



Trabajo Final de Graduación. Manuscrito Científico

Gestión de hoteles con certificación en Programa Hoteles más Verdes vs Gestión de hoteles
sin certificación.

Management of Hotels with *Hoteles Más Verdes* Program Certification vs Management of
non-certified Hotels

Lorena del Carmen Tata

D.N.I. 25.566.068

Legajo: VHTL00437

Profesora: Melina Noel Mansilla

Villa General Belgrano, 12 de noviembre de 2021

Índice

Resumen	2
Palabras Claves	2
Abstract	3
Keywords: Hotel Management; Greener Hotels; Certifications; Sustainable Practices... 3	
Introducción	4
Métodos	11
<i>Diseño</i>	11
<i>Participantes</i>	12
<i>Instrumentos</i>	13
<i>Análisis de datos</i>	13
Resultados	14
Discusión	18
Referencias	27

Resumen

La presente investigación tuvo como objeto analizar de manera comparativa la gestión y prácticas sustentables que se realizaban en dos hoteles, ambos ubicados en la localidad de Villa General Belgrano. Uno de estos hoteles poseía certificación en el Programa Hoteles Más Verdes y el otro no contaba con dicha certificación. En primer lugar, la investigación tuvo un alcance descriptivo con un enfoque cualitativo. A la vez, los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron entrevistas al personal de ambos hoteles. Con respecto a los resultados obtenidos, los mismos demostraron que ambos hoteles poseían una estructura organizacional y gestión muy diferente, el hotel con certificación tenía un organigrama muy definido y manuales de procedimientos detallados en cada área, por el contrario, el hotel sin certificación no presentaba una estructura definida ni manuales de procedimientos. Ambos hoteles realizaban prácticas sustentables, pero con motivación diferente, por un lado, el hotel sin certificación manejaba una gestión con visión sustentable desde sus inicios, en cambio, el hotel con certificación realizaba prácticas sustentables para cumplir con ordenanzas municipales. Por consiguiente, se pudo concluir que una certificación de sustentabilidad no es un requisito fundamental para que un hotel realice prácticas sustentables, pero si son factores importantes para la implementación de prácticas sustentables la visión empresarial como también la creación y seguimiento de estas prácticas.

Palabras Claves: Gestión hotelera; hoteles más verdes; certificaciones; prácticas sustentables.

Abstract

This research was aimed at comparatively analyzing management and sustainable practices followed by two hotels located in the city of Villa General Belgrano. One of these hotels was certified by the *Hoteles Más Verdes* [Greener Hotels] Program, while the other one was not. First, this is descriptive research with a qualitative approach. Also, the data collections tools used were interviews to the staff of both hotels. The results obtained proved that both hotels had a markedly different organizational and management structure. The certified hotel had a clearly defined organization chart and detailed procedure manuals in each area. On the contrary, the non-certified hotel had neither a defined structure nor procedure manuals. Both hotels used sustainable practices, however, there was a different motive for this use. On the one hand, the non-certified hotel had a sustainable management vision from the beginning, while the certified hotel followed sustainable practices only to abide by municipal orders. Therefore, we could conclude that a sustainability certification is not a fundamental requirement for a hotel to follow sustainable practices. However, corporate vision as well as the introduction and use of sustainable practices are key factors for the adoption of these practices.

Keywords: Hotel Management; Greener Hotels; Certifications; Sustainable Practices.

Introducción

La presente investigación tiene como objeto la comparación de la gestión de las áreas operativas de dos hoteles, uno con certificación bronce en Programa Hoteles Más Verdes y otro sin certificación en dicho programa, los mismos ubicados en la localidad de Villa General Belgrano, Provincia de Córdoba.

Un hotel es un establecimiento que brinda servicio de alojamiento en habitaciones individuales con baño privado, departamentos y suite, con una cantidad mínima de diez (10) Unidades de alojamiento, en el cual se preste el servicio básico de alojamiento con servicios complementarios, conforme a los requisitos que se indiquen para cada categoría. Normas Regulatorias de Actividades Turísticas Bajo Jurisdicción de la Legislatura de la Provincia de Córdoba (1980).

Los Hoteles más Verdes son establecimientos hoteleros que han certificado su sistema de gestión de acuerdo con el Programa de Certificación en Sustentabilidad desarrollado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (2017). Este programa se encuentra validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). Se trata de un programa voluntario de certificación tercerizada que otorga ecoetiquetas a aquellos hoteles que cumplen con sus requisitos, con el objetivo de informar a los consumidores que la empresa certificada es respetuosa con el entorno y de promover el consumo de productos y servicios menos perjudiciales para el medioambiente, Zeballos de Sisto (2003).

Los hoteles se dedican a vender experiencias compuestas por distintos tipos de servicios. De esta manera, es necesario crear áreas especializadas para desarrollar sistemas y

procesos que logren mayor productividad, coordinando y aprovechando los recursos humanos y materiales disponibles (Barragán del Río, 2008).

Las áreas operativas de un hotel son: pisos y habitaciones; alimentos y bebidas; recepción, conserjería y reservas; mantenimiento y seguridad, a las cuales se les puede agregar compras y almacén, recursos humanos; marketing y ventas, y administración, como procesos de soporte. Esta división no es taxativa, ya que la identificación y jerarquía de departamentos y áreas dependerá de la estructura organizacional de cada establecimiento.

La implementación de un sistema de gestión genera impacto en todos los niveles y áreas de la organización. Se considera que un impacto es un efecto positivo o negativo diferido en el tiempo, posible de ser observado, que resulta de una intervención determinada, Salamanca (1995).

En cuanto a los antecedentes académicos sobre gestión sustentable de hoteles, se puede mencionar siguientes cinco investigaciones:

“Hotel sustentable, Viabilidad económica de su implementación a partir de la percepción de los consumidores”, Ferreira, Thayse, Borges Ferreira, Johann y Bertolini, (2019). Esta investigación tuvo por objetivo verificar si es viable la implementación de prácticas sustentables en un hotel de pequeño porte a partir de la percepción de los clientes. La preocupación por el uso racional y consciente de los recursos naturales ha cambiado un paradigma del mercado al establecerse como un aspecto necesario e inherente a los diversos tipos de negocios. Esta investigación se justifica por el hecho de que la sustentabilidad preocupa al mundo de los negocios impactando al sector hotelero, ya que los clientes valoran cada vez más los emprendimientos que se preocupan por el medioambiente.

La metodología estuvo compuesta por un estudio de caso, en el cual se aplicó un cuestionario a los clientes que frecuentaron un hotel de pequeño porte en el período de la

aplicación, se recolectaron 64 cuestionarios de los cuales 59 fueron usados para el análisis de los datos. El cuestionario tuvo tres partes, la primera abordó aspectos socioeconómicos y el perfil en cuanto al uso de los servicios de hospedaje, en la segunda parte se buscó conocer la importancia que los clientes atribuyen a las prácticas ambientales al momento de elegir un servicio hotelero, en la tercera parte se verificó la intención del cliente con relación al precio.

Los clientes que participaron de la investigación demostraron que valoran las acciones ambientales, especialmente las que están relacionadas con el uso racional del agua, la economía de energía y el destino de los residuos. Pero la mayoría sólo demostró interés en hospedarse en un hotel con características sustentables si el precio es igual o inferior al de la competencia, que presenta un servicio de hospedaje semejante sin prácticas ambientales.

“Prácticas ambientales y desempeño organizacional en el hotelería: un estudio de sus relaciones en la ciudad de Porto Alegre, Brasil”, de Fernandes Guzzo y Machado do Nascimento (2013), en la investigación se realizaron entrevistas a los gestores de establecimientos hoteleros de Porto Alegre para determinar si hay relación entre la adopción de prácticas ambientales y el desempeño organizacional en el hotelería. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo. Se emplearon métodos estadísticos no paramétricos. Los resultados de las encuestas arrojaron algunos datos de interés. Por ejemplo, la aplicación de prácticas ambientales tuvo como principales obstáculos la falta de información sobre la viabilidad y la falta de viabilidad económica, aunque el impacto en el mercado fue positivo.

Vale destacar el desglose de prácticas ambientales para medir el grado de utilización en los establecimientos relevados, como así también la medición del desempeño organizacional, parámetros que pueden emplearse para realizar investigaciones en el medio local. Por último, se arribó a la conclusión de que existe una relación positiva entre las

prácticas ambientales y el desempeño organizacional de los hoteles de la ciudad de Porto Alegre, aunque no fue confirmada la relación de causalidad. Se concluyó que las empresas hoteleras que muestran mejores prácticas ambientales tienden a poseer mejores índices de desempeño organizacional. Siguiendo el modelo de análisis de esta investigación, pueden plantearse investigaciones futuras sobre Hoteles más Verdes de distintos puntos del país y los desafíos afrontados a lo largo del proceso en el medio local.

La investigación “Sustentabilidad y competitividad de la industria hotelera en México”, de Ibarra Michel (2014), se basó en una revisión documental de autores e instituciones nacionales e internacionales sobre estrategias sustentables aplicadas en la hotelería. El autor hizo un examen del marco normativo e institucional de la cuestión ambiental, protección del patrimonio y el turismo responsable. A partir de las recomendaciones efectuadas por los distintos organismos vinculados a la temática, se elaboró una lista de criterios mínimos para la sustentabilidad de un hotel, que abarca múltiples categorías, tales como diseño, ubicación, uso del suelo, tecnología alternativa, cultura o educación, entre otras. Otro aporte de interés de este artículo es el análisis comparativo entre empresa convencional, empresa socialmente responsable y empresa sustentable. Por último, se identificaron cuatro factores clave para la gestión de hoteles sustentables: el capital humano que encarne una cultura empresarial que motive y promueva las buenas prácticas; un análisis profundo de los impactos ambientales de la empresa en el medio; la capacidad de innovación para mitigar los efectos nocivos sobre el medioambiente y para la creación de productos eco amigables; y la relación que tiene la empresa con los diferentes actores locales.

“Certificación medioambiental, competitividad y resultado empresarial: un estudio híbrido en el sector hotelero” investigación realizada por López Gamero, Molina Azorín, Pertusa Ortega, Tarí Guilló y Pereira Moliner (2013). En esta investigación se comparó los

resultados de la Gestión Medioambiental, o sea, grado de proactividad medioambiental, el resultado empresarial, el rendimiento medioambiental y la ventaja competitiva, de empresas hoteleras certificadas y no certificadas. Además, se identificaron las características de los hoteles certificados y no certificados en cuanto a número de estrellas, tamaño del hotel y tipo de gestión, pues son variables específicas del sector hotelero relevantes para los directivos en este sector. El método de investigación que se utilizó fue híbrido. En parte cualitativa se realizó una entrevista semiestructurada a 13 profesionales del sector, y en la parte cuantitativa se envió correo postal con un cuestionario estructurado a 350 hoteles en España de 3 a 5 estrellas.

Con los resultados obtenidos se concluyó que los hoteles que tienen certificado su sistema de Gestión Medioambiental pudieron alcanzar mayores niveles de resultado empresarial como también un mayor rendimiento medioambiental que los hoteles no certificados. Con respecto a la ventaja competitiva, los hoteles certificados desarrollaron una ventaja en diferenciación significativamente superior. Con lo que respecta a la ventaja en costes, los hoteles certificados son los que mayor puntuación.

En la investigación “Turismo, sustentabilidad y certificación: un reto global” de San Martín Reboloso, Salcedo, (2007), el objetivo fue describir algunos de los principales programas que existen para certificar la sustentabilidad de las prácticas turísticas, analizando y contrastando sus características, con la finalidad de mostrar su contribución en el logro de la armonía entre el desarrollo económico, social y el respeto al medio ambiente. La Organización Mundial del Turismo reporta que el turismo es el sector más dinámico de la industria de servicios y uno de los más importantes en la economía global. Desde que se decide impulsar el desarrollo turístico en una región hasta la etapa de funcionamiento, hay demandantes de recursos naturales, esto genera desequilibrios ecológicos. Uno de los retos

más importantes que enfrenta el turismo es lograr su vinculación con la sustentabilidad de los recursos que lo soportan, para convertirse en un “turismo sustentable”, para ello la certificación se ha convertido en una valiosa herramienta. Para que una empresa pueda lograr la certificación, es necesario que se evalúen ya sean las características de los productos y servicios, o bien, los procesos productivos, con base en una norma aplicable a los mismos y con un enfoque de mejora continua. Esto permite que los productos o servicios identificados con un sello de conformidad sean reconocidos y elegidos por los consumidores, como garantía de seguridad y confianza. Para los fines de este artículo se revisaron varios Programas de Certificación para Turismo Sustentable de los cuales se seleccionaron 5 que corresponden a establecimientos de hospedaje. Del estudio de estos programas se obtuvo las siguientes conclusiones:

La certificación se presenta como una herramienta que garantiza una mejor gestión del desarrollo turístico que, además, motiva a las empresas y proveedores de servicios para que respondan a los intereses y deseos de sus clientes.

Los Programas de Certificaciones al ser voluntarios no generaron por parte de los alojamientos compromiso con el medio ambiente y el desarrollo social queda sujeto a las buenas intenciones. Los resultados de los Programas de Certificación señalan que los beneficios de su aplicación son grandes, debido a que un segmento del mercado está dispuesto a pagar por hoteles con un desempeño ambiental que vaya más allá de las normas legales.

Actualmente, existe una tendencia mundial a ser más respetuosos con el medio ambiente y hay una mayor conciencia sobre la utilización de los recursos naturales. Los turistas están cada vez más informados y son conscientes del impacto que se genera al realizar un viaje y, por tal motivo, consideran y exigen criterios relacionados con la sustentabilidad

al momento de elegir dónde viajar y hospedarse. En consideración con los factores anteriormente mencionados, cobra gran importancia el concepto de desarrollo sustentable. Esta investigación tiene como objeto el estudio de la gestión de dos empresas hoteleras con categoría similar ubicadas en la localidad de Villa General Belgrano, provincia de Córdoba, Blackstone Apart Boutique Hotel con certificación categoría Bronce en el Programa Hoteles más Verdes y Ayres del Champaquí Hotel sin certificación. La investigación está orientada en analizar y comparar las estructuras y gestión de las áreas operativas de ambos hoteles y de esta manera poder identificar como la certificación del Programa Hoteles más Verdes influye en la gestión de las áreas investigadas.

Las preguntas que guían la investigación son las siguientes: ¿Cuáles son las diferencias en la gestión de dos hoteles con categorías similares ubicados en la misma localidad, un hotel con certificación de Hotel más Verde y el otro hotel sin certificar? ¿Cuáles son las áreas operativas su estructura y gestión en cada hotel? ¿Cuáles son las actividades ambientales que se realizan en el hotel con certificación Hotel Más Verde que no se encuentran en el hotel sin certificación?

Villa General Belgrano se encuentra en la región de Córdoba conocida como el Valle de los Grandes Lagos, en el año 2019 la Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación le otorgó a ésta localidad la distinción de “Ciudad Sustentable” por haber dado cumplimiento a las ocho metas del Plan de Sustentabilidad, por lo cual es consciente del impacto al medio ambiente que generan las diversas actividades económicas siendo el principal recurso con el que cuenta la actividad turística, por ello impulsa inversiones en infraestructura hotelera y gastronómica, como consecuencia Villa General Belgrano posee una amplia estructura hotelera en permanente desarrollo. Analizar y comparar las gestiones de dos hoteles con similares características pero con diferencia en

certificación de sustentabilidad aportará resultados de los impactos positivos de la gestión sustentable para el establecimiento, sus trabajadores y la comunidad, y en conjunto con el incentivo que se presenta de parte del Municipio, motivará a otros hoteles en funcionamiento o en desarrollo a adoptar gestiones amigables con el medioambiente las cuales son atractivas para los turistas que cada vez son más exigentes y con mayor conciencia ambiental.

Objetivo general:

Comparar la gestión de los establecimientos hoteleros, uno que cuenta con la certificación en el Programa Hoteles más Verdes con categoría Bronce y otro que no cuenta con dicha certificación, ambos ubicados en la localidad de Villa General Belgrano, Córdoba.

Objetivos específicos:

- 1 Identificar las áreas operativas, estructura y gestión de estas en cada hotel.
- 2 Identificar las actividades ambientales sustentables que se realizan en el hotel con Certificación de Hoteles más Verdes y prácticas ambientales que se encuentran en el hotel sin Certificación de Hoteles más Verdes.

Métodos

Diseño

La investigación tuvo un alcance descriptivo de dos hoteles de similar categoría y situados en Villa General Belgrano, uno con certificación en el Programa Hoteles Más Verdes, y el otro sin certificación. Como indicaba el primer objetivo específico se identificaron la áreas operativas y gestión de estas áreas. Posteriormente de acuerdo con el segundo objetivo específico se identificó que actividades sustentables de las distintas áreas operativas de los hoteles investigados.

A su vez el enfoque de la investigación fue cualitativo con un diseño no experimental transversal, ya que se utilizó la recolección de datos sin medición numérica, se identificaron diferentes áreas y se detectó actividades sustentables, la acción indagatoria se mueve entre los hechos y su interpretación, sin la manipulación deliberada de variables, solo se observan los fenómenos tal cual son para luego analizarlos y la información se recopiló en un momento único.

Participantes

Las unidades de análisis fueron dos hoteles. La razón por la cual se seleccionaron estas unidades es que Blackstone Apart Boutique Hotel cuenta con certificación en el Programa Hoteles más Verdes Bronce y Ayres del Champaquí Hotel no cuenta con dicha certificación, ambos son de similar categoría de tres estrellas con spa y ubicados en la localidad de Villa General Belgrano. El tipo de muestra es no probabilística intencional, la base en la selección del subconjunto de elementos a investigar es considerada representativa, ya que el 38% del total de hoteles de Villa General Belgrano son de categoría tres estrellas.

En la etapa de recolección de datos, se entrevistó a los miembros de la empresa que ocuparon diferentes cargos que participaron en el proceso de implementación del sistema de gestión sustentable en el caso puntual de Blackstone Apart Boutique Hotel y en cargos similares en el caso de Ayres del Champaquí Hotel. La cantidad de entrevistas fueron 1 personal, en el Hotel con certificación en Hoteles Más Verdes se entrevistó al Gerente Operativo y se entrevistó de forma virtual a un participante del proceso de certificación que ya no es parte del staff del hotel. En el hotel sin certificación se entrevistó al dueño de dicho hotel. Se realizaron varios intercambios de información con ambos.

Instrumentos

Para la recolección de datos en esta investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas a miembros de la empresa de forma personal y virtual. Las preguntas formuladas se adaptaron al nivel gerencial para indagar en la estructura organizacional y gestión de áreas en cada hotel, como a nivel operativo para recolectar datos sobre la dinámica de trabajo en las distintas áreas. De manera complementaria, se utilizaron guías de observación durante las visitas que se realizaron al establecimiento, en las cuales se registró aspectos edilicios, de infraestructura y demás recursos materiales en las áreas analizadas.

Análisis de datos

El análisis de datos fue netamente descriptivo. Dado que se abordaron tantos aspectos generales relacionados con la gestión de áreas operativas de dos hoteles, uno con certificación sustentable y el otro sin certificación, el análisis se orientó a la comparación entre ambos, esto permitió conocer las diferencias en la estructura organizacional y actividades sustentables de cada área de dicha estructura. Esto hizo posible, la identificación de cambios y adaptaciones realizadas durante la implementación de Certificación en Programas de Hoteles más Verdes con respecto al hotel sin dicha implementación. La técnica de observación directa se planteó con la finalidad de verificar las diferencias en los procesos de gestión de las diferentes áreas.

El análisis de datos contempló las siguientes variables y subvariables:

- Procesos de gestión operativa
 - Reservas
 - recepción
 - Limpieza

- Mantenimiento
- Administración
- Proceso de Gestión sustentable
 - Etapa de implementación

Resultados

En relación con el objetivo 1 de esta investigación el cual planteaba la identificación de las áreas operativas, estructura y gestión de estas en cada hotel se obtuvieron los siguientes resultados:

El hotel Blackstone Apart Hotel Boutique presentó un organigrama piramidal con un director general, un Área de RRHH y Legales con 1 encargado, Gerente Operativo y siete áreas en las cuales se observaron: Áreas de Mantenimiento con 1 encargado de mantenimiento de edificio y otro de parque y piscina, Lavadero con 1 encargada, Área Housekeeping con 1 gobernanta que coordinaba a las mucamas, Alimentos y Bebidas con 1 encargado de salón que coordinaba mozos y barra y 1 chef que coordinaba el área de cocina, Área de Administración con 1 encargada de toda el área, Área Comercial con 1 encargada que coordinaba Experiencias, Reservas, Recepción y spa. Cada una de las áreas presentaron un manual de tareas las cuales se cumplieron según dicho manual. El área de reservas y recepción en el año 2020 se reformó y reforzó llevando todos los procesos a la digitalización.

El área de mantenimiento realizaba tareas preventivas y correctivas de acuerdo con la demanda. Las mucamas se encargaban de la limpieza de habitaciones y pasillos. El hotel presentaba lavadero propio ubicado en otra sucursal de este.

Todas las áreas se comunicaban por grupos de WhatsApp y mails internos, el director general y Gerente Operativo organizaban reuniones con los encargados de las diferentes áreas por lo menos 1 vez a la semana para la puesta en común de las actividades realizadas.

En el Hotel Ayres del Champaquí, en lo que respecta a su estructura, como lo dijo uno de sus propietarios, no poseía un organigrama formal, era una organización matricial dinámica, basada en que los dos propietarios realizaban tareas en por las cuales puedan destacar las fortalezas en su forma de trabajar, uno de ellos se encargaba de supervisar la parte comercial, táctica y estratégica del hotel y el otro propietario organizaba y supervisaba el área de recursos humanos, los procedimientos de las diferentes áreas y el área de administración.

El hotel poseía jefes de áreas, los que ellos mismos denominaban 4 puntos focales, estos eran personas que si tenían funciones específicas cada una. Los jefes de áreas nuevamente cumplían funciones de acuerdo con sus fortalezas. Un jefe de áreas o punto focal se encargaba del departamento de Alimentos y Bebidas, otro jefe de área se encargaba de tarifas y reservas, el tercer jefe de área se encargaba del Spa y el cuarto jefe de área se encargaba de la experiencia del cliente. Cada jefe de área también realizaba las actividades de los otros jefes.

El área de housekeeping tiene un encargado el cual trabajaba y organizaba a los recursos de su área. El área de mantenimiento no tiene coordinación y liderazgo claro. Ayres del Champaquí posee lavadero propio el cual si tiene un encargado solo para dicha área.

Con respecto a la gestión de las diferentes áreas en este hotel se complicaba determinar tareas específicas ya que los jefes de área se encargaban de ayudar en diferentes áreas. Si se encontraron procesos específicos en el área de Alimentos y Bebidas el cual la coordinadora organizaba con 4 mozos en desayunos, almuerzos, meriendas y cenas y en el

área de cocina 1 chef coordinaba a 2 ayudantes. El área de housekeeping contaba con procesos estandarizados y check list pero no se utilizaban a diario aunque si recurrían a ellos en caso de reorganización. El hotel contaba con recursos humanos que se comprometían con la estructura dinámica de éste sin la necesidad de determinar procesos y tareas específicos en cada área.

Todas las áreas y sus jefes se comunicaban a través de grupos de WhatsApp y se coordinaban mínimo 2 reuniones mensuales entre las diferentes áreas para la puesta en común de sugerencias.

Con respecto al segundo objetivo específico de esta investigación que planteaba identificar las actividades ambientales que se realizan en el hotel con Certificación de Hoteles más Verdes y prácticas ambientales que se encuentran en el hotel sin Certificación de Hoteles más Verdes se llegó a los siguientes resultados:

En el hotel Blackstone Apart Hotel Boutique no se encontraban trabajando el mismo personal en las áreas de mantenimiento, comercial y housekeeping que estuvo en el proceso de certificación en Hoteles Más Verdes, se contactó a una persona que fue parte del proceso de certificación y se obtuvieron los siguientes resultados:

El proceso de certificación afectó mayormente a las Áreas de Housekeeping, Mantenimiento y Alimentos y Bebidas. En estas áreas se crearon planillas con actividades que debía realizar el personal y la manera más sustentable de realizarlas. El área de Housekeeping, por ejemplo, debía controlar que las luces quedaran apagadas luego de la limpieza. El área de mantenimiento debía corroborar que la basura fuera separada. Se presentaron las planillas de actividades de las áreas y se logró la certificación en Hoteles Más Verdes.

Luego de la implementación de los procedimientos requeridos para la certificación en Hoteles Más Verdes se organizaban reuniones semanales para verificar resultados en cuanto a sustentabilidad.

Como el equipo responsable de la certificación ya no se encontraba trabajando en el hotel los controles y la puesta en común de resultados de los parámetros de sustentabilidad no se realizaban.

De la entrevista con el gerente operativo y reconocimiento visual de Blackstone Apart Hotel Boutique se obtuvieron los siguientes resultados:

El hotel utilizaba la red de agua corriente y cloacal que proveía la Cooperativa de la localidad de Villa General Belgrano.

Contaba con luces led en todo el edificio y el proveedor de energía eléctrica era la Cooperativa de la localidad.

El área de mantenimiento y Alimentos y Bebidas contaba con protocolos de sustentabilidad establecidos por el plan de “Localidad Sustentable” de Villa General Belgrano, el cual hacía controles semanales, este plan que fue ordenanza en la localidad se basó en su primera implementación en la separación de residuos de todo el hotel y la recolección de aceite usado en el restaurante.

Se encontró puntos de verdes para la separación de residuos en el predio del hotel.

Con respecto al hotel Ayres del Champaquí, hotel sin certificación en Hoteles más Verdes, fue construido bajo el concepto de sustentabilidad, este hotel fue el primer hotel que se construyó en la localidad de Villa General Belgrano con ladrillos retak (hormigón celular) en la localidad.

El hotel se ambientaba con 2 calderas a gas natural, estos equipos fueron rediseñados y modificados para soportar la amplitud térmica diaria de la región sin derroche de energía.

La climatización de la pileta no poseía calefactores, sino que se hacía uso del sistema de agua caliente que generaba la caldera y el mantenimiento de la piscina era a través de ionizadores bajando el consumo de productos químicos.

Poseía paneles solares que precalentaban toda el agua que usaba el hotel, el tratamiento del agua de desecho era a través de una planta de tratamiento propia por la cual se lograba reutilizar el agua para riego subterráneo.

Todo el hotel poseía luces led y paneles solares que generaban más del 33% de energía eléctrica que usaban en el día.

Este hotel tenía varios puntos de reciclado en el predio que incentivaban a la diferenciación de la basura. Las sábanas y toallas en desuso se utilizaron en proyectos llamados experiencias de reciclado en el hotel.

Se instaló un lavadero industrial propio de menor consumo de agua por lo cual se creó la experiencia “Volvé con tu ropa limpia”, se le entregaba al pasajero una bolsa de lona reciclada y allí ponía su ropa sucia y antes de hacer el check out se lavaba esta ropa y volvía a su casa con la ropa limpia de un lavadero con menor consumo de agua.

Todas las experiencias que promocionaba el hotel eran con productos reciclados como las mochilas para niños, bolsos materos y otros.

Discusión

Esta investigación tuvo como objeto general la comparación de la gestión de dos establecimientos hoteleros ubicados en la localidad de Villa General Belgrano ambos con similar categoría, uno contaba con certificación en el Programa Hoteles más Verdes y otro no contaba con certificación en Hoteles más Verdes. La localidad de Villa General Belgrano al tener la distinción de “Ciudad sustentable” es consciente del impacto de la actividad

turística en el medio ambiente, por esta razón esta investigación aporta al municipio, el cual está implementando una nueva ordenanza con respecto a manejo de actividades sustentables en alojamientos, información sobre como establecimientos hoteleros realizan actividades sustentables. A su vez, aporta a los alojamientos conocimiento de estructura interna, organización y actividades sustentables que es posible implementar.

En cuanto a la selección de unidades investigadas, aunque fue representativa de la mayoría de los establecimientos en cuanto a su categoría, fueron pocas unidades la estudiadas. Se encontró una dificultad en la recolección de datos porque muchos de los participantes en la implementación de gestiones sustentables para la certificación en Hoteles Más Verdes ya no se encontraban trabajando en la unidad de investigación.

El primer objetivo consistió en identificar las áreas operativas de cada hotel como también determinar la estructura y funcionamiento de estas. Los hoteles revelaron estructuras de organización con diferencias marcadas. Con respecto a las estructuras internas empezando por Blackstone Apart Hotel Boutique se constató que poseía un organigrama vertical con áreas bien definidas. La organización en algunas de estas áreas presentó diferencias a las que expone Menna (2012). Ejemplo de ello es que en este hotel no existe la figura de Gerente General sino un único director. Le siguen en mando un Encargado de RRHH y Legales y un Gerente Operativo que supervisaban todas las áreas inferiores del hotel. Otra diferencia significativa con Menna es que no hay Departamento de Alojamiento, sino que esta área se encontraba dentro del Departamento Comercial. En similitud con el modelo de Menna se pudo observar un área de Alimentos y Bebidas, área de Mantenimiento, área de Administración y un área independiente de Housekeeping debido que no hay un área de alojamiento. Con respecto al hotel Ayres del Champaquí y a diferencia de Blackstone Apart Hotel Boutique, este no poseía un organigrama modelo como presenta Menna (2012), en un

inicio se probó llevar la estructura organizacional del hotel de esta manera, pero los dueños no llegaron a estar conforme con el desempeño general con un organigrama definido. Este hotel tuvo una visión eco sustentable desde sus inicios y en coincidencia con Fernandes Guzzo y Machado do Nascimento (2013) que concluyen en su investigación que las empresas hoteleras que muestran mejores prácticas ambientales tienden a poseer mejores índices de desempeño organizacional. Ayres del Champaquí logró una estructura interna y personal con afinidad a la visión del hotel. La estructura inicia con sus dos dueños los cuales son seguidos por los jefes de áreas. Los jefes de áreas se responsabilizan del Departamento de Alimentos y Bebidas, Departamento de Reservas y Tarifas, Spa y Departamento Experiencia del cliente. También se encuentra un área de Housekeeping y personal de mantenimiento. Esta particular estructura concuerda con lo expresado por Fernandes Guzzo et al (2013) que en virtud de los constantes cambios y presiones ambientales enfrentadas por el sector hotelero es preciso observar las definiciones de las estrategias alineadas con los objetivos organizacionales y las tendencias del mercado. Ambos hoteles coinciden en no contar con un área de Calidad y Procesos con la responsabilidad de asegurar la calidad de servicio brindada por cada área del hotel como propone Menna (2012). Para finalizar con la identificación de las diferentes áreas de los hoteles cabe mencionar que se encontraron diferencia en el Departamento de Revenue Manager a diferencia de Ayres de Champaquí que las actividades de este departamento las ejecuta el propietario del hotel; en Blackstone Apart Hotel Boutique este Departamento esta tercerizado y no lo maneja el personal del hotel.

El segundo aspecto a investigar en el primer objetivo era el funcionamiento de las áreas identificadas, como resultados se observó que en Blackstone Apart Hotel Boutique cada área anteriormente mencionada posee una lista detallada de actividades a realizar para cada etapa del año y planillas de control de esas actividades, de manera que, todas las áreas estaban

estandarizadas de acuerdo en un manual los procedimientos siguiendo la misma línea la investigación de Barragán del Río (2018) que indica que es necesario crear áreas especializadas para desarrollar sistemas y procesos que logren mayor productividad, coordinando y aprovechando los recursos humanos y materiales disponibles. En contraposición en el Hotel Ayres de Champaquí no se observó una lista de actividades detalladas de cada área, a excepción del área de housekeeping, pero si una visión de sustentabilidad desde el inicio del funcionamiento del hotel. En consecuencia, el hotel opera con un personal en concordancia con visión de sustentabilidad, cada Jefe de Actividades mencionado con anterioridad se responsabilizaba de las tareas correspondientes a su área como también ayudar a las tareas de otros puntos focales dependiendo la situación en la que se encontraran, esto generaba como resultado que las actividades se interrelacionaran y un dinamismo sin jerarquías.

Con respecto al área de housekeeping de Ayres de Champaquí si se observó lista de actividades que se mantenía desde un inicio del funcionamiento del hotel, pero no se controlan constantemente que se cumplan las actividades detalladas. Esto situación se presenta porque el personal ya está capacitado y trabaja bajo la visión de estructura dinámica que poseía el hotel.

El segundo objetivo planteó especificar las actividades sustentables que se realizaban en cada uno de los hoteles. Se lograron identificar diversas actividades sustentables en los dos establecimientos hoteleros. Las motivaciones por las cuales realizan algunas actividades sustentables diferían. En el caso de Ayres del Champaquí tuvo una visión de eco sustentabilidad desde sus inicios, utilizando materiales de construcción sustentables y realizando actividades sustentables durante su funcionamiento sin una certificación, en concordancia con la investigación de Ferreira, Ferreira, Johann y Bertolini (2019) que

exponen que la preocupación por el uso racional y consciente de los recursos naturales ha cambiado un paradigma del mercado al establecerse como un aspecto necesario e inherente a los diversos tipos de negocios.

Por otro lado, Blackstone Apart Hotel Boutique realizó cambios en sus departamentos para lograr actividades sustentables con la intención de obtener la certificación en el Programa Hoteles Más Verdes. Dos factores dieron como resultado que en Blackstone Apart Hotel Boutique, ciertas actividades sustentables como el seguimiento y la evaluación de resultados de las estas se diluyeran con el tiempo. El primer factor fue el cambio de personal del hotel en los años siguientes a la certificación, lo que conllevó un cambio de políticas internas del hotel y se reprimieron las acciones de seguimiento y autoevaluación por lo que estas acciones no coinciden con Fernandes Guzzo et al. (2013) que indican que la autoevaluación de desempeño es utilizada con mayor frecuencia por las organizaciones en los últimos años, mejorando el nivel de calidad y competitividad de éstas. El segundo factor de cambio fue el no control por parte del ente que brindó la certificación, en contraposición de Fernandes Guzzo et al. (2013) que sostiene que el segmento hotelero depende de la responsabilidad y concientización no sólo de sus gestores y colaboradores, sino también de las entidades públicas y privadas. Actualmente Blackstone realiza ciertas actividades sustentables de acuerdo con la Ordenanza Municipal 1753/14.

Tomando como lineamiento lo expuesto por Ferreira et al (2019) donde indica que entre las prácticas sustentables usadas en el rubro hotelero son la reducción del uso del agua, la práctica de reciclar, el uso de materiales renovables y la disminución del uso de energía, se observó que ambos hoteles eran conscientes de racionalizar el uso del agua. Así, de similar manera, cada hotel presenta carteles concientizando a los huéspedes para que realicen un uso racional del agua y a reutilizar sus toallones si es posible. A diferencia de Blackstone que usa

la red cloacal de la localidad para la eliminación de “agua residual”, el hotel Ayres de Champaquí no poseía acceso a esta red utilizando una planta de tratamiento propia y siguiendo con la visión sustentable del hotel aprovechaba esta planta para el riego subterráneo de varias zonas del parque.

Otra de las prácticas sustentables que ambos hoteles utilizan es el uso de productos de limpieza biodegradables tal como indica Ibarra et al (2014) que cada vez más organizaciones utilizan nuevas tecnologías amigables con el ambiente natural. Ayres del Champaquí tiene un lavadero propio con máquinas que consumen menor cantidad de agua que los lavaderos industriales, disminuyendo la demanda de este servicio.

Los dos hoteles poseían sistemas de iluminación con lámparas led. También se observaron sistemas de fotocélulas en lámparas exteriores y varias de estas con *timer* para restringir el uso a distintas horas del día. Este recurso se utilizaba para reducir el gasto de energía eléctrica mensual lo que coincidió con Fernandes Gusso et al (2013) donde expresaban que la mayor parte de los emprendedores posee una visión centrada en el aspecto económico de la sustentabilidad. A diferencia de Blackstone, Ayres del Champaquí poseía paneles solares para auto abastecerse de un 30% de su consumo general de energía eléctrica, disminuyendo nuevamente la demanda de otro servicio.

Con respecto al uso de materiales reciclados únicamente el hotel Ayres de Champaquí utiliza, para que la experiencia del huésped se alinee con su visión de sustentabilidad, mochilas para niños de lona reciclada y bolsas de lavandería de material reciclado que coincide con uno de los cuatro factores claves para la gestión de hoteles sustentable según Ibarra Michel (2014) que implica la creación de productos eco amigables.

Se observó en ambos hoteles que el área de mantenimiento, en el caso de Blackstone, o el personal de mantenimiento en Ayres de Champaquí, trabajaba en conjunto con el área

de Alimentos y Bebidas para llevar a cabo nuevas normas eco sustentables implementadas por el municipio de la localidad, las cuales eran separación y almacenamiento, hasta la posterior recolección por parte del municipio, de aceites usados en el restaurante. También en ambos hoteles se realizaba separación de basura, en un inicio se dividía la basura por cuatro categorías diferentes, pero desde mediados de año 2021 bajo la nueva ordenanza municipal tan solo se organiza la basura limpia y apta para reciclar en bolsas de color verde y el municipio se encarga de la recolección.

Llegado a este punto, y según lo expuesto hasta el momento, se puede observar que los hoteles investigados estaban ubicados en distintos niveles empresariales, según la clasificación expuesta por Ibarra Michel (2014), el hotel Blackstone Apart Hotel Boutique es una empresa reactiva porque cumple con los estándares de una empresa convencional, atiende a las demandas de sustentabilidad que se le imponen no generando nuevas y cada nueva responsabilidad conlleva un cambio en los protocolos establecidos en las áreas.

En el caso de Ayres del Champaquí, siguiendo la clasificación anterior, es una empresa líder, porque es sustentable, ha aprovechado las oportunidades, desde su construcción, para mejorar la calidad de los servicios que ofrece y se ha adelantado a las mejoras que implementaba la localidad con respecto a las actividades sustentables sin necesitar grandes cambios en su estructura interna porque la misma es dinámica y su personal se encontraba en sintonía con la visión del hotel.

A modo de conclusión se puede destacar que ambos hoteles presentan una estructura interna y gestión diferentes. En Blackstone Apart Hotel Boutique se observó un organigrama definido y posee manuales de procedimientos en cada una de sus áreas, esto se debe a que se busca minimizar los errores en las actividades de su personal. Por el contrario, Ayres del Champaquí no presenta un organigrama de acuerdo con lo sugerido por bibliografía

especializada, ni tampoco manuales de procedimientos con tareas para el personal. Ambos hoteles practican actividades sustentables sin embargo la razón por las cuales se desarrollan estas actividades también difiere, en el caso de Blackstone cumple con los requisitos de sustentabilidad impuestos por la localidad y Ayres del Champaquí realiza, desde sus inicios, prácticas sustentables respetando la visión eco sustentable del hotel. De este modo, se evidencia que, aunque Blackstone Apart Hotel Boutique posee certificación en el Programa Hoteles Más Verdes y presenta manuales de acción en sus áreas, no ha llevado a cabo un seguimiento en las prácticas y gestión de las actividades sustentables en contraposición con los resultados de los antecedentes expuestos en esta investigación que indican que las empresas certificadas poseen un alto compromiso de su personal para mantener esta certificación. Por otro lado, Ayres del Champaquí, aunque no posee certificación, pero si una visión de empresa eco sustentable desde su creación, por lo que, en consecuencia, está constantemente autogenerando acciones para el beneficio del medioambiente.

Se puede afirmar que una certificación de sustentabilidad no es un requisito fundamental para que el alojamiento presente acciones amigables con el medio ambiente, si los factores importantes son la visión, implementación, seguimiento y creación de actividades eco sustentables.

En la misma línea de la presente investigación, se recomienda futuras investigaciones cuantitativas sobre cómo influyen las prácticas sustentables en parámetros como porcentaje de ocupación o RevPar en diversos alojamientos. Otra sugerencia de posibles investigaciones puede ser cómo influyen las nuevas tecnologías en materiales de construcción al desarrollo de alojamientos sustentables.

A modo de recomendación para futuras investigaciones sobre el tema abordado en esta investigación, se sugiere tomar mayor cantidad de muestras representativas de la

población y así poder abarcar diferentes visiones y problemáticas de los establecimientos como así también realizar entrevistas no tan solo a gerentes y/o propietarios sino a más personal de cada área para poder evidenciar las prácticas sustentables que se llevan a cabo día a día. Con respecto a las futuras líneas de acción se recomiendan realizar investigaciones cuantitativas para conocer la cantidad de hoteles que poseen certificación y la cantidad que no poseen, para finalizar se recomienda una investigación cualitativa las prácticas sustentables que manejan hoteles sin certificación en Hoteles más Verdes.

Referencias

- Barragán del Río, L. (2008). *Hotelería*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Fernandes Guzzo, R., & Machado do Nascimento, L. F. (2013). Prácticas ambientales y desempeño organizacional en la hotelería: un estudio de sus relaciones en la ciudad de Porto Alegre. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(2), 294-313. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180726078008>
- Ferreira, T. A. (2019). Hotel sustentable: Vialidad económica de su implementación a partir de la percepción de los consumidores. *Estudio y perspectivas del Turismo*, 28(2), 447-464. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322019000200011&lng=es&tlng=es.
- Hernández Diaz, A. (1982). *Planificación Turística: Un enfoque metodológico*. España: Trillas.
- Ibarra Michel, J. P. (2014). Sustentabilidad y competitividad de la industria hotelera en México. *Journal of Intercultural Management*, 6(1), 47-66. Recuperado de https://www.academia.edu/24133157/Sustentabilidad_y_competitividad_de_la_industria_hotelera_en_M%C3%A9xico
- Legislatura de la Provincia de Cordoba. (1980). *Ley 6483 de Alojamientos Turísticos*.
- López Gamero, M. D., Molina Azorín, J. F., Pertusa Ortega, E. M., Tarí Guilló, J. J., & Pereira Moliner, J. (2013). Certificación medioambiental, competitividad y resultado empresarial: un estudio híbrido en el sector hotelero. *Responsabilidad Social de la Empresa*, 5(1), 113-140. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/42835/1/2013_Lopez-Gamero_etal_RRSE.pdf
- Menna, L. (2012). *Operación de Hoteles: Rooms División*. Hotel & SPA Management Ediciones.
- Río, L. B. (2008). *Hotelería, Intituto Politécnico Nacional*. México.
- Salamanca, F. (1995). *Manual de formulación y evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: CELADE.

San Martín Reboloso, F., & Salcedo, M. P. (2007). Turismo, sustentabilidad y certificación: un reto global. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 7(27), 77-91. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/view/234/453>

Zeballos de Sisto, P. (2003). *Turismo sustentable: es posible en Argentina ?* Buenos Aires: Turísticas.