual se encuentra inmerso.

A nivel global observamos cómo las grandes fábricas, industrias, empresas y organizaciones multinacionales comienzan a incluir, (sea por obligación, por voluntad propia o como estrategia de marketing) al menos alguna forma de gestión ambiental en sus procesos, productos y servicios.

El rubro hotelero no permanece ajeno a esta fuerte tendencia y alrededor del mundo se multiplican los ejemplos de asentamientos turísticos que se encuentran implementando un número cada vez más creciente de prácticas que reduzcan su impacto ambiental, desde la misma concepción de su ubicación, construcción e infraestructura, hasta los procesos y procedimientos que emplean para lograr brindar su servicio final.

La hotelería es una actividad principal del turismo sostenible en un destino, y si bien, las iniciativas sostenibles de un solo hotel no marcarán las diferencias, si todos adoptaran por esta estrategia, el cambio podría ser mayúsculo. (Mantovano, P. y Murillo, A., 2019).

Antecedentes

Existe amplia bibliografía y un sinnúmero de sitios web donde pueden encontrarse artículos, guías, planes y programas que denotan una marcada tendencia hacia implementación de formas de turismo sustentable en Hotelería mediante la adopción de directrices de gestión ambiental o la implementación de prácticas amigables con el ambiente, y su relación con el incremento de la productividad y contribución a la imagen corporativa.

En un artículo de divulgación académica publicado por la Universidad Nacional de Quilmes titulado “Consideraciones acerca de la relación entre la gestión ambiental y la productividad en hoteles de alta gama de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires” (2019), se

pudo concluir que la implementación de modelos de gestión ambiental voluntarios, generan un incremento de la productividad en los establecimientos hoteleros bajo análisis.

Conforme a la Guía Turismo Sustentable elaborada conjuntamente por los Ministerios de Turismo y de Energía de la Nación (2017), adoptando buenos hábitos ambientales, las empresas podrán reducir hasta en un 30-40% sus costos energéticos y mejorar su imagen y posicionamiento.

Breve descripción de la problemática

Como se mencionó, la organización claramente explota como una herramienta de Marketing y sello distintivo su política verde, y en este sentido no es un dato menor el hecho de haber logrado una prestigiosa certificación.

No obstante, sus acciones concretas en pos de lograr un desarrollo sostenible por lo general se reducen a unas pocas prácticas aisladas y simples aplicadas por su personal y orientadas en mayor medida a fomentar la concientización de sus huéspedes.

Carece de un plan de gestión ambiental integral y su programa de sustentabilidad actual no se encuentra debidamente sistematizado, mostrándose exiguo en relación con las bases y fundamentos de su política, contrastando negativamente con la imagen de Hotel Sostenible que pretende ostentar y haciendo peligrar en el mediano/largo plazo, su plan estratégico de ecomarketing.

Marco de referencia institucional

Howard Johnson es una cadena hotelera de renombre internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo y es la cadena de mayor presencia en nuestro país, que hoy supera los 40 hoteles, desde que el primero abrió sus puertas en 1997.

El hotel objeto del presente estudio de caso es una franquicia de la cadena hotelera internacional que se inauguró en el año 2011 en Villa Carlos Paz y la cual representa una enorme importancia estratégica para el turismo y la hotelería en el interior del País.

Su construcción demandó 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto, el que adoptó una modalidad comercial denominada “Condo Hotel”, por lo cual combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Es decir, Howard Johnson Carlos Paz cuenta con tantos dueños como accionistas, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios, que en este caso son una empresa familiar, la familia Elliot proveniente de Salta y con experiencia en el rubro.

De su propia web (<https://www.hjvillacarlospaz.com.ar>) se desprende una pestaña que, bajo la denominación “Gestión Sostenible”, detalla en una serie de apartados sus prácticas y contribuciones orientados a su búsqueda de posicionamiento como un hotel respetuoso del medio ambiente y la cultura local.

Sin dudas que su objetivo más ambicioso logrado en este sentido, es haber alcanzado la categoría “plata” de la ecoetiqueta que otorga la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) a través de su Programa de Certificación en Sustentabilidad “Hoteles más Verdes”, lo que lo convierte en el segundo Howard Johnson del país y el primero de Córdoba en alcanzar esta categoría.

Teniendo en cuenta el objetivo aludido anteriormente y lo descrito hasta aquí, se analizará la situación actual del hotel en cuanto a sus virtudes y deficiencias desde un paradigma de sustentabilidad y ecomarketing, consecuencia lógica de la política verde que denota la organización y el hecho de que el hotel ya cuenta con una certificación ambiental de prestigio.

Analisis de Situación

La modalidad de franquicias otorga la posibilidad a la marca registrada Howard Johnson de mantener las prestaciones de una cadena de carácter internacional, pero permitiendo que los franquiciados impriman el toque personal en cada una de sus empresas.

Es por este motivo que, sin bien no es el único Howard Johnson del país que cuenta con políticas ambientales, el prestigioso hotel emplazado en la localidad de Villa Carlos Paz puede explotar una estrategia de sustentabilidad y armonía con el entorno como un sello distintivo de la organización, respetando los estándares de calidad de la cadena.

En este sentido, resulta evidente que el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz tiene una marcada tendencia hacia la implementación de prácticas sustentables, sobre todo en

materia de concientización y adopción de conductas, tanto de sus huéspedes como de su propio personal, lo que constituye un punto fuerte para la empresa.

Para poder desarrollar un análisis más exhaustivo sobre la situación planteada en apartados anteriores, es conveniente partir de una evaluación inicial de la empresa, haciendo una breve mención a las prácticas ya implementadas por la organización, a saber:

- Cuenta con un programa de sustentabilidad, mediante el cual realiza algunas prácticas que permiten ahorrar agua y energía (reutilizan sábanas y toallas en la habitación para evitar su lavado diario; aprovechan la luz natural de ser posible; en caso de utilizar aire acondicionado, lo mantienen a una temperatura de 24 C°; etc.)
- En cuanto a gestión de residuos, cuenta con tachos que favorecen la separación.
- En materia de gestión del agua, en 2017 invirtió en la compra de lavarropas preparados para trabajar con un mínimo consumo de agua y energía, para empezar a realizar la lavandería de ropa blanca en la misma institución, evitando de esta forma enviar su ropa blanca a los lavaderos y controlar diariamente su consumo de agua.
- En cuanto a efluentes, el hotel fue diseñado para que se puedan reutilizar las aguas grises de la institución para riego.
- Fomenta la concientización ambiental y el consumo local mediante diversas acciones (invita a los huéspedes a solicitar información sobre el servicio de sustentabilidad y sobre cómo pueden participar en él; informa sobre la oferta cultural local y los atractivos naturales que puede visitar durante su estadía; brinda recomendaciones para que su recorrido cause los menores impactos ambientales; coloca cartelera que concientiza acerca del cuidado de cada uno de los espacios; suele realizar campañas en las habitaciones donde informa a los huéspedes la mejor manera de reducir el consumo; entre otros).

Asimismo, contar con la categoría “plata” de la certificación de Hoteles más verdes, implica para el Hotel estar a un sólo paso de obtener la máxima distinción que puede obtenerse a nivel nacional en el rubro de sustentabilidad hotelera (que sería la categoría oro que otorga el mismo programa), ya que dicho programa se encuentra reconocido por el Global Sustainable Tourism Council desde el año 2013 y con este reconocimiento, Hoteles más Verdes se sitúa al nivel de los programas de certificación de turismo sustentable más prestigiosos del mundo (Hoteles Más Verdes, 2017).

Análisis de contexto

El vuelco hacia la sustentabilidad en las organizaciones no sólo obedece a una cada vez más creciente y exigente reglamentación local, nacional e internacional en tal sentido, sino que en gran medida responde a la demanda creciente del sector turístico de hoteles y alojamientos que se encuentren en armonía con su entorno y sean respetuosos con el medio ambiente.

Según una encuesta del Global Sustainable Tourism Council, el 90% de los viajeros se inclina por hoteles sostenibles y el 34% está dispuesto a pagar por alojarse este tipo de establecimientos (González, D., 2018).

Conforme lo describe la Organización Mundial del Turismo en su sitio web <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>, el turismo sostenible debe dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

En Argentina, el concepto de sustentabilidad forma parte de los ejes estratégicos de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) desde el año 2009, sumándose al Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable del Ministerio de Turismo de la Nación, contribuyendo ambos al posicionamiento de la marca país y a la estrategia de marketing de la hotelería Argentina (ITH, s. f.).

La certificación en sustentabilidad tiene hoy una gran importancia en el turismo internacional, respondiendo a las demandas de los huéspedes, clientes y otros agentes de alojamientos y servicios turísticos más respetuosos con el ambiente, socialmente responsables y sustentables. (Hoteles más verdes, 2017).

Asimismo, son innumerables los planes, programas, proyectos guías y estrategias adoptadas a nivel Estatal tendientes a la implementación de formas sustentables de turismo en los hoteles. A mero título enunciativo se puede destacar:

- Guía de Turismo Sustentable del 2017, elaborada por el Ministerio de Turismo de la Nación, 2017
- Guía Prácticas Sustentables para Establecimientos Turísticos – Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible – Gobierno de Buenos Aires

- Plan Federal Estratégico – Turismo Sustentable 2025, de Presidencia de la Nación
- Plan Estratégico de la ciudad de Villa Carlos Paz 2020.

Además de esta creciente tendencia mundial hacia la demanda Hotelería Sustentable, resulta sumamente relevante destacar la realidad del entorno donde se encuentra radicado el hotel y los propios pasivos ambientales que lo caracterizan y lo aquejan. Se procura buscar con un enfoque de este tipo, tener bien presente el contexto situacional, contemplando la búsqueda de buenas prácticas que tengan orientación a las problemáticas ambientales más graves de la realidad del contexto en el que encuentra emplazado el hotel.

En el caso de estudio, sin dudas la principal problemática ambiental del lugar está directamente relacionada con la contaminación orgánica de la cuenca del lago San Roque y la gestión del agua y los efluentes cloacales, que gozan de normativa específica y son objeto de numerosas políticas.

En este sentido, como se mencionó, la localidad de Villa Carlos Paz ha implementado un Plan Estratégico de la Ciudad (2020) el cual contiene el Modelo de Desarrollo consensuado por los carlospacenses para el Eje Urbano-Ambiental, como también su cartera de proyectos asociada, donde se hace mención específica a esta problemática. Asimismo, en el año 2008 ha dictado la ordenanza 4963 que prohíbe el vertido de aceites vegetales, y conforme su art. 2, las cocinas y comedores de hoteles son considerados como productores de residuos. Este sería el caso del restaurante “The Lord”, concesionado por Howard Johnson Carlos Paz.

Asimismo, el avanzado estado de eutrofización del Embalse San Roque ha provocado afloramientos o “blooms” cianobacterianos de manera recurrente. A razón del cual el Municipio de Villa Carlos Paz, declaró la Emergencia Ambiental. Además, se han coordinado acciones con la Provincia de Córdoba y el Instituto Nacional del Agua quien desde 1998 realiza con frecuencia mensual (INA, 2019).

Un cuestión importante que reviste gravedad surge del hecho de que, en un análisis de monitorio de agua del Hotel (archivo pdf adjunto al material institucional compartido en CANVAS para el presente trabajo), se detectaron en varias muestras la presencia de *Escherichia coli*, una bacteria presente en la materia fecal y un indicador biológico que permite medir la salubridad del agua, el cual está estrechamente relacionado con la principal

fuentes de contaminación de la cuenca del lago San Roque, receptora de los efluentes cloacales producidos por el Hotel bajo análisis.

Es preciso señalar que una gran preocupación que suele atravesar los directivos de las empresas a la hora de ejecutar decisiones en pos de la sustentabilidad para contrarrestar sus impactos, suelen ser las erogaciones en las que incurrir inicialmente, pero lo cierto es que, tal como menciona el Centro de Actividad Regional para la Producción Limpia (CAR/PL) dependiente de la Agencia de Residuos de Cataluña, en su manual de “Buenas Prácticas Ambientales en los Hoteles” (2006), ya se encuentra ampliamente probado que la aplicación de buenas prácticas ambientales no tiene por qué suponer un aumento de los costes del hotel, al contrario, puede significar un ahorro debido a la mejora de procesos o la reducción del gasto energético y de residuos, entre otros.

Resulta imperativo entonces que la organización bajo estudio tenga bien presente los proyectos y normativas específicas que puede existir en la localidad de Villa Carlos Paz a raíz de esta problemática puntual, para focalizar sus esfuerzos en la adopción de medidas que tiendan a paliar los efectos más perjudiciales que ocasionan sus propios pasivos ambientales.

Diagnóstico Organizacional

Se presenta a continuación una matriz FODA con su consecuente análisis a los fines de un mejor entendimiento de los elementos hasta aquí expuestos, así como otros que contribuyan al análisis situacional y su respectivo diagnóstico organizacional desarrollado en el presente apartado.

Respecto al análisis FODA en sí, cabe mencionar que es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones. (Sanchez Huertas, D., 2020).

De esta forma se podrá apreciar la importancia y gran utilidad que puede aportar un Manual de Buenas Prácticas Ambientales, no sólo para el medioambiente, sino para la empresa ya que es un paso más que le permitirá, partiendo de las capacidades y recursos con los que ya cuenta (Fortalezas), mejorar sus puntos desfavorables que le pueden ocasionar

desventajas competitivas y pérdidas económicas (debilidades) para adquirir nuevas herramientas y aprovechar de la mejor forma las posibilidades que ofrece la actual coyuntura socio-ambiental (oportunidades) y evitar, o en su caso sobrellevar de la mejor forma, los posibles embates externos a su organización (amenazas).



Fuente: elaboración propia.

Existen tres ámbitos en los que podemos clasificar los impactos principales de un hotel sobre el territorio: los residuos, el agua y la energía. (Buenas prácticas ambientales en los Hoteles, 2006). En todos ellos el Hotel muestra un déficit ambiental que no puede solucionarse con las actuales medidas adoptadas, las que se muestran sumamente insuficientes.

Respecto a los factores internos, no puede pasarse por alto que tanto la política verde del Hotel como su camino hacia la certificación no son aspectos autosuficientes que culminan con breves referencias en su sitio web, algunas buenas intenciones o una etiqueta avalada por alguna institución de prestigio.

El recorrido hacia una verdadera sustentabilidad es arduo y complejo y los reconocimientos obtenidos en el camino traen aparejado, a la par de beneficios, mayores responsabilidades, enormes desafíos por delante y metas por cumplir, cuyos logros pueden

encaminarse adecuadamente si se implementa un correcto y eficiente programa de prácticas amigables con el ambiente, lo cual pretende ser objeto del presente trabajo.

Puede afirmarse entonces que, la organización cuenta con una política ambiental que no va más allá de un plan de conductas que apuntan más a la concientización que a lograr una real y verificable gestión sostenible en el Hotel.

Howard Johnson Villa Carlos Paz no evidencia un plan estratégico sólido de gestión sustentable ni surge de sus registros la implementación de un sistema de identificación y corrección de acciones que permitan asegurar su adecuación a los requisitos legales en materia ambiental, así como tampoco cuenta con un plan sistémico de acciones y prácticas apuntadas a disminuir considerablemente su consumo energético, a manejar en forma eficiente sus residuos y a gestionar correctamente sus recursos.

Si bien ello puede resultar hasta cierto punto voluntario, no es menos cierto que contar con un sistema tal es una requisito exigido por la etiqueta ambiental que carga del programa Hoteles Más Verdes para la categoría que actualmente ostenta (plata).

Es así que “La organización debe asegurar el cumplimiento de los requisitos legales (...) y cualesquiera otros requisitos voluntarios que le sean aplicables, manteniendo un registro actualizado de los mismos en el que conste la revisión de su cumplimiento efectivo” (Hoteles Más Verdes, 2017).

En el mismo sentido, “La Dirección del hotel debe establecer un sistema para identificar, analizar y definir acciones que aseguren la mejora continua de la gestión sustentable. Este sistema debe tener en cuenta los cambios en la organización y en el entorno social y ambiental, incluyendo las modificaciones legislativas...” (Hoteles Más Verdes, 2017).

No ha certificado bajo normativas o sellos de organizaciones que puedan considerarse abarcativas de una gestión ambiental integral, cuya máxima expresión la encontramos en la normativa internacional ISO 14001, contando con una certificación que, si bien goza de gran prestigio, no escapa al ámbito estrictamente hotelero y puede fácilmente pasar por alto normativas legales de gran importancia en el cumplimiento de las obligaciones ambientales, lo que puede ser un gran limitante a la hora de buscar expandir su política de sustentabilidad y la explotación estratégica de su status como hotel amigable con el ambiente que hoy pretende explotar.

Si consideramos el plano externo de la matriz FODA expuesta, la alta dirección del Hotel enfrenta un gran desafío en el presente, tanto para aprovechar las oportunidades como para evitar que las amenazas que enfrenta se materialicen, encontrándose en un punto de inflexión cuyas decisiones adoptadas en una u otra dirección, podrán resultar determinantes.

En este sentido, no destinar mayores esfuerzos a su política ambiental podrían hacer peligrar seriamente su imagen y su estrategia de ecomarketing, que a la fecha no se encuentra sólidamente afianzada, a la par que crecen las exigencias y demandas de sustentabilidad en el mundo en general, y en la industria hotelera en particular. En otra dirección, destinar recursos hacia la confección, implementación y sostenimiento de un correcto y completo manual de buenas prácticas ambientales, requerirá de esfuerzos cada vez más considerables para evitar fracasar en la búsqueda de sostenibilidad y certificaciones ambientales, esfuerzos que deberán ser reconocidos y asumidos de antemano por la administración de la organización.

La adopción e implementación de un correcto manual de buenas prácticas ambientales podrá ayudar a suplir estas deficiencias, disminuyendo su impacto ambiental a la vez de reducir costos, y allanar el camino para futuras certificaciones ambientales, potenciando la competitividad e imagen del Hotel.

Marco Teórico

Desarrollo Sostenible. Antecedentes Históricos.

En conjunción con lo descrito en el marco introductorio del presente trabajo, puede afirmarse que hoy en día el concepto de desarrollo sostenible es un eje transversal a prácticamente todas las disciplinas, y gran parte de las industrias lo están asimilando e incorporando de una forma u otra, en mayor o menor medida, a sus procesos de producción y servicios ofrecidos. Pero no siempre ello fue así.

Un hito importante en la construcción del concepto se logró tras la aparición del informe sobre nuestro futuro común (1987-1988), coordinado por Gro Harlem Brundtland en el marco de las Naciones Unidas, donde se avanzó en elaborar el concepto de “desarrollo sostenible” entendiendo por tal “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”.

Pero la noción de sostenibilidad alcanza escala mundial unos años más tarde luego de la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992. A partir de allí entra en escena y se oficializa el concepto de Desarrollo Sostenible, al tiempo que se generan grandes hechos como la creación de las Convenciones Marco sobre Cambio Climático y la Agenda 21 (Román F., 2008).

Turismo Sostenible y Hotelería sustentable

El turismo en sí no es una actividad que pueda considerarse consumidora de vastas cantidades de recursos no renovables, ni provocadora de poluciones masivas al ambiente. Pero la agregación de todos los pequeños efectos de sus operaciones, junto al impacto deducido del enorme flujo que conlleva y de su localización concentrada en ciertos entornos naturales, conduce a que el efecto del turismo sobre el medio ambiente sea significativo (Kirk, 1995).

Es por ello que con el correr de los años, las nociones de “turismo” y “sustentabilidad” se han ido complementando de forma tal que hoy resulta difícil no asociar dichos conceptos, sobre todo cuando uno piensa en destinos emplazados en entornos naturales.

El turismo sostenible es en definitiva un tipo de turismo que toma en cuenta el principio del desarrollo sostenible, pero alcanzando una conceptualización algo más clara a partir de aplicarlo a una actividad económica bien definida (Román F., 2008).

Dentro de la práctica turística, la hotelería es uno de los factores claves y, a la vez, es el principal componente de la oferta. Cumple un rol determinante en la imagen final del destino y en su competitividad.

Los hoteles de renombre e importancia internacional emplazados en sitios turísticos por excelencia donde se conjugan en relativa armonía el entorno natural con el desarrollo urbano, tal como el caso que nos ocupa del Howard Johnson de Villa Carlos Paz, son una de las máximas expresiones del turismo en general y un buen ejemplo de la trascendencia del turismo sostenible en particular para una localidad o región.

Es así que, de la misma forma que adquiere trascendencia el concepto de turismo sostenible, se desarrolla en paralelo una sub-categoría importantísima dentro del mismo, la de hotelería sustentable.

Por lo tanto, los hoteles pueden contribuir a aumentar la calidad percibida de los huéspedes sobre el producto turístico. Una de las maneras, en este nuevo contexto, es a partir de una correcta gestión medioambiental a través de distintivos de diferenciación y de la mejora de su imagen ecológica (Maffioni, J., Bertoni, M., & Faginas, V. L., 2016).

Buenas Prácticas Ambientales y Eco-eficiencia

Siguiendo con esta línea de pensamiento, una de las formas que se encuentran más moda en la actualidad a través de las cuales los hoteles buscan desarrollar su camino hacia la sustentabilidad como herramienta de diferenciación, es mediante la implementación de buenas prácticas ambientales y la eco-eficiencia, conceptos estrechamente vinculados y que pueden retroalimentarse mutuamente en un ciclo de mejora continua.

En este sentido, se ha definido a las buenas prácticas ambientales como el conjunto de hábitos personales y colectivos que hacen que la actuación de cada una de las personas que conforman una organización permita realizar una gestión ambiental correcta, que minimice el impacto ambiental de la actividad (CAR/PL, 2006).

Se logran aplicar a partir de la participación activa de todos los actores. El involucramiento de todo el personal en la aplicación de las BPA permite que la temática ambiental no sea compleja, además una adecuada gestión ambiental en las instalaciones de los centros de trabajo es una herramienta de gran importancia para facilitar y encauzar la participación activa (UPEEI, 2019).

Por otra parte, conforme lo determina la Carta Mundial de Turismo Sostenible (2015), nos enfrentamos a una auténtica eclosión de la innovación en tecnologías más sostenibles que garantizan la ecoeficiencia en campos como la edificación, la gestión integral del ciclo del agua o el manejo y minimización de los residuos.

En este contexto podemos definir la eco-eficiencia dentro de una organización como un método para alcanzar precios competitivos en los productos y servicios que satisfacen las necesidades de los seres humanos y otorga calidad de vida, al mismo tiempo que reduce progresivamente el impacto ecológico y la intensidad de recursos utilizados a lo largo del ciclo de vida (Moons, S. 2004).

RSE, certificación ambiental, eco-marketing y competitividad.

Lógicamente, no podemos perder de vista el fin de lucro que persiguen las organizaciones hoteleras. Todo este camino hacia la sustentabilidad se tornaría irrealizable sino pudiera verse plasmado en forma positiva al menos en el largo plazo en los balances económicos de las mismas.

Una forma cada vez más común de incluir estas buenas prácticas ambientales junto con otras consideradas de impacto positivo para la sociedad en general, es planearlas, organizarlas y ejecutarlas en el marco de una política de Responsabilidad Social Empresaria que asuma la organización, la que frecuentemente se apoya en la certificación de calidad para respaldar sus logros y utiliza el eco-marketing para traducir estas acciones de impacto positivo en una mejora de la imagen empresarial y por ende de la competitividad del hotel, es decir, una forma de explotar sus avances en la materia para obtener en última instancia un rédito económico por sus acciones.

La Comisión Europea definió a la RSE como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (2001). Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental (Cajiga Calderón, J.F., s. f).

Los programas de certificación ayudan a los operadores a mejorar los métodos de manejo y a encontrar el mejor camino hacia la sostenibilidad. La certificación mejora la

imagen de una compañía con relación a su entorno: clientes, amigos, proveedores, gobierno y público en general (Román F., 2008).

La certificación medioambiental tiene como objetivo asegurar la validez de la política ecológica de una empresa. Es también un instrumento para transmitir al mercado los esfuerzos realizados para mejorar la calidad. De esta forma, la certificación de calidad puede ser empleada como un elemento de imagen (Camisón Zornoza, C., 2004).

Asimismo, tal como destaca Camisón Zornoza (2004), existe ya evidencia empírica de que operando un hotel de forma ambientalmente respetuosa pueden lograrse ahorros en costes e incremento de la rentabilidad. No obstante, el impacto más importante de las iniciativas ambientales se localiza en la mejora de la calidad y del servicio percibido por los turistas.

Por otra parte, si bien está claro que hoy en día las políticas ambientales que aplica una empresa pueden ser un buen argumento de ventas, el marketing ambiental no puede utilizarse sin una base fundamentada, ya que puede volverse en contra del empresario si el consumidor descubre su mal uso, lo cual crea el denominado efecto «greenwashing» (CAR/PL, 2006).

Por todo ello es que puede decirse que la calidad ambiental es un instrumento para la competitividad y diferenciación de un destino turístico e influye directamente en la calidad de productos y servicios. (Maffioni, J., Bertoni, M., & Faginas, V. L., 2016).

Tal como menciona Fabián Román (2008), los principios de Calidad, Competitividad y Sustentabilidad, conforman una tríada indisoluble, pues no es concebible un turismo competitivo sin calidad, y, esto sólo puede alcanzarse cuando el desarrollo turístico es sustentable.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Como se mencionó en apartados anteriores, la organización tiene una marcada tendencia hacia la implementación de prácticas sustentables y claramente explota como una herramienta de Marketing y sello distintivo su política verde. Ha certificado sus esfuerzos en

este sentido con una prestigiosa etiqueta ambiental y esto constituye uno de los puntos más fuertes de la empresa.

Sin embargo, el problema radica en que dicha política y logros no se agotan en sí mismos y traen aparejados consigo esfuerzos y obligaciones mayores que realizar, y metas mucho más ambiciosas que cumplir, en un contexto de incremento exponencial de exigencias sociales y legales en tal sentido, respecto de las cuales todo parece indicar que la empresa bajo análisis no está dando respuesta satisfactoriamente e incluso presenta puntos débiles donde la situación puede considerarse crítica en términos de sostenibilidad.

Estas debilidades comienzan a contrastar negativamente con la imagen del Hotel y la certificación que ostenta, pudiendo hacer peligrar en el mediano/largo plazo, su plan estratégico de ecomarketing y con él, su competitividad en el mercado.

Justificación del problema

Como se dijo, la verdadera política ambiental de la empresa se limita hoy por hoy a un plan de conductas que apuntan más a la concientización que a lograr una real y verificable gestión ambiental, mostrándose sumamente insuficientes teniendo en cuenta la imagen que el hotel exterioriza y sus responsabilidades conforme la certificación ambiental que ostenta.

En este contexto interno y conforme la coyuntura socio-ambiental externa descrita con anterioridad en el presente trabajo, la empresa atraviesa un momento crucial y una oportunidad única para afrontar este problema.

El hecho de contar con una (defectuosa) política de sustentabilidad en marcha y una prestigiosa certificación ambiental en un contexto mundial demanda creciente de turismo sostenible y responsabilidad social empresaria, definitivamente puede representar una ventaja competitiva para la empresa que le otorga la gran oportunidad de afianzarla y explotarla en su beneficio, pero para ello deberá adoptar una serie de cambios y asumir ciertos compromisos para no fracasar en este camino.

Conclusión diagnóstica

Con la elaboración de una guía o Manual de Buenas Prácticas Ambientales objeto de este Trabajo Final de Graduación, la alta dirección del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz tendrá una valiosa herramienta para implementar los cambios que necesita en su administración a los fines de gestionar adecuadamente sus recursos y disminuir su impacto ambiental en el marco de un ciclo de mejora continua. Todo ello con miras a consolidar su imagen corporativa de Hotel sustentable y organización socialmente responsable y aumentar su competitividad en el mercado, afianzándose como uno de los principales referentes del turismo sostenible de la región.

Pero para que ello sea posible, la organización deberá destinar esfuerzos considerables en este sentido ya que su actual política no evidencia un plan estratégico sólido de gestión sustentable ni de acciones y prácticas apuntadas a disminuir considerablemente su consumo energético, a manejar en forma eficiente sus residuos y a gestionar correctamente sus recursos.

Plan de Implementación

En el presente apartado se expondrán una serie de medidas que tendrán el objetivo de complementarse con las prácticas que ya implementa el hotel a través de su programa de gestión sustentable.

El objetivo final es que la organización pueda implementar nuevas medidas que, unidas a las que ya tiene puestas en marcha, puedan integrarse finalmente en una Guía o Manual de Buenas Prácticas Ambientales y dotar verdaderamente al Hotel de una política ambiental clara y sistematizada, que le permita convertirse en un referente del turismo sustentable de la región y liderar dicho mercado.

Objetivo General

Proponer para el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz una serie de recomendaciones y buenas prácticas ambientales a implementar entre Enero-Junio de 2022

con el propósito de reducir su impacto ambiental y optimizar el uso de sus recursos, mejorando su imagen y competitividad dentro del mercado.

Objetivos específicos (OE)

1. Definir y documentar una política de gestión ambiental y turismo sustentable clara para la organización.
2. Implementar, en base al objetivo anterior, medidas centradas esencialmente en la gestión de residuos, del agua y del recurso energético, con alcance a toda la organización y orientadas a reducir drásticamente el impacto ambiental generado por el hotel.
3. Proponer otras buenas prácticas anexas complementarias, orientadas a fomentar el turismo sustentable y comunicar los objetivos, avances y logros en forma estratégica.

Alcances y limitaciones

La presente propuesta está destinada a ser aplicada dentro de las instalaciones del hotel Howard Johnson de la localidad de Villa Carlos Paz, con la finalidad última de adoptar una guía o manual de buenas prácticas ambientales que integre las medidas de gestión ya implementadas por el Hotel junto con las propuestas.

La implementación en sí de las medidas propuestas así como el diseño y confección del documento final propiamente dicho (Manual de Buenas Prácticas ambientales) no forman parte del alcance de esta propuesta.

Será necesario el compromiso de todos los miembros de la organización (personal, superiores, gerencia, administración, etc.), quienes deberán conocer íntegramente los alcances de las medidas propuestas, como así también se requerirá la participación de los huéspedes, proveedores y comunidad local, a cuyo fin tendrá que fomentarse debidamente su participación.

Los alcances de la propuesta contemplan los siguientes aspectos:

- Temporal: el plazo para la implementación de las medidas se realizará durante el transcurso del primer semestre del año 2022, tiempo en el cual se procura identificar todas las tareas necesarias a adoptar e implementar los cambios

estructurales requeridos, a la par de desarrollar una estrategia de comunicación interna y externa eficiente para difundir los objetivos y alcances del plan.

- Ámbito Geográfico: las medidas propuestas serán aplicables al Hotel Howard Johnson de la localidad de Villa Carlos Paz, sin perjuicio acciones puntuales que puedan desarrollarse fuera de dicho espacio (ej. Evento de limpieza de la costa del lago San Roque coordinado por el Hotel).
- Metodológico: Se propone trabajar con una metodología de tipo cualitativa; ya que se deben estudiar las medidas ya empleadas por el Hotel a través de su gestión ambiental actual y para las acciones propuestas serán necesarias entrevistas con la alta gerencia del Hotel, capacitaciones al personal, reuniones de trabajo, relevamientos *in situ*, análisis de presupuestos y constatación de documental, confección de documentos, etc.

Acciones específicas a desarrollar

Se detallan a continuación las acciones recomendadas para implementar en un periodo de 6 meses por parte del Hotel, en consonancia con los objetivos específicos descriptos.

Acciones relacionadas con el OE N°1: Definir y documentar una política de gestión ambiental y turismo sustentable clara para la organización.

➤ Actividades a desarrollar

- ✓ Programar una o más entrevistas con la alta dirección del hotel.
- ✓ Analizar la situación inicial del Hotel en cuanto a su gestión ambiental.

Tareas:

- Revisar los términos de su certificación ambiental actual y constatarla con la situación actual del Hotel.
- Analizar documentos relativos al consumo de agua y energía del Hotel.
- Realizar relevamientos *in situ*.
- Identificar las prácticas ambientales ya puestas en marcha, su funcionalidad y eficiencia.

- ✓ Elaborar en base a las reuniones celebradas, un documento que contenga los lineamientos básicos de la (mejorada) política ambiental del Hotel y su valor estratégico para la organización, en base a sus objetivos, visión y misión.
- ✓ Dar a conocer la política ambiental a todo el personal del Hotel.

Acciones relacionadas con el OE N°2: Implementar, en base al objetivo anterior, medidas centradas esencialmente en la gestión de residuos, del agua y del recurso energético, con alcance a toda la organización y orientadas a reducir drásticamente el impacto ambiental generado por el hotel.

➤ Actividades a desarrollar

- ✓ Medidas relativas a la gestión de residuos
 - Eliminar el consumo de productos descartables en Spa, salón de convenciones, salas de reuniones y Restaurante. Reemplazarlos por productos de material reutilizable y/o biodegradable (vasos plástico duro o pvc, sorbetes de cartón, etc.).
 - Reservar el aceite utilizado en la cocina del restaurante “The Lord”. Contactar con cooperativas locales que recolecten el aceite de cocina usado. Dado que el restaurante se encuentra concesionado, se requerirá la firma de un convenio.
 - Diseñar y aplicar un programa de separación de residuos entre reciclables, compostables y de descarte. Instalar contenedores en todas las instalaciones para su disposición diferenciada.
 - Contactar cooperativas locales o recuperadores de valor que puedan reutilizar los residuos reciclables.
 - Reservar espacio para el compostaje de residuos orgánicos.
- ✓ Medidas relativas a la gestión del agua
 - Recuperar agua de los aires acondicionados e instalar un sistema de recolección de agua de lluvia para su reutilización en el parque y huerta.
 - Instalar grifería temporizada para espacios comunes (cocina, Spa, salón de conferencias, baños hall central, etc).
- ✓ Medidas relativas a la gestión del recurso energético

- Implementar tecnologías en iluminación como: sensores o Temporizadores de movimiento, células fotoeléctricas, tarjetas para desactivar circuitos eléctricos, que permite ahorrar energía cuando el huésped no se encuentra en la habitación.
- Implementar, gradualmente y por zonas, un sistema de generación de energía propia mediante fuentes renovables (eólica, solar). Comenzar en Spa.
- Instalar, gradualmente y por zonas, termo-tanques solares para disminuir el consumo de la energía requerida. Comenzar en Spa.

Acciones relacionadas con el OE N°3: Proponer otras buenas prácticas anexas complementarias, orientadas a fomentar el turismo sustentable y comunicar los objetivos, avances y logros en forma estratégica.

➤ Actividades y Tareas a desarrollar

- ✓ Trabajar una huerta orgánica para el autoabastecimiento de la cocina del restaurante “The Lord”.
- ✓ Priorizar en el menú del restaurante, comidas regionales elaboradas con productos locales.
- ✓ Parquizar con especies autóctonas, con carteles indicativos de su nombre, características e importancia ecológica.
- ✓ Durante el check in, explicar a los turistas de qué se trata la política sustentable del Hotel, sus objetivos y las acciones que pueden practicar durante su estadía.
- ✓ Motivar a los huéspedes para que participen en acciones de protección del ambiente.
- ✓ Establecer la política de compras del Hotel, con preferencia de proveedores y productos locales o con certificación ambiental.
- ✓ Convocar a los medios de comunicación para un evento final de sustentabilidad coordinado por la organización (forestaciones, jornadas de recolección de basura en la costa del lago, eventos de emisiones neutras de CO2, etc.) y dar a conocer la política ambiental del Hotel a la comunidad regional, fomentando su participación.

Recursos involucrados

Se clasifican a continuación los recursos que serán requeridos para llevar adelante la propuesta.

- Recursos materiales: se tendrán que adquirir diversos materiales, productos, maquinarias y herramientas conforme las actividades descriptas. A los fines de una aproximación más precisas de los mismos en cuanto cantidades y costos, se entiende prudente la confección de un cuadro, el cual se adjunta a continuación. Los precios han sido estipulados tomando como referencia la web de Mercado Libre, aplicando un porcentaje de descuento estimativo por compra al por mayor entre un 20% y 40% cuando resultare aplicable. Los cálculos en cuanto a cantidades fueron estimados conforme la información disponible en la web del Hotel y del material suministrado en la plataforma, respecto las dimensiones y capacidades de las distintas instalaciones del Hotel, pudiendo resultar cantidades distintas luego de los relevamientos *in situ*.

RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD	COSTO APROXIMADO
Tanque Cisterna vertical polietileno 1200 lts.	2	\$ 75.000
Bomba Centrifuga 1hp Monofasica 750w Elevadora Agua Riego	2	\$ 22.000
Sistema de Riego Automático para parque	cobertura aprox. 800m ²	\$ 120.000
Grifería temporizada	20	\$ 60.000
Sensores para luminaria	40	\$ 26.000
Termotanque Solar 250 lts.	2	\$ 90.000
Panel Solar 320 Watts 24 v	6	\$ 48.000
Adquisición de productos de material reutilizable y biodegradables (vasos plástico duro, sorbetes de cartón, etc.)	2000u c/u (aprox.)	\$ 40.000
Contenedores para residuos 700 lts.	3	\$ 120.000
Contenedores para residuos 120 lts.	9	\$ 46.000
Contenedores para residuos 50 lts.	27	\$ 37.000
Cartelería y Folletería	2000 u	\$ 10.000
Materiales y Herramientas para huerta orgánica	20 m ²	\$ 20.000
Plantas autóctonas para parquización	24 "lagañas de perro" - 12 espinillos - 6 Chañares - 4 algarrobos	\$ 38.000

Cuadro de Recursos Materiales. Fuente: elaboración propia (2021)

- Recursos financieros: Costos de adquisición de los materiales descritos *ut supra*, de instalación y mano de obra, de honorarios de profesionales intervinientes, de logística y transporte para la gestión de residuos y de los costos para situaciones de emergencias imprevistas. Se entiende prudente dejar pendiente su cuantificación para la etapa de puesta en marcha del plan atento lo multidisciplinario y heterogéneo de las tareas a desarrollar y la situación inflacionaria del país.
- Recursos Humanos: se sugiere la creación de al menos un puesto especializado para la gestión ambiental, independiente del área de Higiene y Seguridad, como ser coordinador de Gestión Ambiental, quien deberá llevar a cabo y supervisar las tareas de mayor tecnicismo en la materia. Asimismo, se sugiere contar con el asesoramiento permanente de una consultora ambiental durante el lapso que dure el plan de implementación. Además de ello, todo el personal dependiente del hotel deberá destinar parte de su tiempo y tareas para intervenir en mayor o menor medida en el desarrollo de las acciones previstas en el presente plan (mantenimiento de la huerta, charlas permanentes a los huéspedes, separación de residuos, monitoreo del correcto funcionamiento de las instalaciones, etc.).

Propuestas de medición ó evaluación

Para la medición o evaluación respecto al plan de implementación propuesto, se establecen a continuación una serie de acciones a realizar durante el período de 6 meses en el cual se desarrollará.

- Constatar los niveles posteriores de generación de residuos, consumo energético y de agua con los niveles anteriores a la adopción de las medidas relativas propuestas, mediante una planilla confeccionada para tal fin donde se plasmen los registros aludidos.
- Verificar el grado de cumplimiento de la asignación presupuestaria para la compra de materiales, mano de obra y honorarios. En caso de ser necesario, readecuar los montos y los plazos determinados.
- Programar entrevistas al personal de la organización en forma aleatoria para conocer en un momento dado, su nivel de conocimiento de la política

ambiental definida por el Hotel y su capacitación en cuanto a las prácticas necesarias a llevarse a cabo. En caso de obtener resultados no satisfactorios, revisar los mecanismos de comunicación interna.

- Dejar en todas las habitaciones encuestas de satisfacción para ir conociendo el grado de aceptación y conformidad de los huéspedes con las prácticas ambientales del Hotel.

A continuación se expone un Diagrama de Gantt con la finalidad de graficar la relación entre las actividades a desarrollar propuestas y el tiempo en el cual se implementaran.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Entrevistas con la alta dirección del hotel	■	■																						
Análisis de la situación inicial del Hotel		■	■																					
Elaboración del documento que contenga la política ambiental del Hotel			■	■																				
Difusión de la política ambiental adoptada al personal					■	■																		
Medidas relativas a la gestión de residuos						■	■	■	■	■														
Medidas relativas a la gestión del agua									■	■	■	■												
Medidas relativas a la gestión del recurso energético											■	■	■	■										
Instalación y puesta en marcha de la huerta ecológica													■	■	■	■								
Cambios en el menú del Restaurante															■	■								
Parquización con nativas																	■	■						
Diseño de la política de compras del Hotel																		■	■					
Comunicación a los huéspedes																			■	■	■	■	■	■
Evento Final y convocatoria medios de comunicación																						■	■	■
Medidas de seguimiento y evaluación																						■	■	■

Diagrama de Gantt – Plan de Implementación. Fuente: Elaboración propia (2021)

Conclusión

El hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz implementa prácticas respetuosas con el medioambiente y muestra una evidente orientación a desarrollar una política de gestión sustentable, la cual ha podido validar a través de una certificación ambiental prestigiosa dentro del rubro hotelero, que denota su intención de mejorar su competitividad en el mercado a través de su imagen de sustentabilidad y armonía con la naturaleza.

Sin embargo, tal como se ha fundamentado en el presente trabajo al momento de analizar la situación y practicarse el diagnóstico organizacional, la empresa carece de un plan de gestión ambiental sólido, armónico e integral, y su programa de sustentabilidad actual se compone de unas pocas acciones aisladas que no se encuentran debidamente sistematizadas, mostrándose exiguo en relación a su política ambiental, lo cual contrasta negativamente con la imagen que pretende exteriorizar.

Esto constituye una de las principales debilidades de la organización ya que, el marketing ambiental no debe ser utilizado sin una genuina y sólida política ambiental que lo respalde, ya que ello puede terminar jugando en contra de la organización y afectar negativamente su imagen si los usuarios y consumidores descubren su inadecuado uso, tal como se argumentó en el análisis de situación de este reporte.

Conforme al problema descrito, con la implementación de una Guía o Manual de Buenas Prácticas Ambientales propuesta en el presente trabajo se brindó a la administración del hotel la posibilidad de contar con una herramienta que le permita establecer una política ambiental sólida y consistente, sistematizando una serie de medidas, recomendaciones y prácticas que una vez puestas en marcha, ayuden a reducir el impacto del Hotel, gestionar eficientemente sus recursos y obtener una ventaja competitiva en el mercado dentro del turismo sustentable, allanando gradualmente el camino hacia nuevas (y más ambiciosas) metas en su recorrido hacia la sustentabilidad.

Finalmente, y tal como se destacó anteriormente en el apartado referido al marco teórico, vale decir que en respaldo de esta propuesta existe ya evidencia empírica sobre las múltiples posibilidades de ahorros en costos e incrementos de rentabilidad que pueden alcanzarse operando un hotel en forma eco-eficiente, logrando en paralelo el impacto quizás más importante de todos, esto es, la mejora de su imagen corporativa a través de la percepción de calidad del servicio por parte del turista.

Recomendaciones

La adopción de las buenas prácticas ambientales propuestas será un paso necesario pero no suficiente para afrontar los retos que enfrentará el hotel en el camino de su posicionamiento como Hotel Sustentable, lo cual es una tarea ardua y compleja que traerá

aparejado mayores responsabilidades y metas por cumplir, siendo esto uno de los principales desafíos para la alta gerencia del Hotel.

En este sentido, una de las mayores dificultades en el desarrollo del presente ha sido proponer medidas que mantengan un adecuado equilibrio entre eco-eficiencia, costos y recursos a destinar, sin incurrir en grandes inversiones y dentro del ámbito de lo que puede considerarse propiamente como prácticas amigables con el medioambiente.

En un futuro próximo y siguiendo este camino la organización podrá optar por un gran abanico de posibilidades con su política ambiental definida. A mero título enunciativo, se sugiere: aumentar su categoría actual de certificación ambiental, adoptar un sistema de gestión ambiental basado en normativa internacional (ISO 14001); obtener mayores cantidades de la energía consumida proveniente de fuentes renovables; calcular su huella de carbono y adoptar acciones para su compensación; entre otras.

Se sugiere asimismo especialmente adoptar medidas tendientes al control y monitoreo de la problemática descrita en el análisis situacional respecto de la presencia de la bacteria *Escherichia coli* en las distintas muestras de agua del Hotel.

En referencia a la aplicación y el desarrollo de las Buenas Prácticas propuestas, para que las mismas sean consistentes en el tiempo y allanen el camino hacia nuevos objetivos, se recomienda enfáticamente a la alta gerencia del Hotel crear un departamento independiente del área de higiene y seguridad, con profesionales especializados y con competencia exclusiva en materia de gestión ambiental, así como una constante afectación de recursos presupuestarios para la inversión en los proyectos que puedan surgir de dicha área.

Por último y no menos importante, se sugiere a través del área respectiva, planear en forma adecuada la estrategia comunicativa del Hotel respecto a su política ambiental de forma tal que todos los avances en la gestión ambiental puedan redundar en una mejora de la imagen y traducirse en beneficios económicos concretos, sea a través del ahorro de costes o por el incremento de sus principales fuentes de ingreso.

Referencias

- Cajiga Calderón, J. F. (s. f.). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Cemefi - Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj0nerO8N3wAhVKrpUCHT-wCi4QFjABegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.cemefi.org%2Fesr%2Fimages%2Fstories%2Fpdf%2Fesr%2Fconcepto_esr.pdf&usg=AOvVaw3_5kH1X6IfuIhOspRkE-3W
- Comisión Zornoza, C. (2004). *Estrategias de calidad turística: el papel de los sistemas de acreditación y certificados de calidad*. *Mediterráneo Económico*, (5), 118-168. Recuperado de <https://publicacionescajamar.es/>
- CAR/PL - Centro de Actividad Regional para la Producción Limpia (2006). *Buenas prácticas ambientales en los Hoteles*. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi67OXh_avwAhVRq5UCHUNVACQQFjAAegQIAhAD&url=http%3A%2F%2Fwww.cprac.org%2Fdocs%2Fhotels_cast.pdf&usg=AOvVaw0-KziIoE4u373BmUDA_w20
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde*. Recuperado de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi14ZSs793wAhXGqpUCHVOIDVkJQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.europarl.europa.eu%2Fmeetdocs%2Fcommittees%2Fdeve%2F20020122%2Fcom\(2001\)366_es.pdf&usg=AOvVaw3OPkGkcg3P2k-hExb6jbJQ](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi14ZSs793wAhXGqpUCHVOIDVkJQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.europarl.europa.eu%2Fmeetdocs%2Fcommittees%2Fdeve%2F20020122%2Fcom(2001)366_es.pdf&usg=AOvVaw3OPkGkcg3P2k-hExb6jbJQ)
- Gonzalez, D. (2018). *Hotelería sustentable, una tendencia que crece*. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://www.ambito.com/edicion-impres/hoteleria-sustentable-una-tendencia-que-crece-n4032025>
- Hoteles Más Verdes, (2017). *Programa de certificación en Sustentabilidad*. Gestión Sustentable en Hoteles Requisitos, especificaciones y criterios de sustentabilidad.

Segunda Edición. Recuperado de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/wp-content/uploads/2018/07/Gesti%C3%B3n-sustentable-en-hoteles.pdf>

Howard Johnson Villa Carlos Paz (s. f.). Gestión Sustentable. Recuperado de <https://www.hjvillacarlospaz.com.ar/es/gestion-sustentable.html>

Instituto Nacional del Agua (2019). Laboratorio de monitoreo y bio-remediación experimental de calidad de agua en cuerpos de agua – caso embalse San Roque – Villa Carlos Paz – Córdoba. Recuperado de <https://www.ina.gob.ar/index.php?seccion=44&proyectos=42>

Instituto Tecnológico Hotelero, (s. f.). Sustentabilidad. Recuperado de http://www.ithargentina.com.ar/hoteles_mas_verdes.html

Kirk, D. (1995). *Environmental Management in Hotels*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (6), pp. 3-8. Recuperado de https://www.academia.edu/6551562/3_ENVIRONMENTAL_MANAGEMENT_IN_HOTELS.

Maffioni, J., Bertoni, M., & Faginas, V. L. (2016). *La calidad ambiental en Necochea: Las innovaciones en la gestión y las certificaciones turísticas*. Recuperado de https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/NULAN_367ae9d3c78d5cc5b29df0707625ee13

Mantovano, P. y Murillo, A., (2019). *Manual de buenas prácticas para un turismo responsable*. 1ra. edición especial - Ciudad Autónoma de Buenos Aires. UTHGRA Unión de Trabajadores del Turismo Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiW-4L1gKzWAhUyqpUCHTANDqcQFjAAegQIAhAD&url=http%3A%2F%2Fwww.uthgraturismo.com.ar%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F09%2FMANUAL-DE-BUENAS-PRACTICAS-PARA-WEB.pdf&usg=AOvVaw2mq4_LTnoqIs8Bawkw4gHO

- Ministerios de Turismo de la Nación (2017). *Guía Turismo Sustentable: Cómo ser una organización turística sustentable*. Guía para alojamientos, restaurantes y agencias de viajes. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwib1syLgqzWAhWfIZUCHfDLD1YQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.argentina.gob.ar%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fmintur-minem-como_ser_una_organizacion_turistica_sustentable.pdf&usg=AOvVaw07aISrD1ADN00B3ydG6Iic.
- Moons, S. (2004). *Eco- diseño ¿Cómo influye el diseño para el medio ambiente en la competitividad de las organizaciones?* Tesis de Grado. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10908/326>
- Municipalidad de Villa Carlos Paz en conjunto con Instituciones de la Sociedad Civil (2020). *Plan estratégico para la ciudad de Villa Carlos Paz*. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwinlof_hazwAhUGrJUCHUNgBwEQFjABegQIBxAD&url=http%3A%2F%2Fwww.plandelavilla2020.com.ar%2Fpdf%2Fmdd_y_proyectos_eje_urbano_ambiental_versi%25C3%25B3n_para_web_final.pdf&usg=AOvVaw3U5-89-MREn04J6niukeSnordenanza 4963
- Ordenanza n° 4963 de la Municipalidad de Villa Carlos Paz (2008). Prohibición de acumulación y vertido de residuos de aceite vegetal. Recuperado de <https://www.villacarospaz.gov.ar/digestolm/mostrardocumentos.php?id=284>
- Organización Mundial del Turismo (s. f.). Desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>
- Román F., (2008). *Turismo y Sostenibilidad: una relación compleja*. 1ª ed. - Remedios de Escalada - Universidad Nacional de Lanús.
- Sanchez Huertas, D. (2020). *Análisis Foda O Dafo*. Bubok Publishing SL.

Unidad de Proyectos Especiales Ecoparque Interactivo -UPEEI- de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2019). *Manual de Buenas Prácticas Ambientales*. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiG-eSd7d3wAhU9rZUCHcBFCFAQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.buenosaires.gob.ar%2Fsites%2Fgcaba%2Ffiles%2Fanexo_v_-_buenos_practicas_ambientales.pdf&usg=AOvVaw3PeVriLK-Fz1bDCRilfj1p

Zanchetti, W. J. (2019). *Consideraciones acerca de la relación entre la gestión ambiental y la productividad en hoteles de alta gama de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Divulgatio. Perfiles académicos de posgrado, 3(9), 75-98. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes, <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/2913>