



**RIDAA**  
Repositorio Institucional  
Digital de Acceso Abierto de la  
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad  
Nacional  
de Quilmes

Zanchetti, Walter Javier

# Análisis del impacto de la gestión ambiental sobre la productividad : el caso de hoteles 5 estrellas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

Zanchetti, W. J. (2019). *Análisis del impacto de la gestión ambiental sobre la productividad. El caso de hoteles 5 estrellas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. (Trabajo final integrador). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1655>*

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

## **Análisis del impacto de la gestión ambiental sobre la productividad. El caso de hoteles 5 estrellas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina**

*Trabajo final integrador*

**Walter Javier Zanchetti**

walter.zanchetti@gmail.com

### **Resumen**

El presente trabajo analiza el impacto de la gestión ambiental en la productividad de hoteles 5 estrellas de la Comuna 1 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En el contexto global contemporáneo, se evidencia un tema presente en las agendas de organizaciones públicas y privadas, acerca de la sustentabilidad de los emprendimientos y su impacto en el medio ambiente. De lo antes dicho, no escapan a esta realidad los establecimientos hoteleros, agentes necesarios dentro de la prestación turística, los cuales deben sortear el dilema entre gestión sostenible y/o gestión ambiental.

En el esfuerzo por develar el impacto de la productividad, a partir de la aplicación Buenas Prácticas en Destinos, Directrices de Gestión, se propone su análisis utilizando un caso de estudio. Se pondrá mayor énfasis en aquellos hoteles que aplican Directrices de Gestión Ambiental en comparativa con etiquetas o reconocimientos en gestión ambiental, detallados a lo largo del trabajo.

**Palabras clave:** Hotelería, Sostenibilidad, Gestión ambiental, Productividad.

**Director: Dr. Sergio Paz**

## ÍNDICE:

Índice de Tablas .....	3
CAPÍTULO 1 .....	4
1. Formulación del Problema .....	5
2. Objetivo General.....	6
3. Supuesto .....	6
4. Justificación del estudio de caso.....	7
CAPÍTULO 2.....	8
5. Marco Teórico del Proyecto .....	8
6. Diseño Metodológico.....	10
7. Instrumentos y Técnicas .....	11
8. Desarrollo: .....	14
8.1 Organismos de Certificación en Sistemas de Gestión de Calidad .....	14
8.2 Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística.....	15
8.3 Directrices de Gestión Ambiental.....	16
8.4 Indicadores ambientales: .....	22
8.5 Relación entre Gestión ambiental y productividad en las empresas de servicios .	24
8.6 Consideraciones finales respecto a la productividad y su relación con Gestión Ambiental en hoteles de alta gama.....	30
CAPÍTULO .....	31
9. Recolección de datos .....	31
10. Identificación y operacionalización de variables.....	41
CAPÍTULO 4.....	47
11. Análisis de los resultados:.....	47
11.1. Análisis de los resultados de Encuestas:.....	47
11.1.1 Resultado de encuesta a responsables del sector comercial de hoteles encuestados: .....	53

11.2 Análisis de resultado: entrevista.....	58
12. CONCLUSIONES.....	61
14. Anexos.....	69
14.1 Instrumentos.....	69
14.1.1 Encuesta.....	69
14.1.2 Entrevista.....	74
14.2 Base de datos Total de Hoteles de CABA.....	74

## 1. Índice de Tablas

Tabla 1 Diseño metodológico.....	11
Tabla 2 Aspectos y medición concepto ambiental.....	17
Tabla 3 Medición aspectos pertenecientes al eje 2.....	18
Tabla 4 Medición aspectos pertenecientes al eje 3.....	19
Tabla 5 Medición aspectos pertenecientes al eje 4.....	20
Tabla 6 Medición aspectos pertenecientes al eje 5.....	21
Tabla 7 Medidas de la productividad.....	26
Tabla 8 Productividad en Procesos Básicos de Hoteles de Máxima Categoría.....	26
Tabla 9 Productividad en Procesos de Apoyo en Hoteles de Máxima Categoría.....	27
Tabla 10 Indicadores de productividad en Procesos de Apoyo de Hoteles de Máxima Categoría.....	27
Tabla 11 Ventajas e Inconvenientes de las alternativas para medir la productividad en los servicios:.....	29
Tabla 12 Hoteles de la comuna 1 que implementan programas de gestión ambiental:.....	35
Tabla 13 Relación entre hoteles del COMPSET, análisis.....	37
Tabla 14 Operacionalización de variable gestión ambiental para el caso de estudio.....	42
Tabla 15 Operacionalización de variable productividad para el caso de estudio.....	44
Tabla 16 Programa implementado por hoteles bajo análisis.....	47
Tabla 17 Encuesta.....	47
Tabla 18 Encuesta.....	48
Tabla 19 Encuesta.....	49
Tabla 20 Encuesta.....	50
Tabla 21 Encuesta.....	50

Tabla 22 Encuesta.....	51
Tabla 23 Encuesta.....	52
Tabla 24 Encuesta.....	53
Tabla 25 Encuesta.....	53
Tabla 26 Encuesta.....	54
Tabla 27 Encuesta.....	55
Tabla 28 Encuesta.....	55
Tabla 29 Encuesta.....	56
Tabla 30 Encuesta.....	57
Tabla 31 Encuesta.....	57
Tabla 32 Entrevista.....	58
Tabla 33 Entrevista.....	59
Tabla 34 Entrevista.....	59
Tabla 35 Entrevista.....	60

## CAPÍTULO 1

### 1. Formulación del Problema.

En la actualidad, la temática del medioambiente y sustentabilidad atraviesan los procesos de operaciones en el sector turismo y hotelero, llegando estos a ser factores determinantes y claves al momento de diseñar, planificar, producir y comercializar los productos y servicios de la oferta hotelera. La sociedad -en términos generales- está mucho más informada y accede a datos que dan cuenta sobre las problemáticas y visibilizan los efectos que generan sobre el ambiente los productos y servicios de la actividad turística en los destinos. Muchas organizaciones a nivel mundial colaboran con los procesos de concientización en el cuidado del medio ambiente, provocando esto último que, varios segmentos de la demanda, comiencen a exigir mejores prácticas a los prestadores de servicios turísticos/hoteleros, que propendan a una mejor calidad ambiental. Philippi Jr. y Ruschmann (2010) sostienen que el turismo y sus actividades ocupan un espacio cada vez mayor en la agenda de la sociedad en términos sociales, económicos y ambientales, con reflejos profundos en el ámbito de los negocios, el ocio y la dinámica de regiones. Esto último, obliga a repensar los procesos de diseño, y planificación y adecuación de las actividades turísticas en el contexto actual, basada en principios que ofrezcan viabilidad económica, justicia social y equilibrio ambiental a todas las acciones y actividades que las operaciones impliquen.

En tal sentido las organizaciones mundiales relacionadas al sector plantean, "se considera que el manejo de todos los recursos debe ser de tal manera que las necesidades económicas, sociales y estéticas se satisfagan, mientras se mantenga la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas a favor de la vida". OMT (s.f).

En cuanto a la viabilidad, las organizaciones deben alcanzar niveles de productividad tales, que les permita ser sostenible en condiciones económicas, sociales y ambientales. . Esto último, motiva llevar adelante acciones orientadas hacia mejores prácticas, lo que conlleva indefectiblemente asignación de nuevos recursos y prácticas. Si el recurso asignado no refleja mejora de ingresos, la productividad se ve afectada. ¿Estamos ante la presencia de un binomio (gestión ambiental - productividad)? ¿Estas dos unidades o dimensiones de la realidad de las organizaciones pueden ser consideradas como unidad, o como elementos en equilibrio o dependientes uno del otro? En ese contexto, y considerando la carencia de información que explique tal fenómeno (gestión ambiental versus productividad), evidencia un

problema, el cual impulsa a llevar adelante el estudio de caso, vale decir, estudiar el impacto de la Gestión Ambiental en la productividad considerando la aplicación de programas que se encuentran dentro del Sistema Argentino de Calidad Turística, en particular Directrices de Gestión Ambiental, etiquetas y reconocimientos otorgados por instituciones destacados del sector en cuanto a Gestión Ambiental aplica. Para esto último, se estableció como población objetivo de estudio a los hoteles 5 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

## **2. Objetivo General**

- Aportar información sobre la posible relación entre la mejora en la productividad vinculada a la aplicación de Directrices de Gestión Ambiental, etiquetas y reconocimientos otorgados por instituciones destacadas, en hoteles 5 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### **2.1 Objetivos Específicos**

Para alcanzar el objetivo general, se formulan los siguientes objetivos específicos:

- Conocer los diversos modelos de gestión ambiental aplicados por los establecimientos bajo análisis.
- Investigar acerca de requisitos de gestión ambiental y productividad que aplican a los establecimientos bajo análisis
- Identificar los establecimientos que aplican a Directrices de Gestión Ambiental, así como aquellos que apliquen otros modelos (regulados/voluntarios) para estudiar su impacto sobre la productividad.
- Medir y comparar los resultados de los establecimientos que aplican Directrices de Gestión Ambiental con respecto a etiquetas y reconocimientos.

## **3. Supuesto**

La implementación de Directrices de Gestión Ambiental y/o modelos de gestión ambiental voluntarias, generan un incremento de la productividad en los establecimientos hoteleros bajo análisis.

#### **4. Justificación del estudio de caso.**

La relevancia del tema que propone el presente trabajo para el campo disciplinar del turismo, consiste en aportar información sobre la posible relación entre la mejora de la productividad vinculada a la aplicación de modelos de gestión ambiental, en los hoteles seleccionados. Siguiendo a Heap (1996), sostiene que productividad es el requisito fundamental para garantizar la rentabilidad y la supervivencia de la empresa en el largo plazo. Representa el factor clave para la que las empresas puedan crear valor y está muy relacionada con otros factores que influyen en dicha creación de valor, como pueden ser la calidad o el precio. Siguiendo a Flores (2007) la importancia de implementar un modelo de desarrollo turístico sostenible es la competitividad, porque en las últimas décadas se ha observado que a pesar del crecimiento de la demanda, las tasas de crecimiento de la oferta aumentan a un ritmo más acelerado, lo que produce una intensificación de la competencia entre destinos.

En cuanto la aplicación de normas de gestión sustentable y su incidencia en la productividad, al respecto Ribeiro y Stligiano (2010) explican que la relación existente entre desarrollo del turismo y las cuestiones ambientales ha sido observada bajo dos miradas principales: el turismo como origen de la degradación socio-ambiental y el turismo visto como alternativa de desarrollo económico y social sustentable. El presente trabajo, pretende interpretar los resultados alcanzados por los hoteles que aplican a modelos de gestión ambiental desde la perspectiva de los resultados en la productividad.



## CAPÍTULO 2

### 5. Marco Teórico del Proyecto

Para comprender el impacto en la productividad en los establecimientos hoteleros de CABA, en relación a la calidad desde la perspectiva de gestión ambiental, en el presente trabajo, en primer instancia se analizan diversos papers que plantean el estudio de las mismas de manera vincular. De acuerdo a Constantinescu, Constantinescu, y Stefanescu (2012: 21) indican “The study also aims to approach the concept of quality management at credit institutions as consisting of placing the client in the centre of the units activity and the subordination of all activities to the imperative to fully satisfy him”. Por otra parte a nivel local, Carro y González (2011: 8), sostienen “La eficiencia de un proceso productivo puede medirse desde una amplia variedad de criterios, medidas en tiempo de respuesta, costos, nivel de eficiencia, entre otros”. En cuanto al sector, Cortés, Pereira, Guilló y Molina (2006: 11), sostienen, “los hoteles que tienen un compromiso alto con la gestión ambiental son los que alcanzan mayores rendimientos empresariales. Por lo tanto, se obtiene una relación positiva entre el compromiso con la gestión de la calidad ambiental y el rendimiento en el sector hotelero”. Dentro de esta línea, Homburg, Koschate, y Hoyer (2005: 31) plantean que, “la calidad mejora la utilidad esperada del producto o servicio, lo cual predispone al cliente a invertir en la adquisición dado su valoración”. De acuerdo a la última encuesta de Global Sustainable Tourism Council, (2014: 6), “el 90% de los viajeros se inclina por hoteles sostenibles y el 34% está dispuesto a pagar un adicional por alojarse en este tipo de establecimientos”. Siguiendo las fuentes y autores hasta ahora citados, se puede interpretar que las empresas más exitosas desde la perspectiva financiera, son aquellas que consiguen mejorar su posicionamiento a través de servicios, que sigan estándares de prestación vinculados tanto a la calidad, entre ellas la ambiental como a la sostenibilidad

En cuanto a la identificación de modelos de gestión ambiental, debido a la pertinencia con el presente trabajo, deben ser considerados la implicancia de los términos, modelo, gestión y finalmente ambiental. Con respecto a Modelo, Tor (2016: 7) sostiene que

“un modelo es, necesariamente, una construcción simplificada de la realidad, pero su formulación permite hacer predicciones sobre su comportamiento futuro, conocer las alternativas que se le ofrecen y determinar aquellas que le asegurarán un determinado camino crítico. En consecuencia, fundar las decisiones sobre resultados objetivos y limitar o más exactamente acotar el rango de opciones de soluciones, de acuerdo con las posibilidades (en los planos tecnológico, humano y financiero) de la organización”.

Lo que a estructura de gestión implica, el documento ISO 9000: 2000 define sistema de gestión como “sistema para establecer la política y los objetivos para el logro de dichos objetivos”.

Finalmente en cuanto a gestión ambiental, la herramienta más extendida internacionalmente en las organizaciones es el sistema de gestión ambiental, en adelante (SGA). La norma ISO 14001 al respecto del (SGA) indica que debe definirse claramente: la estructura organizativa, los resultados deseables, los procesos, procedimientos y finalmente los recursos que se disponen. En esta línea, Claver, Molina y Tarí, (2006: 44) indican que el (SGA) resalta la idea de considerar la organización como un sistema entero y no como un conjunto de partes, de forma que la preocupación y las actuaciones medioambientales afecten a todas las actividades y recursos de la organización, con una concientización sobre el tema por parte de todos los trabajadores.

Otros autores como Anderson, Fornell, y Rust (1997: 98) plantean una visión diferente, indicando que:

“la relación entre calidad ambiental y productividad, no muestra uniformidad y no aplica a todas las empresas, puesto que se debería contemplar, escenarios de competencia donde las empresas con mayor productividad se posicionan mejor frente a sus clientes a partir de la calidad ambiental. Siendo así, esta mejora sobre los resultados, indica que en el largo plazo, el total de las organizaciones que apuntan a este objetivo, deberían lograr la rentabilidad. En el contexto real esto no sucede”

En cuanto al contexto actual de la demanda que aplica al sector Hotelero en la Argentina, según la Encuesta de Ocupación Hotelera realizada por el Instituto Argentino de Estadísticas y Censos INDEC (2017) muestra que:

“las pernoctaciones en establecimientos hoteleros y parahoteleros se estimaron en 4,7 millones, 5,8% mayor que el mismo mes del año anterior. Las pernoctaciones de viajeros residentes y no residentes aumentaron 4,7% y 11,55% respectivamente. El total de viajeros hospedados fue 2,0 millones, se incrementó 5,2% con respecto al mismo mes del año anterior. La cantidad de viajeros residentes y no residentes aumentó 4,4% y 9,8%, respectivamente. Los 1,7 millones de viajeros residentes representaron 84% del total de viajeros hospedados”.

Considerando información del sector de hoteles de alta gama, la Asociación de Hoteles de Turismo, en adelante (AHT), dentro de un programa denominado observatorio hotelero, realiza un informe mensual realizado por el instituto tecnológico hotelero.

Por su parte, el Observatorio de estadísticas Hotelero OEH (2018), presenta un resumen ejecutivo que muestra principales indicadores económicos de impacto hotelero. Debido a la

pertinencia con respecto al informe, a continuación se muestran mayores detalles:

Indicadores:

Inflación: mide el índice de precio al consumidor

Tipo de cambio: toma dólar mayorista Banco Central República Argentina, en adelante (BCRA). Competitividad del destino: medido por índice de tipo de cambio real, en adelante (ITCR), relación de precios entre una misma canasta de bienes y servicios medida a precios domésticos, comparada con precio del país (mercado objetivo) ajustada a tipo de cambio correspondiente a moneda de origen.

Indicadores de mercado como ser: MERVAL, reservas BCRA, Real y Dólar venta, Soja, etc.

Evolución de reservas interanuales, acumulado

Comportamiento de reservas por canal: directas e indirectas /Agencias de viajes online OTAs)

Finalmente ofrece un panorama de tendencias mundiales que afectan la toma de decisiones con respecto al turismo.

La información antes brindada, tiene como fin resaltar la importancia del sector en la economía, como generadora de fuente de empleo, su impacto en el medio ambiente y como generador de divisas.

## **6. Diseño Metodológico**

Metodología de Investigación, Tipo y nivel de la investigación

El presente trabajo aborda un caso de estudio de tipo exploratorio, descriptivo, ya que tiene como objetivo analizar el posible impacto entre variables determinadas por la gestión ambiental que tienen potencial incidencia sobre la productividad en los hoteles 5 estrellas de la Comuna 1 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El abordaje cuali-cuantitativo y la aplicación de diferentes herramientas permitirán la construcción de datos sobre el tema en cuestión y contrastarlos en los casos de estudio a saber. A continuación resumen el método de trabajo:

*Tabla 1*  
*Diseño metodológico*

Investigación	Detalle
Tipo de investigación	Exploratoria-descriptiva
Unidad de análisis	Gerente/ Gerencia de Operaciones y Coordinador ambiental + personal de contacto de los alojamientos turísticos relevados
Metodología empleada	Mixta (cualitativa y cuantitativa)
Técnica de relevamiento empírico	Entrevista semi-estructurada a Gerencia de Operaciones. Cuestionario estructurado y observación parametrizada in situ. Encuesta estructurada a Coordinador ambiental, Responsable de operaciones y Responsable comercial.
Población objetivo	22 alojamientos 5*, comuna 1 de la C.A.B.A.
Tamaño de la muestra para el estudio de caso	5 alojamientos 5*, comuna 1 de la C.A.B.A.
Técnica utilizada para el análisis de datos	Frecuencias, porcentuales, tablas de contingencia

Fuente: elaboración propia

## **7. Instrumentos y Técnicas**

Considerando los escasos antecedentes de estudios realizados en Argentina sobre el vínculo entre Gestión ambiental y productividad, al respecto se puede mencionar el trabajo denominado "Gestión Ambiental para una Producción más limpia en la Región centro de Argentina", Quintero y Salichs (2007). En el presente trabajo se optó por una metodología (en principio) exploratoria. Se consideró adecuado adoptar dicha metodología, ya que la misma es empleada cuando no se conoce en profundidad el tema a investigar, o cuando existe escasa información producida sobre el tema de estudio. Con el interés de comenzar a conocer la temática, familiarizarse con ella y precisar mejor la problemática vinculada, se estuvo atento a la amplia gama de medios que menciona la bibliografía metodológica apta para recolectar

datos: bibliografía especializada, entrevistas y cuestionarios hacia personas, observación participante (y no participante) y seguimiento de casos. Siguiendo este camino, se procedió a realizar acumulación de referencias bibliográficas tanto de bibliografía como de material documentario que pudiera servir de "materia prima" para la construcción del corpus teórico del trabajo final integrador, en adelante (TFI). Dicho trabajo se desarrolló siguiendo una secuencia de etapas que se detallan a continuación:

1) Acumulación de "referencias": entendiéndose por las mismas a cualquier documento escrito o audiovisual que proporcione información para elaborar y sustentar la investigación, esto es: todo lo que hiciera referencia a programas de Gestión ambiental, productividad en campo de empresas hoteleras.

Aplicando el criterio de la cantidad se buscaron "referencias" actuales, juzgados por el título y la descripción que de ellas brindan los catálogos de las bibliotecas y/ los resultados de búsqueda en internet. Este proceso de acumulación de referencias por el título se llevó adelante teniendo presente el objetivo del TFI, considerando además, el aporte para contribuir a la resolución de la misma.

2) Selección de referencias: Con el criterio de la calidad ambiental se revisaron una por una las "referencias" acumuladas y se decidió mediante el análisis de los títulos, oraciones, resúmenes, ilustraciones, tablas, diagramas, etc., si la referencia será útil para algunos de los puntos del esquema del TFI. Aquí se eliminó buena parte de ellas, quedando sólo las que se emplearían específicamente en el trabajo.

3) Fichado: En este proceso llevaron "fichas" digitales de contenido de las "referencias". El fichaje se hizo sea por cita directa o transcripción, por cita indirecta o paráfrasis. Se empleó dentro del fichado la técnica del "comentario", el "resumen de contenidos" y por último se procedió a la redacción de cada ficha en cuyo contenido se incluye, convenientemente, las partes que al esquema del TFI corresponde.

4) Con lo anterior se construyó el marco teórico del TFI donde se hizo una correcta revisión de la literatura:

- Se buscó trabajos de grado, disertaciones, tesis y tesinas en Argentina y Latinoamérica de hasta diez años.

- Se buscó documentos sobre el tema, particularmente en la Biblioteca del IRAM. Dentro del catálogo de Normas IRAM (2009) donde se encuentran las normativas vigentes que aplican a las empresas del sector

- Se identificaron quiénes son los autores más importantes dentro del campo de estudio.

- Sabemos qué aspectos y variables han sido investigados, y que tratan directa e indirectamente los temas relacionados. Con esto ha sido posible definir qué aspectos y variables debían ser investigados.

La secuencia de pasos metodológicos anteriormente enunciados se hicieron siguiendo las diferentes propuestas de especialistas en el área de la investigación, en particular la metodología propuesta por Egg (2013), En lo referido específicamente a la investigación documental Suárez (2007) y finalmente sobre investigación científica del argentino Bunge (2013)

En lo referido al aspecto metodológico “descriptivo” del trabajo, baste recordar que este tipo de investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas involucrados en la misma. Su fin último no es limitarse a la mera recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre gestión ambiental y productividad.

Se recogen datos basados en un supuesto, o en base a una teoría, para luego exponer, resumir y analizar cuidadosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento y/o resolución del problema bajo consideración. Dentro de las posibilidades metodológicas empleadas en esta metodología se encuentran la entrevista, encuesta y el análisis de casos, cuya finalidad es la de obtener una rica descripción del fenómeno bajo estudio. Resulta importante aclarar que estas herramientas son utilizadas ya que toda descripción es contextualizada, la descripción final implica siempre la “consideración del contexto” y las variables que definen la situación. Contexto y variables identificadas, relacionadas y descritas utilizando estos recursos (entrevistas, encuesta y análisis de casos) a lo largo del presente TFI

Por otro lado el análisis de casos se basa en el razonamiento inductivo o razonamiento no deductivo (obtener conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares). Por ejemplo, de la observación repetida de casos o acontecimientos de la misma índole se establece una conclusión para todos los objetos o eventos de dicha naturaleza, para generar hipótesis, descubrir relaciones y conceptos.

Entrevista: se realizará a los gerentes de operaciones. de los hoteles cinco estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires seleccionados, a fin de conocer la importancia que les dan en la cultura organizacional, gestión ambiental y productividad, esto es, cómo la gestionan, qué herramientas utilizan, etc. Resulta importante aclarar que en cada caso depende de la accesibilidad y disponibilidad de los mismos.

La entrevista será estructurada, ya que de antemano se contará con una lista de preguntas que se formularán una tras otra. En su orientación, se consideran las 5 dimensiones contenidas dentro de las Directrices de Gestión Ambiental, puesto el énfasis del presente estudio de caso hace sobre esta última.

La encuesta será Personal y las preguntas serán abiertas, a fin de profundizar los conocimientos acerca de algunos aspectos y conocer la evolución en caso que correspondiera a hoteles que implementan Directrices de Gestión Ambiental o bien cuentan con etiquetas o reconocimientos en Gestión Ambiental.

El estudio abarcará a los hoteles 5 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para su desarrollo, necesitará de datos cualitativos en su primera fase, sirviendo fundamentalmente a contextualizar la investigación, reformular el problema de la misma (si fuese necesario), esclarecer y/o reformular el supuesto.

Los datos cuantitativos y la información a obtener es la referida al valor de las variables clave que definen el problema, grado de conocimiento de las mismas y el impacto sobre la productividad.

Para ver el modelo de entrevista y encuesta utilizadas ver el ANEXO Instrumento 1 del presente trabajo.

La selección de la Comuna 1, responde a que la misma agrupa el 62% de los hoteles de la categoría emplazados en un territorio. En cuanto a la selección de los hoteles dentro de la Comuna 1, se lleva adelante la estratificación aleatoria. Siguiendo a Sierra Bravo (1979: 36) se puede afirmar que “operativamente la muestra es una elección de unidades dentro de un conjunto, que no es otra cosa que la base de la muestra. El principio básico al respecto es que en la elección que se haga, siempre que sea posible, cada elemento del universo tenga la misma probabilidad de resultar elegido y que sea representativo del universo del cual se lo selecciona”. Considerando al autor, se lleva adelante un análisis de competitividad del grupo en adelante (COMPSET), quedando un hotel que aplique a cada modelo de Gestión Ambiental dentro de los hoteles de la comuna 1.

## **8. Desarrollo:**

### **8.1 Organismos de Certificación en Sistemas de Gestión de Calidad**

Las empresas hoteleras tienen el reto de enfrentar una serie de desafíos relacionados con los cambios en los estilos de gestión, la satisfacción de los clientes, al tiempo de orientar sus acciones a la preservación del medio ambiente y el uso correcto de los recursos ambientales. La implementación, en hoteles, de sistemas de gestión ambiental eficaces, contribuye a mejorar su competitividad. Para ello, se requiere contar además del compromiso de la dirección de las organizaciones, con personal cualificado y motivado para montar esquemas de gestión y desempeño ambientales, que les permita a aquellas, poder acceder a

certificaciones y reconocimientos externos de dichos sistemas.

Para llegar a certificar se requiere contar con la auditoría de organismos de certificación en sistemas de gestión de calidad.

A nivel local los organismos de certificación deben acreditar ante el Organismo Argentino de Acreditación. Dicho organismo es una entidad Civil sin fines de lucro, creada dentro del marco del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, con el fin de cumplir con las funciones del decreto 1474/94. A nivel internacional, este organismo cuenta con el aval de todos los organismos de acreditación del mundo.

Los organismos de certificación en sistemas de gestión de calidad que cuentan con acreditación del Organismo Argentino de Acreditación son las siguientes:

Tipo Entidad: OCSGC - Entidad: IRAM - Instituto Argentino de Normalización y Certificación – Nro.: 1 - Estado: Acreditado

Tipo Entidad: OCSGC - Entidad: BVA Argentina S.A. – Nro.: 3 - Estado: Acreditado

Tipo Entidad: OCSGC - Entidad: DET Norske Veritas S.A. – Nro.: 11 - Estado: Acreditado

Tipo Entidad: OCSGC - Entidad: SGS Argentina S.A. – Nro.: 7 - Estado: Acreditado

Tipo Entidad: OCSGC - Entidad: TuvRheinland Argentina S.A. – Nro.: 6 - Estado: Acreditado

Tipo Entidad: OCSGC - Entidad: SMC Slovenskoa.s. – Nro.: 15 - Estado: Acreditado

## **8.2 Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística**

La Dirección es el organismo que planifica, ejecuta, verifica y actúa en todo el país. Bajo el modelo basado en procesos, se comprometió a liderar lo que significa el desafío de la mejora de la competitividad de los destinos y la calidad ambiental, y a alcanzar el progreso diario en cada resultado.

Esta dirección ha diseñado el Sistema Argentino de Calidad Turística, en adelante (SACT) que consiste en un conjunto de herramientas operativas cuyo objetivo es el de promover la cultura de la calidad y la mejora continua en todos los actores que conforman la cadena de valor del sector turístico nacional. Al respecto Ontivero, (2010: 22) refiere:

“A través del sistema se benefician tanto a destinos turísticos, como productos, incluso a sectores productivos de la actividad turística. Sus objetivos son, básicamente, desarrollar la competitividad del sistema turístico argentino a través de estándares internacionales de calidad, preservando la sustentabilidad social, económica, cultural y



ambiental como así también el de implementar entre los actores del sistema un modelo de gestión por resultados mediante el diseño de procesos que respondan al cumplimiento de las misiones institucionales y que puedan ser evaluados fácilmente por los usuarios.”

La Secretaría de Turismo de la Nación con todas las jurisdicciones provinciales y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, han adherido voluntariamente al Sistema Argentino de Calidad Turística SACT (s/f) para atender las necesidades detectadas en materia de calidad en los destinos de todo el país.

El SACT tiene 3 niveles: Inicial, Avanzado y de Excelencia Ontivero, (2010):

1. *Nivel Inicial*: Buenas Prácticas en Destinos, Directrices de Gestión, las cuales se agrupan en: Directrices de Accesibilidad, Directrices de Gestión Ambiental, Directrices de Gestión Turística de Municipios, Directrices para Bodegas Turísticas. Directrices de Calidad Turística para termas.
2. *Nivel Avanzado*: Normas Sectoriales IRAM SECTUR. A posteriori del convenio firmado entre el Ministerio de Turismo de la Nación y el Instituto Argentino de Normalización y Certificación IRAM en febrero del 2007, surgen las Normas Sectoriales IRAM-SECTUR. Estas herramientas consideran de forma integral los principales aspectos que hacen a la prestación de servicios: la gestión de la calidad, la gestión ambiental y la gestión de seguridad. Estas normas se focalizan sobre diferentes actividades, encontrándose en un nivel avanzado de los programas de calidad, por ser bien específicas en la materia.
3. *Nivel de Excelencia*: Clubes de Excelencia, Premio Nacional a la Calidad y Programa de Excelencia en la Gestión. A efectos de la normativa, se considera como “Club de Excelencia” al Grupo de establecimientos turísticos, que mediante diferentes herramientas de gestión de la calidad producen y mantienen niveles de servicio por encima de la media del sector y de las expectativas de los Clientes. Estos grupos acceden a mercados rentables y selectivos a través de una marca de calidad que los agrupa, y a partir de ella, se reconocen frente a terceros.

Debido a que el presente trabajo hace mayor énfasis en Directrices de Gestión Ambiental, nivel inicial, a continuación se desarrolla las mismas.

### **8.3 Directrices de Gestión Ambiental**

Las directrices de Gestión ambiental implican recomendaciones, sugerencias o lineamientos cuya implementación es de carácter voluntario. Considerando que la demanda actual se orienta hacia la valoración de aspectos ambientales y la calidad del producto, su aplicación contribuye en garantizar la calidad ambiental, social y cultural y la calidad de servicios, solucionando problemas y minimizando impactos. El manual se encuentra disponible en MINTUR, (s/f), que se estructura en un enfoque de mejora continua compuesto por las fases de:

- Estudio de situación actual, para identificar áreas de mejora
- Planificación e implementación de acciones
- Verificación de resultados, corrigiendo desviaciones

Las directrices se concentran en 5 ejes fundamentales:

1. Definición del Concepto Ambiental:, cuyos principales conceptos son:
  - a. Definición de la política ambiental para la empresa
  - b. Marco Normativo
  - c. Comprensión del cuidado del ambiente

En la tabla 2, se presenta la medición de cada aspecto y su potencial impacto con respecto a la mejora de productividad.

Tabla 2

*Aspectos y medición concepto ambiental*

Eje	Aspecto	Medición	Impacto
Definición del concepto ambiental	Definición de política ambiental para la empresa	Compromiso de la dirección	Aseguramiento del éxito y continuidad del proyecto
	Marco Normativo	Nivel de Adecuación a Normas	Imagen positiva del establecimiento
	Comprensión del cuidado del ambiente	Nivel de conocimiento sobre MA	Participación activa que asegura la implementación

Fuente: elaboración propia

2. Gestión de los Recursos, cuyos principales aspectos son el cuidado y

adecuado uso de:

- a. Agua
- b. Energía
- c. Patrimonio Natural
- d. Patrimonio Cultural
- e. Aire

En la tabla 3 se presenta la medición de cada aspecto y su potencial impacto con respecto a la mejora de productividad

Tabla 3

*Medición aspectos pertenecientes al eje 2*

Eje	Aspecto	Medición	Impacto
Gestión de los recursos	Agua	Medidas de concientización de uso responsable, adecuación de sistemas de distribución y grifos	Mejora de costos e imagen positiva
	Energía	Medidas de concientización de uso responsable, Optimización de consumo de equipos y luminaria	Mejora de costos, visual e imagen positiva
	Patrimonio Natural	Concientización a huéspedes sobre el cuidado de espacios verdes	Mejora la relación con habitantes locales
	Patrimonio Cultural	Grado de Conocimiento y valoración del personal para recomendación y transferencia	Mejora la experiencia del huésped
	Aire	Revisión y/o reemplazo de equipos con altos niveles de contaminación por emisión de gases y/o acústica	Mejora la prestación e imagen positiva

Fuente elaboración propia

3. Referidas a Infraestructura, Instalaciones y Equipamiento, cuyos principales aspectos son:

- a. Arquitectura sostenible

- b. Gestión de residuos sólidos
- c. Aguas residuales
- d. Ambientación y mobiliario
- e. Sistema de señalética
- f. Seguridad de empleados y clientes
- g. Mantenimiento y limpieza

En la tabla 4 se presenta la medición de cada aspecto y su potencial impacto con respecto a la mejora de productividad

Tabla 4  
*Medición aspectos pertenecientes al eje 3*

Eje	Aspecto	Medición	Impacto
Infraestructura instalaciones y equipamiento	Arquitectura sostenible	Grado de implementación de mejoras edilicias que impactan en el uso de los recursos	Mejora de costos, visual e imagen positiva
	Gestión de residuos sólidos	Adecuación a Ley 4859, los planes de manejo responsable de carácter anual pueden contemplar solo cumplimiento o bien un compromiso adicional	Evita sanciones con su correspondiente costo
	Aguas residuales	Adecuación a la Ley 3295/09 sobre sistema de tratamiento, solo cumplimiento o bien compromiso adicional	Evita sanciones con su correspondiente costo
	Ambientación y mobiliario	Nivel de sofisticación para mantener el estado de los mismos	Mejora de costos por tiempos y uso de insumos
	Sistema de señalética	Grado de implementación y visualización de la misma	Mejora la experiencia del huésped
	Seguridad de empleados y clientes	Adecuación a la Ley 26773 sobre riesgos laborales, contratación de seguros en	Evita sanciones con su correspondiente costo asegura el bienestar de

		concepto de cumplimiento o bien compromiso adicional	trabajadores y huéspedes
	Mantenimiento y limpieza	Procesos documentados, descripciones de procedimientos	Mejora la calidad de servicio, asegura un estándar de funcionamiento

Fuente: elaboración propia

4. Referidas a la Responsabilidad Social, donde son considerados los siguientes conceptos:

- a. Responsabilidad Social Empresaria
- b. Articulación ambiental con proveedores y política de compras responsable
- c. Cooperación con otras organizaciones
- d. Comunicación ambiental

En la tabla 5 se presenta la medición de cada aspecto y su potencial impacto con respecto a la mejora de productividad

*Tabla 5*  
*Medición aspectos pertenecientes al eje 4*

Eje	Aspecto	Medición	Impacto
Responsabilidad Social	Responsabilidad social empresaria	Implementa plan de RSA con alcances a grupos de interés definidos	Visualización social de la empresa con impacto positivo de imagen
	Articulación ambiental con proveedores y política de compras responsable	Grado de implementación en Articulación ambiental con proveedores y política de compras responsable	Visualización social de la empresa con impacto positivo de imagen
	Cooperación con otras organizaciones	Tipología de cooperación con otras organizaciones	Visualización social de la empresa con impacto positivo de imagen

	Comunicación ambiental	Implementa acciones de comunicación ambiental tanto interno como externo	Visualización social de la empresa con impacto positivo de imagen
--	------------------------	--	---

Fuente elaboración propia

5. Referidas a la gestión de calidad, que tiene en cuenta los siguientes conceptos y aspectos referidos a la dirección estratégica:

- a. Objetivos y metas ambientales
- b. Indicadores ambientales
- c. Asignación de recursos económicos
- d. Asignación de responsabilidades ambientales
- e. Capacitación ambiental del personal
- f. Satisfacción de clientes
- g. Monitoreo y control
- h. Revisión ambiental

En la tabla 6 se presenta la medición de cada aspecto y su potencial impacto con respecto a la mejora de productividad

Tabla 6

*Medición aspectos pertenecientes al eje 5*

Eje	Aspecto	Medición	Impacto
Referidas a la gestión de calidad	Objetivos y metas ambientales	Nivel de impacto de objetivos y metas ambientales en la dirección estratégica	Asegura el éxito y continuidad del proyecto
	Indicadores ambientales	Grado de Implementación monitoreo de indicadores ambientales	Evita sanciones con su correspondiente costo al tiempo de mejorar la imagen
	Asignación de recursos económicos	Porcentaje del presupuesto global asignado a recursos económicos de GC	
	Asignación de responsabilidades ambientales	Definición de técnicos implementadores	Asegura el éxito y posterior satisfacción del huésped

	Capacitación ambiental del personal	Nivel de capacitación realizado a técnicos y personal	Asegura el éxito y posterior satisfacción del huésped
	Satisfacción de clientes	Definición y Herramientas para medir satisfacción del cliente	Asegura la satisfacción del cliente corrigiendo aspectos negativos
	Monitoreo y control	Grado de Implementación de herramientas de monitoreo y control	Asegura el éxito y posterior satisfacción del huésped
	Revisión ambiental	Disponibilidad de herramientas de revisión ambiental	Asegura el éxito y posterior satisfacción del huésped

Fuente elaboración propia

#### 8.4 Indicadores ambientales:

Previo a presentar los indicadores ambientales, resulta necesario alcanzar la definición de recurso ambiental. Siguiendo a Dulley, Richard Domingues (2004: 16), recurso ambiental es el conjunto de recursos que se encuentran disponibles en el ambiente y que pueden ser utilizados por el ser humano para la obtención de bienes, servicios o como soporte de vida, siendo por ello un concepto muy unido al punto de vista humano. Estos recursos son utilizados por el ser humano para obtener beneficios sociales, culturales y económicos, además de tener valores intrínsecos como por ejemplo el valor estético o educacional.

En cuanto a los indicadores Medioambientales resultan necesarios para planificar, controlar y corregir los factores ambientales dentro de la empresa. La finalidad es determinar potenciales de ahorro medioambiental al tiempo de oportunidades económicas. Se toma como referencia la guía de indicadores medioambientales para desarrollar al respecto. IHOBE, (2013)

Los indicadores medioambientales se pueden clasificar en:

- Indicadores de comportamiento medioambiental
  - Indicadores de material y energía
    - Indicadores de entradas
      - Materiales
      - Energía
      - Agua

- Indicadores de salidas
        - Residuos
        - Emisiones atmosféricas
        - Aguas residuales
        - Productos
      - Infraestructura y transporte
- Indicadores de gestión medioambiental
  - Indicadores del sistema
    - Implantación del sistema
    - Aspectos legales y quejas
    - Costes medioambientales
  - Indicadores del área funcional
    - Formación/personal
    - Seguridad e higiene
    - Compras
    - Comunicación externa
- Indicadores de situación medioambiental
  - Indicadores de la situación del agua, el suelo, el aire, la flora y la fauna.

Una vez establecidos los indicadores deben usarse para el análisis de series temporales. Estas últimas, revelan puntos potenciales de mejora o vulnerables

En cuanto a la tipología de los indicadores medioambientales pueden clasificarse en:

- Indicadores absolutos: representan el consumo de recurso por parte de la empresa y su emisión de sustancias contaminantes
- Indicadores relativos: comportamiento ambiental de la empresa en relación a la capacidad productiva.
- Indicadores de empresa: miden el comportamiento general de la gestión
- Indicadores de centro de trabajo
- Indicadores de proceso: miden el consumo y la emisión del departamento
- Indicadores relacionados con cantidad y costo

Los indicadores deben cumplir con los siguientes principios básicos:

- Comparabilidad (para poder comparar y reflejar potenciales cambios en las mediciones)



- Orientados a objetivos
- Equilibrados: proporcionar una visión equilibrada de las áreas medioambientalmente problemáticas
- Continuidad: reiterar criterios de recopilación de datos
- Periodicidad: Determinados por intervalos mensual, trimestral, anual. Para evitar la obsolescencia de la información.
- Claridad: comprensibles para el usuario y responder a las exigencias de información del mismo

En cuanto a la ventaja de los indicadores medioambientales se identifican las siguientes:

- Identificación de puntos débiles y potenciales
- Determina metas y objetivos ambientales cuantificables
- Documentación actualizada
- La comunicación del comportamiento ambiental

### **8.5 Relación entre Gestión ambiental y productividad en las empresas de servicios**

Al respecto de la relación entre Gestión ambiental y productividad en las empresas de servicios, autores como: Gummesson (1998), Grönroos y Ojasalo (2004); Vargo y Lusch, (2004) y Benavides (2012), coinciden en la posición que no se puede separar la calidad de la productividad. Esto se debe a que los cambios en los procesos y utilización de recursos necesarios para la producción, implementados a partir de la adecuación a programas de calidad ambiental impactan sobre la productividad. Durante la prestación del servicio, aparece además un actor necesario que es el cliente. El aporte del cliente como factor productivo, y su participación o coproducción en el mismo, impactan a la productividad del servicio.

Según Benavidez (2012), este impacto puede ser tanto positivo como negativo ya que la incertidumbre aportada por el cliente, cuyo perfil es cada vez más socialmente responsable, demanda al sector nuevas exigencias asociadas no solo a un exigente nivel de servicio, sino además que la prestación del mismo resulte sostenible para el ambiente. En tal contexto, considerando que implementar sistemas de gestión ambiental, permite a los hoteles adquirir mejoras progresivas en cuanto al uso del recurso ambiental y con ello mejora productiva, manteniendo un alto nivel de servicio, se encuentra aquí un vínculo entre ambas.

A los fines de este trabajo, y con la finalidad de analizar la productividad de las empresas hoteleras, se postula que, siguiendo a Benavidez (2012), el método de cuantificar la

productividad de una empresa es cotejar la relación existente entre los ingresos que devenga la actividad en relación a sus costos. El autor plantea un sistema de retroalimentación compuesto por input y output. Aunque las áreas de producción y de ventas se han concebido tradicionalmente separada una de la otra, habida cuenta de las características de los servicios, la demanda tiene un efecto directo sobre el nivel de producción, esto hace que podamos identificar como output de un servicio las ventas realizadas.

Al referirnos a los inputs, éstos podrían concebirse como los costos ineludibles que la empresa afronta a fin de ofrecer un servicio determinado. Una de las ventajas que presenta el uso de los costos como inputs es que reflejan, hasta cierto punto, el nivel de calidad de dichos inputs, a diferencia de lo que ocurre al calcular únicamente la cantidad utilizada de inputs.

Si queremos utilizar un único ratio output/input, el ratio entre ingresos y costos ofrece la información más precisa sobre la productividad total para una empresa de servicios. Es especialmente útil a la hora de comparar la productividad de una empresa con los valores de periodos anteriores o con sus objetivos, o bien para realizar comparaciones entre unidades o divisiones de la empresa (Benavidez, 2012).

Según el desarrollo realizado en este trabajo, y como ya se vio en los epígrafes anteriores, el concepto de "productividad" es un cociente entre output e inputs, los componentes del "numerador y del denominador" de la relación deben ser cuantificables. Así mismo, implica ser conscientes de la dificultad en el identificar de inputs y outputs, ya que el proceso productivo puede utilizar uno o varios factores de producción para obtener uno o varios outputs. El problema radica en qué inputs y qué outputs deben incluirse en el cálculo. Benavides (2012) menciona dos tipos de productividades a tener en cuenta: la productividad parcial y la productividad total.

-Productividad parcial: relacionan la cantidad de output obtenida con un solo tipo de input, por ejemplo, el número de clientes que son servidos en un determinado periodo de tiempo por cada camarero en un restaurante. De hecho, la productividad aparente del trabajo (número de unidades obtenidas por hora de trabajo o por trabajador) es la medida más frecuentemente utilizada para conocer la productividad de un servicio, resultando además especialmente importante en el caso del sector hotelero, ya que la mano de obra es uno de los principales factores de producción. De la misma forma, se puede obtener la productividad de cada uno de los factores de producción que intervienen en el proceso. Así, una forma de medir la productividad de un servicio es a través de ratios output/input para cada factor de producción, que, sumados, nos permiten obtener una aproximación de dicha productividad.

-Productividad total, es un cociente entre el output total y todos los factores de producción utilizados en el proceso de producción. Sin embargo, en la gestión empresarial es poco frecuente utilizar medidas de productividad total para analizar la productividad a nivel

desagregado o empresarial.

Se dispone de tres alternativas básicas de medición tanto para la productividad total como la parcial, esto es: medidas de carácter físico, medidas de carácter financiero o monetario y una combinación de ambas. Regularmente la productividad es definida y medida en términos cuantitativos, aunque frecuentemente se utilizan medidas que combinan la cantidad de un output o input y el valor monetario de la otra. En la tabla 7 se incluyen algunos ejemplos de índices de productividad parcial y total de cada una de las alternativas anteriores.

Tabla 7

*Medidas de la productividad*

	Medidas físicas	Medidas Monetarias	Medidas combinadas
Productividad Parcial	Clientes atendidos Horas de trabajo	Ingresos.... Costos laborales	Ingresos.... Número de empleados
Productividad Total	Clientes atendidos Cantidad de factores	Ingresos.... Costo de los factores	Clientes atendidos. Costo de los factores

Fuente: Ojasalo, K. (1999). Measures of productivity (Tabla). Recuperado de: Conceptualizing productivity in services

En cuanto a la productividad de procesos básicos en hoteles de Máxima categoría, tal cual el caso que aplica al presente trabajo, se identifican en las Tablas 8, 9 y 10, para cada área criterios, indicadores y calculo o ratio correspondiente.

Tabla 8

*Productividad en Procesos Básicos de Hoteles de Máxima Categoría*

Área Clave	Criterio	Indicador	Cálculo
Gerencia de Habitaciones	Eficiencia	Ocupación de Habitaciones	$\frac{\text{Habitaciones ocupadas}}{\text{Habitaciones disponibles}}$
		Tarifa Promedio	$\frac{\text{Ingreso por habitaciones}}{\text{Habitaciones disponibles}}$
	Gestión	Utilización del Recurso	$\frac{\text{Consumo de RA}}{\text{Habitaciones disponibles}}$

	Ambiental	ambiental (RA)	Consumos totales
Gerencia de Alimentos y Bebidas	Eficiencia	Ingreso Promedio por Plato	<u>Ingreso del Restaurante</u> Nro. platos servidos
		Ocupación del Restaurante	<u>Clientes atendidos</u> Capacidad del restaurante
		Ingreso Promedio por Trago	<u>Ingreso del bar</u> Nro. de tragos servidos
	Gestión Ambiental	del Recurso ambiental (RA)	<u>Costos de RA</u> Costos Totales

Fuente: Ferrer, A. (2003) Sistema de indicadores Financieros y No Financieros para el Control de Gestión de Hoteles de Máxima Categoría. (Tabla) Recuperado de: Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles.

Tabla 9

*Productividad en Procesos de Apoyo en Hoteles de Máxima Categoría*

Área Clave	Criterio	Indicador	Cálculo
Gerencia de Marketing y Ventas	Eficiencia	Densidad por Segmento de Mercado	
		Productividad del Mercadeo (Hab)	
		Productividad del Mercadeo(E&B)	
	Cobertura	Presencia en Eventos como Patrocinante	Número de Eventos Patrocinados
		Presencia en Eventos para Promoción	Número de Eventos Asistidos para Promoción

Fuente: Ferrer, A. (2003) Sistema de Indicadores Financieros y No Financieros para el Control de Gestión de Hoteles de Máxima Categoría. . (Tabla) Recuperado de: Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles.

Tabla 10

*Indicadores de productividad en Procesos de Apoyo de Hoteles de Máxima Categoría*

Área Clave	Criterio	Indicador	Cálculo
------------	----------	-----------	---------

Gerencia de Recursos Humanos de los Procesos de Apoyo de Hoteles de Máxima Categoría	Cobertura	Cobertura del Entrenamiento	
	Eficiencia	Proporción Tiempo dedicado a Entrenamiento	
	Flexibilización Laboral	Densidad de los Empleados Administrativos	
		Densidad del Personal Contratado	
Gerencia de Mantenimiento	Eficiencia	Costo Prom. del Servicio por Bs. de Ingresos	
		Estado de los Equipos	
Gerencia de Seguridad	Eficiencia	Composición de los Incidentes	
		Frecuencia de los Incidentes	Número de Incidentes por Período
Gerencia de Sistemas	Eficiencia	Interrupciones del Sistema	
		Frecuencia de las Interrupciones	Número de Interrupciones por Período
Gerencia de Control y Gestión Financiera	Oportunidad	Plazo de Cobro a Clientes	
		Plazo de Pago a Proveedores	
	Eficiencia	Margen Neto	
		Rotación del Activo Operativo	

Fuente: Ferrer, A. (2003) Sistema de Indicadores Financieros y No Financieros para el Control de Gestión de Hoteles de Máxima Categoría. . (Tabla) Recuperado de: Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles.

Los ratios que presentan las tablas 8, 9 y 10, comparan mediante un cociente los inputs contra los outputs del sistema y, por ende, permiten medir objetivamente la productividad.

En la tabla 11, a continuación, representa las ventajas y desventajas de utilizar las medidas antes enunciadas:

Tabla 11

*Ventajas e Inconvenientes de las alternativas para medir la productividad en los servicios:*

Medidas	Ventajas	Inconvenientes
Físicas	Fáciles de definir	Ignoran la heterogeneidad y los elementos intangibles - Ignoran variaciones en la calidad del output y de los inputs - Inapropiadas si la participación del cliente es alta (ignoran percepciones del cliente) - Difícil medir la productividad total por la dificultad para combinar cantidades de factores -Difícil obtener información cuantitativa precisa
Monetarias	Fáciles de usar por facilidad de obtención de información - Recogen la heterogeneidad y los elementos intangibles - Reflejan la calidad a nivel agregado - Evitan el problema de agregación de factores - No requieren índices de precios	
Combinadas	Evitan el problema de agregación de factores	- Mismos problemas que las medidas físicas - Requieren índices de precios

Fuente: Ojasalo, K. (1999). Advantages and Disadvantages of alternatives to measure productivity in services

(Tabla). Recuperado de: Conceptualizing productivity in services

La tabla 11, muestra que las medidas monetarias aportan una información más precisa que las físicas o las combinadas. Por el contrario de las medidas físicas, las medidas monetarias son capaces de relevar la existencia de aspectos intangibles y la diversidad de las actividades de servicios. Por otro lado, son las más fáciles de usar, por la facilidad que comporta al momento de obtener información precisa en términos monetarios.

Como concluye Benavidez (2012), la productividad total medida en términos monetarios

es el mejor indicador posible para medir la productividad global de una empresa de servicios si utilizamos un único ratio output/input.

### **8.6 Consideraciones finales respecto a la productividad y su relación con Gestión Ambiental en hoteles de alta gama**

Habiendo expuesto anteriormente acerca de Gestión Ambiental y sus indicadores, analizado la relación entre Gestión Ambiental y Productividad, seguido de ello Productividad y sus indicadores, corresponde plantear consideraciones finales al respecto de la relación entre Gestión ambiental y productividad en hoteles de 5 estrellas de CABA.

Al respecto se plantean las siguientes consideraciones:

1) En establecimientos Hoteleros, particularmente aquellos de alta gama, se observa la dificultad de separar la Gestión Ambiental de la productividad debido al impacto que genera la primera sobre la segunda. Se refleja en tablas 8. 9 y 10 que los indicadores permiten llegar a mediciones cuantitativas mediante el uso de ratios que alcanzan mediciones objetivas, las cuales sustentan la relación entre ambas

2) El cliente es un participante activo en el proceso de producción del servicio con incidencia sobre el medioambiente. El concepto de productividad está estrechamente relacionado con otros, como la eficiencia, la eficacia y la rentabilidad.

3) Las mediciones de Gestión Ambiental y productividad en empresas hoteleras, deben realizarse a través de indicadores externos e internos (indicadores de procesos básicos y de apoyo) los cuales incluyen elementos tangibles como materiales, mano de obra, tecnología, entre otros, y elementos intangibles como la percepción del cliente.

4) Se consideran relevantes para la productividad características de los establecimientos, relacionadas con aspectos estratégicos y organizacionales. Asimismo resultan importantes los factores humanos, tanto en términos de capital humano como de gestión del mismo. Debe considerarse importante también la relación entre satisfacción a partir del momento que la empresa alcanza un compromiso ambiental, y la mejora en los ingresos. Esto último se percibe al momento de valorizar el producto con escalas más altas en relación a los esquemas tarifarios que aplican al sector.

5) Finalmente se observa que tanto los ingresos como los costos determinan su influencia sobre el resultado de la productividad. Considerando particularmente la medición tanto de la eficacia al momento de concretar objetivos como la eficiencia que implica la maximización del rendimiento en el uso de los recursos necesarios para la prestación del servicio.

## CAPÍTULO 3

### 9. Recolección de datos

Para este trabajo se optó por organizar la recolección de datos en cuatro etapas a saber:

Etapa 1. Relevamiento de legislación, política e instituciones relacionadas a gestión de calidad y gestión ambiental en la zona de influencia del objeto de estudio.

Etapa 2. Identificar características principales de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y empresas del sector que cumplen con la categoría de hoteles bajo estudio localizados en CABA.

Etapa 3. Analizar los hoteles 5\* de la comuna 1, que aplican recomendaciones, etiquetas o reconocimientos sobre gestión ambiental,

Etapa 4. Selección del set competitivo, en adelante (COMPSET).

A continuación se presenta en detalle las etapas:

**Etapa 1.** Se llevó adelante el relevamiento de legislación, política e instituciones relacionadas a gestión de calidad y gestión ambiental en la zona de influencia del objeto de estudio.

En cuanto al marco legal se encuadra los establecimientos turísticos de alojamiento en CABA, bajo (Ley Nro. 4631, 2013). La protección ambiental en la ciudad se enmarca en (Ley Nro. 2628, 2007). En lo referido a políticas ambientales, el gobierno de la ciudad dispone de un programa de políticas y estrategias ambientales orientados a reducción de consumo energético, producción más limpia, control y proceso de residuos, medición y definición de índices de calidad ambiental, biodiversidad, construcción sustentable entre otros. Se encuentra detallado su alcance en (Ley Nro. 123, 1998) determina el Procedimiento Técnico - Administrativo de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) para la obtención del Certificado de Aptitud Ambiental. Todo establecimiento previsto a realizarse en la ciudad debe tramitar el certificado de aptitud ambiental. La normativa aplicable a la categorización de actividades y emisión del Certificado de Aptitud Ambiental vigente al día de la fecha implica la adecuación a:

- (Ley Nro. 123; 1998)
- (Decreto Nro. 222, 2012)



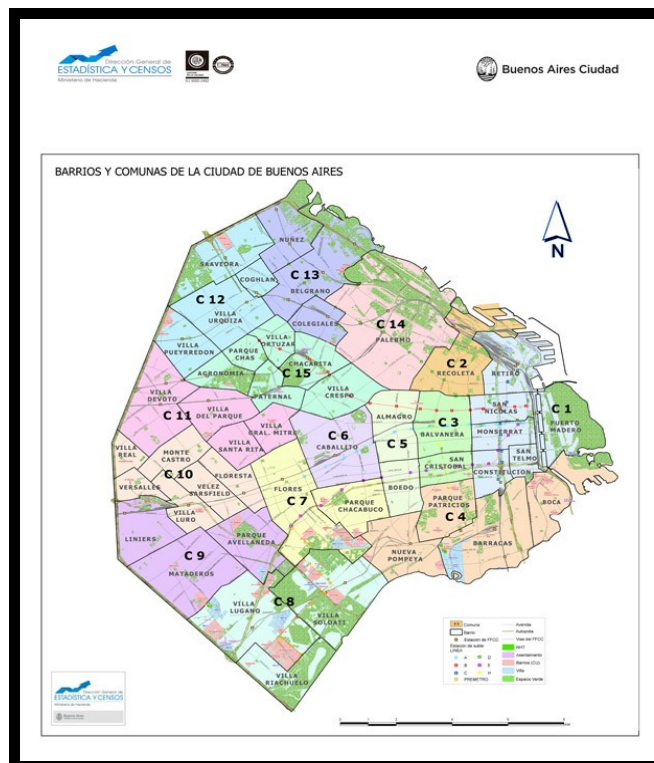
- (Decreto Nro. 220, 2007)
- (Resolución Nro. 170-APRA-, 2017)
- (Resolución Nro. 171-APRA-, 2017)
- (Resolución Nro. RS -565-APRA, 2014)
- (Resolución Conjunta Nro. RESOL-2-APRA, 2015)
- (Disposición Nro. 165 –DGET, 2017)
- (Resolución Conjunta Nro. 1-APRA, 2008)

Aquellos establecimientos preexistentes a (Ley Nro. 123, 1998) deben tramitar también el certificado de aptitud ambiental en caso de tratarse de una actividad categorizada de efecto ambiental. En la ciudad la institución que lleva adelante la autoridad de regulación y contralor es la Agencia de Protección Ambiental (APrA).

**Etapa 2.** Seguido se ha identificado características principales de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y empresas del sector que cumplen con la categoría de hoteles bajo estudio localizados en CABA.

Según Buenos Aires Ciudad (s.f), en sus 203 Km<sup>2</sup>, de acuerdo al censo 2010 cuenta con un aproximado de 2891000 habitantes distribuidos en 15 comunas, lo que representa un promedio de 14216,19 hab/km<sup>2</sup>. Con respecto a los Establecimientos Hoteleros de 5 estrellas (objeto de estudio), según Guía Hotelera Argentina (s.f), el 62% se encuentran localizados en la Comuna 1.

A continuación mapa 1, correspondiente a la ciudad con detalles de la organización por comuna.



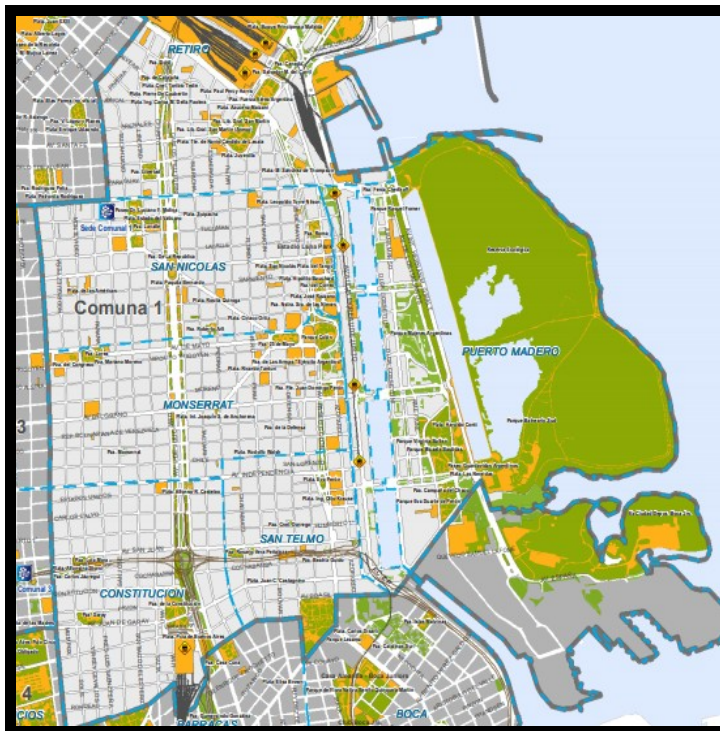
Fuente: Gobierno de la Ciudad (s,f) (Mapa de La Ciudad de Buenos Aires, Argentina en, Buenos Aires Ciudad),

Recuperado el 06 de enero 2018, de <https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/ciudadinteligente/gestiondigital/mapas/mapas-temáticos/comunas>

Sobre el universo compuesto por 34 hoteles de 5 estrellas de CABA (ver anexo con listado), se ha seleccionado para la muestra la comuna 1. El motivo de dicha selección es que dentro de la categoría 5 estrellas se concentran 20 hoteles, un 60% del total.

La comuna se encuentra integrada por los siguientes barrios: Retiro, San Nicolás, Puerto Madero, San Telmo, Montserrat y Constitución. En cuanto a sus límites de acuerdo a la información de GBA. SEDE C 1 (s/f), desde el borde sur de la Dársena D, Av. Tomás Edison, acceso Wilson, Av. Pte. Ramón Castillo, bajada de la Autopista Dr. A. Illia (acceso portuario) hasta intersección con Autopista Illia, prolongación virtual de Juan Biliboni, Brig. Gral. F. Quiroga, Proyección de Montevideo, Montevideo, Guido, Uruguay, Av. Córdoba, Av. Callao, Av. Entre Ríos, Av. Caseros, Paracas, prolongación virtual Ituzaingó (puente), Guanahani, Dr. Enrique Finochietto, Gral. Hornos, Av. Caseros, Av. Defensa, Av. Martín García, Av. Paseo Colón, Av. Brasil, prolongación Av. Elvira Rawson de Dellepiane, Av. Elvira Rawson de Dellepiane hasta intersección con el paredón de la Costanera Sur, paredón de la Costanera

Sur, límite catastral sur de la Reserva Ecológica, Río de la Plata. A continuación mapa 2, correspondiente a la comuna 1.



Fuente: Gobierno de la Ciudad (s,f) (Mapa de La Ciudad de Buenos Aires, Argentina en, Buenos Aires Ciudad),

Recuperado el 06 de enero 2018, de <https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/ciudadinteligente/gestiondigital/mapas/mapas-tematicos/comunas>

**Etapa 3.** Se identifican y analizan los hoteles 5\* de la comuna 1, que aplican recomendaciones, etiquetas o reconocimientos sobre gestión ambiental,

Los hoteles que serán mencionados durante esta instancia, se encuentran detallados en GBA. Prestadores Distinguidos (s/f), dentro de un documento que presenta las organizaciones turísticas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que apuestan a la mejora continua.

La tabla 12, muestra los hoteles de la comuna que aplican a Directrices de Gestión Ambiental:

Tabla 12

*Hoteles de la comuna 1 que implementan directrices:*

Hotel	Implementa	Objetivos
Faena Hotel Buenos Aires	Directrices de Gestión Ambiental para prestadores turísticos	Promueven la innovación sustentable a través de la implementación de buenas prácticas ambientales y sociales en la planificación y orientación de sus servicios
The Brick Hotel Buenos Aires Ahora adquirido por Grupo Accor se denomina Sofitel Buenos Aires Recoleta	Directrices de Gestión Ambiental para prestadores turísticos	Promueven la innovación sustentable a través de la implementación de buenas prácticas ambientales y sociales en la planificación y orientación de sus servicios, mejora la calidad y competitividad de los productos y servicios que ofrece

Fuente elaboración propia

En la tabla 12, son identificados los hoteles Faena Hotel Buenos Aires y Sofitel Buenos Aires Recoleta, ambos aplican Directrices de Gestión Ambiental. Se observa además los objetivos que persigue la implementación de la misma.

Ecoetiqueta Hoteles + Verdes, detallado en (HMV, s/f):

- 725 Continental Hotel
- Hilton Buenos Aires
- Feirs Park Hotel
- Regal Pacific Buenos Aires
- Sheraton Buenos Aires & Convention Center

\*Hoteles que implementan directrices también suscriben a la Ecoetiqueta

La ecoetiqueta Hoteles + Verdes es una iniciativa de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación. Se trata de un programa voluntario y multicriterio de certificación tercerizada que concede etiquetas a aquellos productos y servicios ambientalmente preferibles, frente a otros similares dentro de una misma categoría, y basándose en consideraciones del ciclo de vida. Dada la ausencia en Argentina de un estándar voluntario o ecoetiqueta de ámbito nacional frente al creciente número de programas de certificación del turismo sustentable en el mundo, la AHT se propuso establecer un sistema nacional de ecoetiquetado, basado en un estándar

que establezca criterios de gestión a distintos niveles, como modelo de reconocimiento de la hotelería sustentable.

Este Estándar se ha diseñado según los Criterios Globales de Turismo Sostenible establecidos por el Global Sustainable Tourism Council (GSTC) para hoteles y operadores turísticos, con el fin de aspirar a su reconocimiento y acreditación internacional.

Ecolíderes Tripadvisor (T.A.) Eco Líderes (s/f).

- Meliá Buenos Aires

La encuesta en línea de Green Practices, que se centra en las prácticas que conducen a mejores resultados ambientales en la industria hotelera, consta de siete secciones: una sección de "prácticas obligatorias" que todas las propiedades deben cumplir para calificar al programa, y luego seis secciones relacionadas a energía, agua, residuos, compras, innovación y educación. Son de carácter gratuito para el establecimiento, contando además de identificación destacada dentro de TripAdvisor.

Sello de reconocimiento Conde Nast Traveler, desarrollado en CNT (s/f).

- Four Seasons Hotel Buenos Aires

Condé Nast Traveler es una revista estadounidense de turismo de lujo reconocida mundialmente que también cuenta con una versión digital. Ofrece publicaciones sobre destinos turísticos internacionales y fotografías de gran calidad de sitios populares y exóticos, además de tarifas y facilidades de viaje, descripción de ciudades, hoteles y líneas aéreas que cada año son calificados por los lectores en el Readers 'Choice Awards (RCA), el cual se ha convertido desde su creación en una importante distinción y un elogio de gran alcance en la industria del turismo. De forma anual se llevan adelante encuestas a los suscriptores, entre los factores evaluados para la selección se encuentran: la cultura, gastronomía, Alojamiento, Calidad ambiental; Amabilidad de sus habitantes y Compras.

Dentro del relevamiento, se identifica además aquellos Hoteles de la comuna 1 que no aplican a programas de gestión ambiental, sellos, distinciones o capacitaciones orientadas a la gestión ambiental:

- NH Buenos Aires City
- Hotel Panamericano Buenos Aires
- Park Tower Hotel
- Plaza Hotel Buenos (se encuentra cerrado por reformas)

- Sheraton Buenos Aires Hotel & Convention Center
- Emperador Hotel Buenos Aires
- Alvear Icon Hotel
- Serena Hotel Buenos Aires

**Etapa 4.** En esta etapa, se lleva adelante la selección del set competitivo, en adelante (COMPSET). En tal sentido se define la selección de hoteles de la comuna 1. Se describen principales características representado aquellos que aplican a Directrices de Gestión Ambiental, cuentan etiquetas o reconocimiento, incluyendo también hoteles que no aplican a programas de gestión ambiental. La selección se lleva adelante considerando la relación competitiva debido a que presentan características comunes. Se toma en cuenta 1 representante por tipo.

El COMPSET es usado para propósitos de Benchmarking, penetración de mercado, análisis de mercado y para desarrollar posicionamiento estratégico. Los analistas de mercado en los hoteles utilizan sitios de comparación y búsqueda tales como “Tripadvisor”, “Trivago”, etc. que muestran precios, para poder verificar tarifas actuales de sus competidores a fin de tomar las decisiones de precios adecuadas. Según XOTELS, (s/f), la clave es la correcta selección de hoteles para determinar el COMPSET. Para los fines del presente, se utiliza esta herramienta estratégica a efectos de dar un mayor grado de compatibilidad en los términos antes detallados para la selección de los casos bajo estudio. La Tabla 13 muestra la relación entre los hoteles seleccionados habiendo aplicado la herramienta COMPSET:

Tabla 13

*Relación entre hoteles del COMPSET, análisis*

Hotel	Público objetivo	Tarifa media base doble	Calificación promedio en RRSS (sobre un total de 5 puntos)	Zona	Empleados promedio habitación
Faena Hotel Bs As	Turismo internacional ABC 1 y corporativo personal jerárquico	\$11000	4,5	Comuna 1	1,2
	Turismo internacional ABC				

Hilton Buenos Aires	1 y corporativo personal jerárquico	\$8500	4,3	Comuna 1	1
Meliá Buenos Aires	Turismo internacional ABC 1 y corporativo personal jerárquico	\$7500	4	Comuna 1	0,8
Four Seasons Hotel Buenos Aires	Turismo internacional ABC 1 y corporativo personal jerárquico	\$10000	4,7	Comuna 1	1,2
Alvear Icon Hotel	Turismo internacional ABC 1 y corporativo personal jerárquico	\$10000	4,4	Comuna 1	1,1

Fuente: elaboración propia

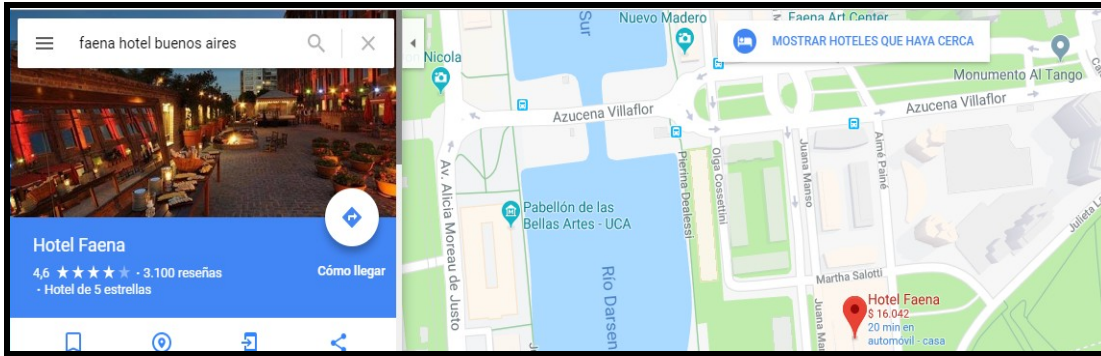
La tabla 13 identifica indicadores centrales como tarifa, calificación del público y cantidad de empleados promedio. La fecha de medición de las mismas es 23/01/19 y la fuente es Tripadvisor. Siendo los salarios, un componente significativo de los egresos, medir la cantidad de empleados resulta clave para entender la productividad de los mismos.

A continuación, breve descripción de hoteles seleccionados para el análisis, donde se detallan sus características distintivas:

- Hotel seleccionado dentro de los que aplican a Directrices de Gestión Ambiental:

Faena Hotel Buenos Aires:

El hotel se encuentra emplazado en Puerto Madero, Martha Salotti 445. Dispone de una amplia oferta de habitaciones bien diferenciadas llegando a 13 categorías que van desde los 35 m<sup>2</sup> a 360 m<sup>2</sup> la más exclusiva denominada Imperial Suite. Tres distinguidos restaurantes, Sofisticado SPA con piscinas climatizadas cubierta y descubierta, Además de 8 salones, uno de ellos con capacidad máxima de 900 asistentes. A continuación Mapa 3 que ilustra la localización del mismo:

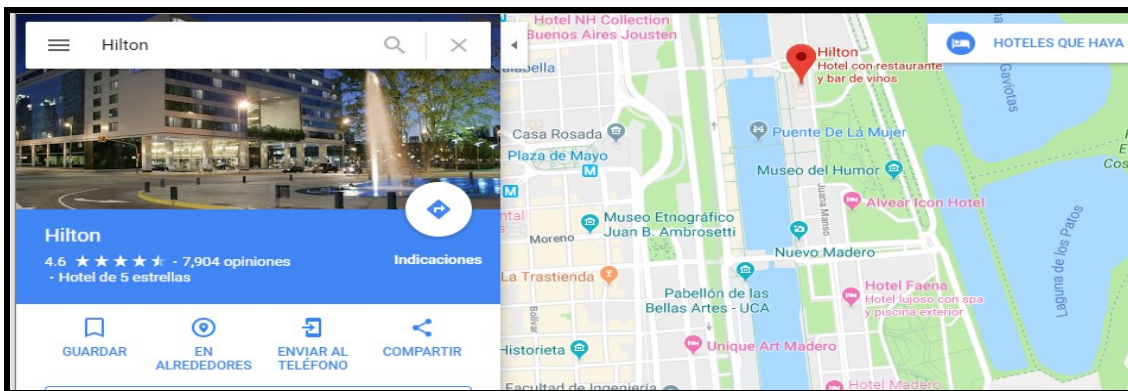


Fuente: Google (s,f) (Mapa de La Comuna 1, Ciudad de Buenos Aires, Argentina en, Google Maps), Recuperado el 06 de enero 2018, de <https://www.google.com.ar/maps/place/Hotel+Faena>

Hotel seleccionado dentro de los que cuentan con Ecoetiqueta Hoteles + Verdes:

Hilton Buenos Aires:

El hotel se encuentra emplazado en Puerto Madero, Macacha Güemes 351. Dispone de una amplia oferta de habitaciones bien diferenciadas llegando a 4 categorías que van desde los 42 m2 a 150 m2 la más exclusiva denominada Suite Presidencial. Tres distinguidos restaurantes, Sofisticado SPA, piscina y lounge ejecutivo, Además de 3 salones con módulos, uno de ellos con capacidad máxima de 2500 asistentes. A continuación Mapa 4, que ilustra la localización del mismo:



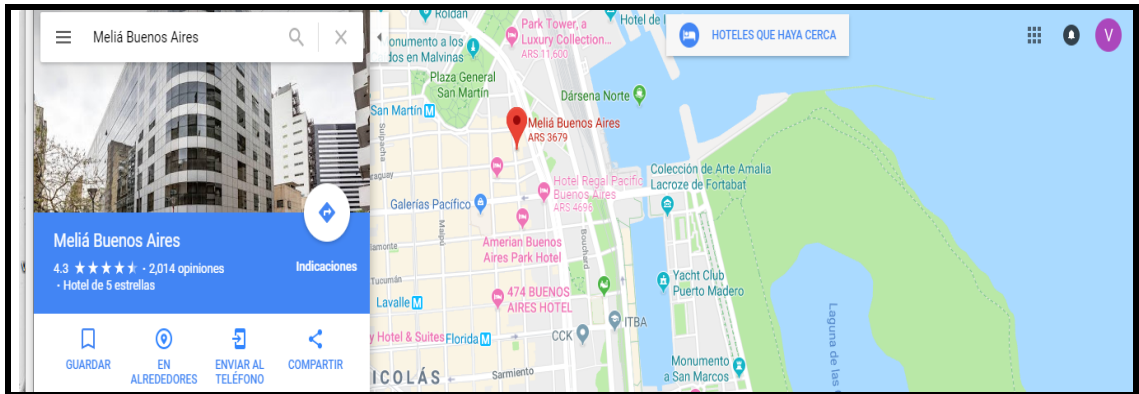
Fuente: Google (s,f) (Mapa de La Comuna 1, Ciudad de Buenos Aires, Argentina en, Google Maps), Recuperado el 06 de enero 2018, de <https://www.google.com.ar/maps/place/Hotel+Hilton>

Hotel seleccionado reconocido como Ecolíderes Tripadvisor:

Meliá Buenos Aires:



El hotel se encuentra emplazado en Centro, Reconquista 945. Dispone de una amplia oferta de habitaciones bien diferenciadas llegando a 5 categorías que van desde los 42 m2 a 65 m2 la más exclusiva denominada Suite Ejecutiva. Cinco distinguidos espacios gastronómicos, Sofisticado SPA con piscina climatizada, Además de 9 salones, uno de ellos con capacidad máxima de 600 asistentes. El Mapa 5 ilustra la localización del mismo:

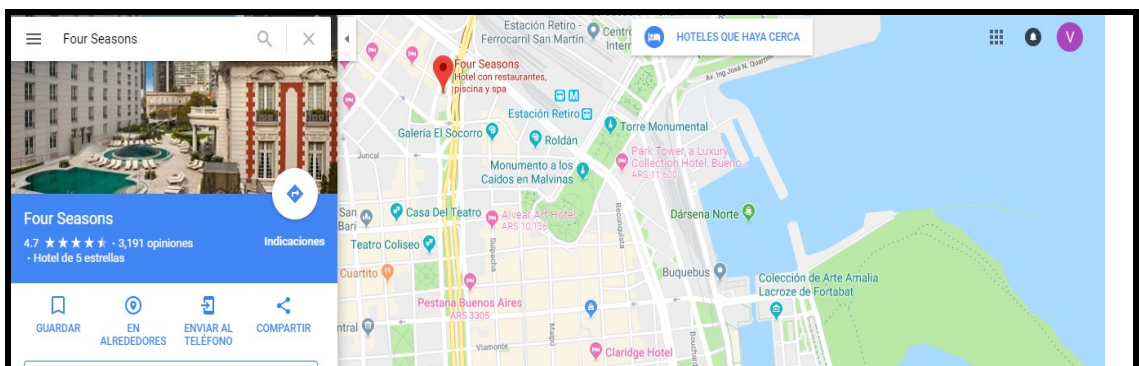


Fuente: Google (s,f) (Mapa de La Comuna 1, Ciudad de Buenos Aires, Argentina en, Google Maps), Recuperado el 06 de enero 2018, de <https://www.google.com.ar/maps/place/Hotel+Melia>

- Hotel seleccionado dentro de los que cuentan con Sello de reconocimiento Conde Nast Traveler

Four Seasons Hotel Buenos Aires:

El hotel se encuentra emplazado en Recoleta, Posadas 1086. Dispone de una amplia oferta de habitaciones bien diferenciadas llegando a 14 categorías que van desde los 40 m2 a 180 m2 la más exclusiva denominada Suite La Mansión Presidencial. Dos distinguidos espacios gastronómicos, Sofisticado SPA con piscina climatizada, Además de 12 salones, uno de ellos con capacidad máxima de 460 asistentes. El Mapa 6 ilustra la localización del mismo:

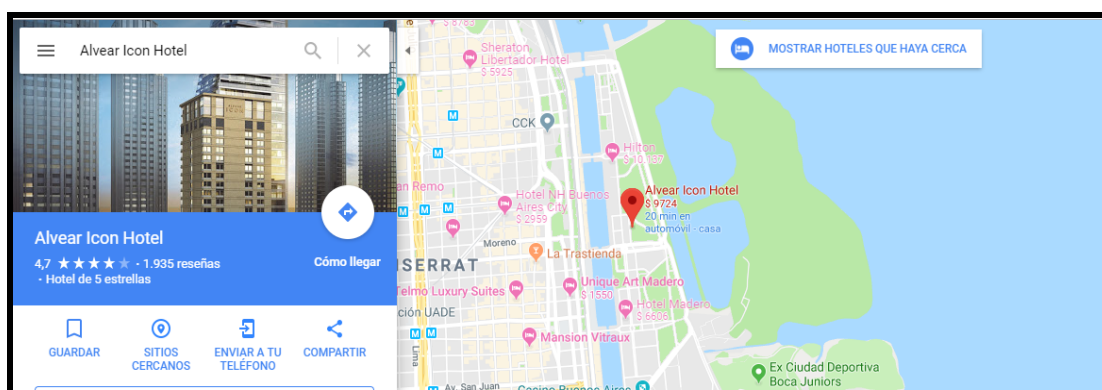


Fuente: Google (s,f) (Mapa de La Comuna 1, Ciudad de Buenos Aires, Argentina en, Google Maps), Recuperado el 06 de enero 2018, de <https://www.google.com.ar/maps/place/Hotel+FourSeasons>

- Hotel seleccionado que no aplica recomendaciones, sellos, distinciones o capacitaciones en calidad:

Alvear Icon Hotel:

El hotel se encuentra emplazado en Puerto Madero. Aimé Paine 1130. Dispone de categorías de habitaciones que van desde 45 m2 hasta 140 m2 Icon Suite. Dispone de 8 espacios de variadas alternativas gastronómicas que cubren las más altas expectativas. Spa con piscina cubierta. Además cuenta con 7 salas de reuniones con capacidad máxima para 1100 personas. El mapa 7 ilustra la localización del mismo:



Fuente: Google (s,f) (Mapa de La Comuna 1, Ciudad de Buenos Aires, Argentina en, Google Maps), Recuperado el 06 de enero 2018, de <https://www.google.com.ar/maps/place/Hotel+AlvearIcon>

## 10. Identificación y operacionalización de variables

A partir de las variables de análisis identificadas, siguiendo los criterios de elaboración de instrumentos de investigación planteados por Marroquín (2012), se elabora un instrumento de análisis. En términos generales el contenido del mismo responde a la legislación sobre normativas vigentes que aplican al ámbito de localización (anteriormente mencionadas) con respecto al impacto ambiental. Desde lo particular, para orientar el instrumento, son consideradas los 5 ejes correspondientes a Directrices de Gestión ambiental

anteriormente planteados.

Tabla 14

*Operacionalización de variable gestión ambiental para el caso de estudio*

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicador	Unidad de medida	Ítems.	Instrumentos	Escala Valorativa
Gestión Ambiental	Ambiental	Cumplimiento del compromiso ambiental	Elabora informes a partir del plan instrumento	Porcentual	¿Los informes responden al cumplimiento de normativas o bien incorpora aspectos de cumplimiento voluntario?	Encuesta	Obligatoria de acuerdo al programa que aplica
		Nivel de uso del recurso	Mide tipo y carga de residuos, emisiones y uso de energía, agua bajo parámetro definido	lts kg m <sup>3</sup> kv consumo/estadia	¿El hotel cuenta con tecnología y equipamiento que permitan ahorro de energía? ¿Realiza recogida selectiva de basura? ¿Utiliza productos e insumos biodegradables? ¿Dispone de equipamientos y sistemas de reutilización y reducción del consumo de agua? ¿Dispone de un programa para realizar el reemplazo de equipos con estándares de eficiencia bajo?	Encuesta	(1- Ninguna, 2 - parcial, 3 - cumple, 4 - supera)
	Social	Campaña de sensibilización	Adecuación y cambio cultural del		¿Cómo manejo el cambio cultural para que el personal responda voluntariamente al	Entrevista	

			personal		cumplimiento de Gestión ambiental?		
		Compromiso asumido por los actores	Vigila y monitorea el cumplimiento del programa	Porcentual	¿Cuál es el grado de involucramiento del personal en los procesos de comunicación ambiental hacia los clientes  ¿Qué desafíos han tenido que enfrentar en el anterior proceso?	Encuesta y entrevista	Sobre plantilla de personal Más del 60% Entre 60 y 20% Menos del 20%
	Económica	Impacto sobre la productividad	Genera ahorro a partir del uso moderado del recurso	Monetaria	¿Cuál es el promedio de ahorro alcanzado a partir de las acciones orientadas a cuidado del recurso ambiental?	Encuesta	Evolución del ahorro  Más de 20% entre 20 y 10% menos del 10%
		Evolución de costos	Mide costos de implementación e inversiones necesarias para cumplimiento ambiental	Monetaria	¿Qué porcentaje sobre el total de egresos del hotel representa la inversión en programas de gestión ambiental?	Encuesta	Con respecto a sus egresos:  mayor al 1%  entre 1 y 0,5%  menor al 0,5%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14 se considera la Variable Gestión Ambiental, a partir de la misma se plantean dimensiones y subdimensiones. En los Ítems se reflejan las preguntas que serán disparadores para la encuesta y entrevista. En la tabla que precede, se considera la variable productividad.

Tabla 15

*Operacionalización de variable productividad para el caso de estudio*

Variabl e	Dim ensi ones	Subdime nsiones	Indicador	Unidad de medida	Ítems	Instrum entos	Escala valorativa
Productividad de los Establecimientos bajo análisis	Eficiencia	Ingresos	Resultado del cociente entre ingresos reales y presupuestados	Porcentual	<p>¿El hotel alcanza el presupuesto de ingresos definido para la temporada?</p> <p>¿El hotel alcanzaba el presupuesto de ingresos definido para la temporada en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?</p>	Encuesta	<p>Más de 100%</p> <p>Entre 100 y 80%</p> <p>por debajo del 80%</p>
		Operaciones	Resultado del cociente entre consumo de recursos utilizados y presupuestados	Porcentual	<p>¿En qué porcentaje se encuentran los costos operacionales respecto de lo presupuestado?</p> <p>¿Cuál es el comportamiento de los costos operacionales con respecto a lo presupuestado en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?</p>	Encuesta	<p>Más de 100%</p> <p>Entre 100 y 80%</p> <p>por debajo del 80%</p>
		Finanzas	Resultado del cociente entre capital financiero utilizado y presupuesto	Porcentual	<p>¿Cuál es el margen de cumplimiento de utilización del capital financiero presupuestado para la temporada?</p> <p>¿Cuál era el margen de cumplimiento de utilización del capital financiero presupuestado</p>	Encuesta	<p>Más de 100%</p> <p>Entre 100 y 80%</p> <p>por debajo del 80%</p>

					<p>definido para la temporada en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?</p> <p>¿Considera la organización aumentar el presupuesto de inversión para profundizar las acciones de gestión ambiental?</p>		
Eficia	Percepción interna	Resultado del cociente entre objetivos logrados y objetivos alcanzados	Porcentual	<p>¿En qué porcentaje cumple con los objetivos de rendimiento de nivel de servicio definidos para la temporada?</p> <p>¿Cuál era el porcentaje de cumplimiento de objetivos de rendimiento y nivel de servicio definido en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?</p> <p>¿Han identificado mejoras productivas desde que participa el personal de programas orientados al compromiso ambiental?</p>	Encuesta y entrevista	<p>El 100%</p> <p>entre 100 y 80%</p> <p>Menos del 80%</p>	

		Percepción del cliente	Resultado del cociente entre expectativas de servicio percibida y esperada	Porcentual	¿Alcanza durante la temporada el objetivo propuesto de la calificación promedio a partir de la percepción de valor del cliente? ¿Era alcanzado durante la temporada el objetivo propuesto de calificación promedio a partir de la percepción de valor del cliente en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?	Encuesta	entre 100 y 85% entre 85 y 75% por debajo del 75%
--	--	------------------------	--	------------	---	----------	---

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15 se considera la Variable Productividad, tal cual la tabla 14, a partir de la misma se plantean dimensiones y subdimensiones. En los Ítems se reflejan las preguntas que serán disparadores para la encuesta y entrevista.

## CAPÍTULO 4

### 11. Análisis de los resultados:

Luego de identificar los hoteles bajo estudio, y una vez determinados los indicadores, se lleva adelante el análisis a partir de encuestas y entrevistas.

A efectos del análisis los hoteles seleccionados se ordenan bajo un criterio numérico tal como se refleja en la tabla 16

Tabla 16

*Reconocimientos de hoteles bajo análisis*

ro.	Hotel	reconocimientos
	Faena Hotel Buenos Aires	Aplica a Directrices de Gestión Ambiental
	Hilton Buenos Aires	Ecoetiqueta Hoteles + Verdes
	Meliá Buenos Aires	Ecolíderes Tripadvisor
	Four Seasons Hotel Buenos Aires	Sello de reconocimiento Conde Nast Traveler
	Alvear Icon Hotel	No cuenta con etiquetas o reconocimiento

Fuente: elaboración propia

#### 11.1. Análisis de los resultados de Encuestas:

Resultado de encuesta a Coordinador ambiental o responsable de operaciones

1. ¿Los informes de gestión ambiental responden al cumplimiento de normativas o bien incorpora aspectos de cumplimiento voluntario?

Tabla 17

*Encuesta*

Hotel	1. Incorpora a la	2. Cumple Normativa
-------	-------------------	---------------------



	normativa voluntarios gestión	aspectos sobre ambiental	Vigente
1		x	x
2		x	x
3		x	x
4		x	x
5			x
Total		4	5

Fuente: elaboración propia

La tabla 17 muestra que el 100% de los hoteles bajo análisis cumple con la normativa vigente dispuesta por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mientras que el 80% ha incorporado aspectos voluntarios sobre gestión ambiental. El 20% está conformado por el hotel identificado como nro. 5.

- Respecto al Nivel de uso de los recursos ambientales ¿Cómo se encuentra el hotel con respecto a las siguientes acciones ambientales?

Tabla 18

*Encuesta*

Hotel	1.Tecnología	2. Manejo de residuos	3.Adecuación insumos biodegradables	4. Adecuación del equipamiento a prácticas sustentables	5. Inversión equipos ecoeficientes	Medi a
	Dispone de tecnología y equipamiento que permitan ahorro de energía	Realiza recogida selectiva de residuos	Utiliza productos e insumos biodegradables	Dispone de equipamientos y sistemas de reutilización y reducción del consumo de agua	Dispone de un programa para realizar el reemplazo de equipos con estándares de eficiencia bajos	

1	3	3	4	2	4	3,2
2	2	3	3	1	2	2,2
3	2	3	2	1	2	2
4	2	3	3	2	3	2,6
5	2	3	3	1	3	2,4
Media	2,2	3	3	1,6	2,8	

Nota: valoración con escala que va de 1 a 4, siendo: (1- Ninguna, 2 - parcial, 3 - cumple, 4 – supera) Fuente: Elaboración propia

El resultado que arroja la tabla 18, indica que los establecimientos en cuestión cumplen parcialmente en cuanto a equipamientos de ahorros energéticos, con la recogida selectiva de residuos y utilizan insumos biodegradables. Los sistemas de reutilización y reducción de consumo de agua, están en una media muy baja que no llega al puntaje de cumplimiento parcial, finalmente en cuanto a los equipos eficientes, están muy cerca de la escala de cumplimiento. Desde lo particular el hotel 3 tiene un cumplimiento parcial el resto promedian con cercanía a la escala de cumplimiento y el hotel 1 que aplica directrices alcanza la escala de cumplimiento.

3. ¿Cuál es el grado de involucramiento de personal en los procesos de comunicación ambiental hacia los clientes?

Tabla 19  
*Encuesta*

Hotel	1 Más del 60%	2. Entre 60 y 20%	3 Menos del 20%
1	x		
2		x	
3		x	
4	x		
5			x
Total	2	2	1

Fuente elaboración propia

La tabla 19 evidencia que en términos generales el 40% involucra un porcentaje superior al 60%, mientras que otro 40% está en la brecha de 60 a 20%. Finalmente el 20% cuenta con un porcentaje inferior al 20% de participación del personal. Tal cual tablas anteriores el hotel que aplica directrices se encuentran entre los hoteles de mayor grado de participación de la escala a medir.

4. ¿Cuál es el promedio de ahorro alcanzado a partir de las acciones orientadas a cuidado del recurso ambiental?

Tabla 20

*Encuesta*

Hotel	1 Ahorra más del 20%	2 Ahorra entre 20 y 10%	3 Ahorra menos del 10%
1	X		
2		x	
3			X
4		x	
5			X
Total	1	2	2

Fuente elaboración propia

La tabla 20, en términos generales muestra que el 20% del ahorro es superior al 20%. El 40% siguiente corresponde a un ahorro promedio entre 10 y 20%, Finalmente el otro 40% es representado por aquellos que ahorran por debajo del 10%. Desde lo particular la mayor eficiencia es alcanzada por el hotel 1 con un ahorro superior al 20%.

5. ¿Qué porcentaje sobre el total de egresos del hotel representa la inversión en programas de gestión ambiental?

Tabla 21

### Encuesta

Hotel	1 Más del 1%	2 Entre el 1 y 0,5%	3 Menos del 0,5%
1		x	
2		x	
3		x	
4		x	
5			X
Total	0	4	1

Fuente elaboración propia

La tabla 21 muestra que el 80% de los hoteles bajo análisis. Invierte entre el 1 y 0,5% del total de egresos. El 20% representado por el hotel que no cuenta con reconocimientos, tiene el menor presupuesto, por debajo del 0,5% del total de egresos.

6. ¿En qué porcentaje se encuentran los costos operacionales respecto de lo presupuestado?

Tabla 22

### Encuesta

Hotel	1 Superior al 100% presupuestado	2 Entre 100 y 80% presupuestado	3 Por debajo del 80% Presupuestado
1			x
2		x	
3		x	
4		x	

5	x		
Total	1	3	1

Fuente elaboración propia

La tabla 22 muestra que en términos generales el 60% de los costos operacionales se encuentran dentro de la brecha del 100%-80% presupuestados. En el 20% de los casos el costo es superior al 100% presupuestado, mientras que el 20% restante corresponde al hotel que aplica directrices de gestión ambiental cuyo presupuesto se encuentra debajo del 80%. Desde lo particular, los hoteles 2 al 4 presentan la escala media, mientras que el que presenta un cumplimiento inferior al 80% es el hotel 5 que no cuenta con reconocimientos o distinciones en gestión ambiental.

Respecto a la pregunta: ¿Cuál era el comportamiento de los costos operacionales con respecto a los presupuestados en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental? Las tablas 22 y 23 muestran un claro comportamiento en los costos operacionales entre la situación inicial donde el 80% de los hoteles supera el presupuesto, y la evolución a partir de implementación de normas. En todos los hoteles que han implementado normas o etiquetas, o bien acciones los costos han disminuido sensiblemente. El hotel que mantiene la constante de incumplimiento presupuestario, es el que representa el 20% quien no cuenta con sellos o reconocimientos

Tabla 23  
*Encuesta*

Hotel	1 Superior al 100% presupuestado	2 Entre 100 y 80% presupuestado	3 Por debajo del 80% presupuestado
1		X	
2	x		
3	x		
4	x		
5	x		
Total	4	1	

Fuente elaboración propia

### 11.1.1 Resultado de encuesta a responsables del sector comercial de hoteles encuestados:

7. ¿El hotel alcanza el presupuesto de ingresos definido para la temporada?

Tabla 24

*Encuesta*

Hotel	1 Más del 100%	2 Entre 100 y 80%	3 Menos del 80%
1		X	
2		X	
3		X	
4		X	
5			X
Total	0	4	1

Fuente elaboración propia

En la tabla 24 se observa que el 80% de los hoteles cumplen con el presupuesto entre el 100 y 80%. El 20% restante corresponde al hotel que no cuenta con sello y/o reconocimientos.

Otra pregunta formulada: ¿El hotel alcanzaba el presupuesto de ingresos definido para la temporada en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?

Tabla 25

*Encuesta*

Hotel	1 Más del 100%	2 Entre 100 y 80%	3 Menos del 80%
1			x

2			x
3			x
4		X	
5			x
Total	0	1	4

Fuente elaboración propia

En la tabla 25 el 80% de los hoteles están por debajo de la escala mínima decumplimiento presupuestario. En cuanto al 20% representa a un solo hotel del grupo bajo estudio.

Se consultó: ¿Cuál es el margen de cumplimiento de utilización del capital financiero presupuestado para la temporada?

Tabla 26

*Encuesta*

Hotel	1 Más del 100%	2 Entre 100 y 80%	3 Menos del 80%
1		X	
2		X	
3	x		
4		X	
5	x		
Total	2	3	0

Fuente elaboración propia

En la tabla 26, se observa que el 40% de los hoteles exceden sus gastos de recursos financieros, mientras que el 60% restante se mantiene en una brecha entre el 80 y 100%, Cabe destacar que dentro del 60% se encuentran los hoteles que cuentan con sellos y/o reconocimientos en Gestión Ambiental. Es importante considerar que la utilización del capital financiero no depende únicamente de la gestión del recurso ambiental, ya que el mismo es un

factor más que impacta sobre los costos. En tal sentido debe considerarse el tema cuentas a cobrar, proveedores, y otras cuentas que representan el equilibrio entre ingresos y egresos de la organización.

Otra de las preocupaciones fue parte de este estudio. ¿Cuál era el margen de cumplimiento de utilización del capital financiero presupuestado definido para la temporada en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?

Tabla 27

*Encuesta*

Hotel	1 Más del 100%	2 Entre 100 y 80%	3 Menos del 80%
1	x		
2	x		
3	x		
4	x		
5	x		
Total	5	0	0

Fuente elaboración propia

En la tabla 27 se observa que el 100% de los hoteles incurren en un exceso de utilización del capital financiero. Tal cual lo observado anteriormente, la utilización del capital financiero no depende únicamente de la gestión del recurso ambiental, siendo el mismo un factor más.

Además, ¿En qué porcentaje cumple con los objetivos de rendimiento y nivel de servicio definidos para la temporada?

Tabla 28

*Encuesta*

Hotel	1 El 100%	2 Entre 100 y 80%	3 Menos del 80%



1		x	
2		x	
3		x	
4		x	
5		x	
Total	0	5	0

Fuente elaboración propia

La tabla 28 muestra que el 100% de los hoteles, se ubica en una escala entre 100 y 80% de rendimiento y nivel de servicio. Dado la categoría de los mismos, el nivel de servicio representa una exigencia. Tantos hoteles que cuentan con sellos o reconocimientos en gestión ambiental, como aquel que no, obtienen el mismo resultado.

También se formuló la pregunta, ¿Cuál era el porcentaje de cumplimiento de objetivos de rendimiento y nivel de servicio definido en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental? En la tabla 29 se mantiene resultado de la tabla 28, donde el 100% de los hoteles alcanzan resultados entre 80 y 100%. Queda en evidencia que contar con sellos y/o reconocimientos, no representa un factor de cambio desde el aspecto del cumplimiento de rendimiento y nivel de servicio.

Tabla 29  
*Encuesta*

Hotel	1 El 100%	2 Entre 100 y 80%	3 Menos del 80%
1		x	
2		x	
3		x	
4		x	
5		x	
Total	0	5	0

Fuente elaboración propia

Se consultó, ¿Alcanza durante la temporada el objetivo propuesto de calificación promedio a partir de la percepción de valor del cliente? La tabla 30 muestra que el 100% de los hoteles, se ubica en una escala máxima representada por el rango que va entre 100 y 85% de calificaciones positivas de clientes. Tantos hoteles que cuentan con sellos y/o reconocimientos en gestión ambiental, como aquel que no, obtienen el mismo resultado.

Tabla 30  
*Encuesta*

Hotel	1 Entre el 100 y 85%	3 Entre 85 y 75%	4 Menos del 75%
1	x		
2	x		
3	x		
4	x		
5	x		
Total	5	0	0

Fuente elaboración propia

En relación a lo anterior, se preguntó: ¿Era alcanzado durante la temporada el objetivo propuesto de calificación promedio a partir de la percepción de valor del cliente en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental? La tabla 31 indica que el 100% de los hoteles, se ubica en una escala máxima representada por el rango que va entre 100 y 85% de calificaciones positivas de clientes. En comparativa con la tabla 3, muestra que la adecuación a normas o sellos no altera las calificaciones.

Tabla 31  
*Encuesta*

Hotel	Entre el 100 y 85%	Entre 85 y 75%	Menos del 75%
1	x		
2	x		
3	x		
4	x		
5	x		
Total	5	0	0

Fuente elaboración propia

### 11.2 Análisis de resultado: entrevista

La entrevista indaga sobre el impacto de la gestión ambiental, desde la perspectiva de comportamiento y adecuación del personal del hotel. Se produjo un instrumento dirigido a Gerente de operaciones.

1. ¿Cómo han manejado el cambio cultural para que el personal responda voluntariamente al cumplimiento de Gestión Ambiental?

Tabla 32

#### *Entrevista*

Hotel	Respuesta
1	El personal desde la primera instancia en que la empresa decide aplicar directrices en Gestión Ambiental se ha mostrado muy comprometido, generando una sinergia que se transmite a clientes.
2 , 3 y 4	Se ha notado importantes cambios en cuanto al nivel de participación y compromiso en la medida que los responsables de cada sector se involucran.
5	Si bien se lleva adelante en materia de gestión ambiental lo exigido por organismos en la legislación vigente, el personal entiende acerca del impacto positivo para su entorno.

Fuente elaboración propia

En la tabla 32 se observan diferencias marcadas en cuanto al cambio cultural y respuesta del personal. En este sentido el hotel nro. 1 quien aplica a directrices en Gestión ambiental, identifica el resultado de mejoras tanto en costos, como en imagen. El resto de los hoteles que disponen de reconocimientos, muestran un cambio sostenido que inicia con el compromiso de los responsables de área hacia abajo. Finalmente El hotel que no cuenta con sellos y/o reconocimientos, identifica la importancia de comunicar a su personal al respecto de la normativa.

2. ¿Qué desafíos como organización han tenido que enfrentar?

Tabla 33  
*Entrevista*

Hotel	Respuesta
1	Si bien el personal ha mostrado predisposición desde el primer momento, el esquema de responsabilidades no coincide con organigrama formal del hotel. Aquellos que desempeñan funciones operativas necesitan mayor tiempo para interpretar y manejar recursos tecnológicos para aplicar a esquemas de trabajo, redactar procedimientos y trabajar en esquemas de responsabilidad por objetivo
2 , 3 y 4	El proceso es gradual y requiere seguimiento para evitar retrocesos. La implementación llevo más tiempo del planificado
5	Al momento de la inducción se capacita al respecto. El hotel lleva poco de inaugurado por lo que todo el personal ha sido capacitado. Los desafíos pasan por la adecuación de un equipo de trabajo en consolidación.

Fuente elaboración propia

En la tabla 33 se observan realidades diversas. En el caso del hotel 1, la mayor dificultad ha sido la adecuación a un sistema de trabajo nuevo. En el grupo de hoteles 2,3 y 4 los tiempos han excedido lo planificado. Finalmente en el hotel 5, considerando el poco tiempo que lleva desde su apertura, define el desafío en términos generales como la consolidación.

3. Desde la perspectiva del personal. ¿Han identificado mejoras productivas desde que participa de programas orientados al compromiso ambiental?

Tabla 34  
*Entrevista*

Hotel	Respuesta
1	La interacción y compromiso tanto del personal como de clientes genera conductas que tienden al ahorro energético y mejora la percepción del hotel. Esta última representa valor e impacto social positivo que se traduce en mejoras de ocupación y tarifa
2 , 3 y 4	La reducción del consumo energético es la primera mejora identificada. La mejora del espacio genera bienestar y se traduce en rendimiento del personal
5	Cumplir con la normativa garantiza la adecuación del hotel evitando sanciones y riesgos en la operación.

Fuente elaboración propia

En la tabla 34, el hotel 1 identifica mejoras de rentabilidad, siendo factor importante la aplicación de directrices en Gestión ambiental. En el grupo que se encuentran los hoteles 2, 3 y 4 es identificada la reducción de consumo (de manera coincidente con lo relevado en la encuesta), y aparece el factor rendimiento humano. Finalmente en cuanto al hotel nro. 5, observa el beneficio desde el punto de vista de evitar riesgos en operaciones.

4. ¿Considera la organización aumentar el presupuesto de inversión para profundizar el programa de acciones de Gestión Ambiental?

Tabla 35  
*Entrevista*

Hotel	Respuesta
1, 2 y 4	Se encuentra en etapa de evaluación profundizar las acciones, con su respectivo acompañamiento presupuestario-
3	El presupuesto asignado se actualizará de acuerdo al mantenimiento del modelo-
5	Está previsto adecuar a programa de gestión ambiental en los próximos años, asumiendo el costo de su implementación

Fuente elaboración propia

La tabla 35, muestra los siguientes resultados, los hoteles 1,2 y 4 con perspectivas de profundizar el modelo actual. El hotel 4 por su parte mantiene el estado actual. Finalmente el hotel 5, planifica adecuar a programas de gestión ambiental.

## 12. CONCLUSIONES

El propósito de este trabajo relativo que planteaba analizar la relación entre la gestión ambiental y las ganancias de productividad en los hoteles 5 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que aplican dichos modelos de gestión, tenía como supuesto que la implementación de Directrices de Gestión Ambiental y/o modelos de gestión ambiental voluntarias, generan un incremento de la productividad en los establecimientos hoteleros bajo análisis

Dentro de los objetivos secundarios, en su desarrollo, se han presentado los modelos de gestión ambiental que aplican al caso de estudio, haciendo hincapié en Directrices de gestión ambiental, tomando para el estudio los 5 ejes centrales. En primera instancia se han identificado los establecimientos que aplican a Directrices de Gestión Ambiental, como así también otros modelos, para estudiar su impacto sobre la productividad, medido con los instrumentos encuesta y entrevista.

El último objetivo planteado, Identificar los establecimientos que aplican a Directrices de Gestión Ambiental, así como aquellos que apliquen otros modelos (regulados/voluntarios) para estudiar su impacto sobre la productividad. En esta dirección, para dar respuesta tanto al objetivo general como a este último, se llevó adelante un estudio de tipo descriptivo con un abordaje cuali-cuantitativo aplicando procedimientos para construir datos que nos han llevado a las conclusiones que a continuación se presentan:

El tamaño de la muestra se reduce a 5 hoteles, localizados en la comuna 1, entre los cuales, 1 de ellos aplica a Directrices de Gestión Ambiental, 3 aplican a sellos o etiquetas, y 1 no cuenta con reconocimientos.

Comprendiendo que los indicadores medioambientales permiten tanto el ahorro del recurso como mejora en los costos operacionales, se ha intentado verificar aplicación. Si bien de la muestra cumple con la normativa vigente, el 80% incorpora aspectos de cumplimiento voluntario. Teniendo en cuenta el carácter voluntario, el porcentaje último es alto lo que determina el alcance del compromiso con el modelo de Gestión Ambiental.

Considerando las acciones ambientales, dirigidas al adecuado uso de los recursos, el Hotel que aplica a Directrices de Gestión Ambiental muestra un desempeño superior al resto de los encuestados. El hotel que muestra mayor compromiso por parte del personal en cuanto a comunicación ambiental, es quien aplica a Directrices de Gestión Ambiental con más de un 60% del total de su plantilla. El hotel con menor participación es el que no cuenta con reconocimientos en gestión ambiental. Entendiendo entonces que, la medición de ahorro a partir de acciones orientadas al cuidado del recurso ambiental es superior al 20% en el hotel que aplica a Directrices de Gestión ambiental, y quedando por debajo del 10% el hotel que

únicamente aplica a normativa obligatoria.

Por su parte, los costos operacionales exceden el 100% del presupuesto en el hotel que no lleva adelante acciones voluntarias, mientras que, está por debajo del 80% el que aplica a Directrices de Gestión Ambiental, inclusive con mejores resultados que el resto de los hoteles que aplican a sellos o reconocimientos. Esta última medición o -inclusive contra los mismos hoteles antes de llevar adelante acciones de Gestión ambiental-, mostraba un desempeño inferior, superando el 100% de lo presupuestado como egreso operacional.

En cuanto al presupuesto de ingresos definido para la temporada, nuevamente los hoteles que llevan adelante acciones voluntarias, muestran un cumplimiento entre el 100 y 80% en contraposición con el hotel que no lo hace. Desde el análisis del uso de recurso financiero, el hotel con desempeño superior vuelve a ser quien aplica directrices, quedando en una brecha del 100 al 80%. Este último desempeño, arrojaba resultados negativos antes de aplicar a programas voluntarios de Gestión ambiental.

Por otra parte, se buscaba considerar que, la calidad mejora la utilidad esperada del producto o servicio, lo cual predispone al cliente a invertir en la adquisición dado su valoración. En este sentido los resultados del estudio difieren de esta posición dado que, al analizar el cumplimiento de objetivos de rendimiento y nivel de servicio definido, el 100% de los hoteles encuestados muestra un cumplimiento del 100 al 80%, esto es un alto rendimiento que se ha mantenido invariable con la implementación de acciones voluntarias de Gestión Ambiental. Asimismo se muestran resultados del 100 al 80% en la totalidad de los hoteles encuestados.

Con respecto al nivel de calificación promedio por parte de clientes, situación que tampoco ha variado con la implementación de acciones voluntarias de Gestión Ambiental. Se comprueba que la relación entre calidad ambiental y productividad, no muestra uniformidad y no aplica a todas las empresas, puesto que se debería contemplar, escenarios de competencia donde las empresas con mayor productividad se posicionan mejor frente a sus clientes a partir de la calidad ambiental. Siendo así, esta mejora sobre los resultados, indica que en el largo plazo, el total de las organizaciones que apuntan a este objetivo, deberían lograr la rentabilidad. En el contexto actual de los hoteles del caso desde el aspecto de evaluación no resulta notoria la diferenciación, ya que todos ellos alcanzan un alto grado de calificación.

Con lo expuesto hasta aquí, el supuesto al inicio del estudio que planteaba: "la implementación de Directrices de Gestión Ambiental y/o modelos de gestión ambiental voluntarias, generan un incremento de la productividad en los establecimientos hoteleros bajo análisis", ha sido validado en un alto porcentaje. Los resultados del estudio reflejados en las tablas expuestas en el análisis de resultados, evidencian mejoras en la productividad a partir de la reducción de costos operacionales, siendo el que responde con mayor performance el

Hotel que aplica a Directrices de Gestión Ambiental. No obstante ello, debe considerarse particularidades debido a que, en escenarios de alto nivel competitivo como al corresponde al caso de estudio, desde el punto de vista de preferencia de clientes, parece no representar un claro incremento en cuanto a ingresos, tal cual lo evidencian los resultados del estudio.

Los resultados que arrojaron las entrevistas realizadas dejan observar que el hotel que aplica a Directrices de Gestión Ambiental, cuenta con mayor predisposición del equipo de trabajadores, superan los desafíos con mayor fortaleza, obtienen resultados de colaboración por parte de los clientes, en tanto conductas que generan ahorro de recursos ambientales y finalmente esta organización si está evaluando profundizar las acciones mediante aumento del presupuesto asignado.

Finalmente, considerando que las Directrices de Gestión Ambiental son un modelo básico e inicial, resulta relativo inferir que los hoteles que aplican a la misma, disminuyen sus costos operacionales a partir de la racionalización y optimización del recurso ambiental. No obstante ello, esta investigación y revisión generan potenciales aportes para al ámbito académico y a la gestión de establecimientos hoteleros.

Los resultados presentados no son concluyentes y tampoco se pueden transpolar al universo de hoteles que apliquen algún modelo de gestión sustentable.



### 13. Referencias Bibliográficas:

Ander Egg Ezequiel (2013) *Técnicas de Investigación Social*, (24ª edición), Editorial Lumen, Buenos Aires– Argentina.

Anderson, Fornell, & Rust (1997) *Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability*, Michigan University. USA

Benavides Chicón, C. (2012), *“Calidad y productividad en el sector hotelero andaluz”* Universidad de Málaga. Servicio de publicaciones. Tesis Doctoral depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es

Bunge Mario (2000). *La investigación científica*. Consejo de Publicaciones. Facultad de Humanidades. Buenos Aires – Argentina

Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2006): *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación, Madrid.

Carro Paz Roberto y Daniel GonzalezGomez (2011), *Productividad y Competitividad*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Mar del Plata, Bs As, Argentina.

Chamberlain, K. (1998): *“Towards Sustainable Tourism Development”*. En: Conferencia internacional sobre el turismo sostenible en pequeños estados insulares y otras islas. Lanzarote: Organización Mundial del Turismo, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

Claver, C.; Molina, J.; Pereira, J (2006). *“Estrategias y ventajas competitivas de los hoteles españoles y su relación con el desempeño”* Universidad de Alicante. Departamento de Organización de Empresas. Papers 37-38 - 2005 págs. 27 a 43

Claver – Cortés, E.; Pereira - Moliner, J.; Tari - Guillo, J.J.; Molina - Azorin, J.F. (2006). *La relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento empresarial en el sector hotelero*. Papers de Turisme,

Constantinescu Adrian, and Constantinescu Liliana, and Stefanescu Camelia (2012). *The Relationship between Quality, Client and Profit in European Banks*. Revista Económica, Supplement, issue 1, 187-191. Disponible en: [https://econpapers.repec.org/article/blgreveco/v\\_3asupplement\\_3ay\\_3a2012\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a187-191.htm](https://econpapers.repec.org/article/blgreveco/v_3asupplement_3ay_3a2012_3ai_3a1_3ap_3a187-191.htm)

Del Medico Gloria E. (1998) *Manual Teórico- Práctico de Investigación Social*. Espacio Editorial Bs As

Dulley, Richard Domingues (2004). *Noção de Natureza, Ambiente, Meio Ambiente, Recursos Ambientais E Recursos Naturais*. Agric. São Paulo, São Paulo, v. 51, n. 2, p. 15 -26

Ferrer, M. A. & Gamboa, T., (2003) *Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles*. Actualidad Contable FACES Año/Vol 7, No. 8, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela. Pp. 50-61.

Flores, D. (2007) *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos*

de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas. Universidad de Huelva, tesis doctoral. 553 p.

Gröonroos, C. y Ojasalo, K. (2004). Serviceproductivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*. New York: Apr 2004. Tomo 57, N 4; pg. 414. ISSN: 01482963.

Heap, J. (1996): "Top-line productivity: a model for the hospitality and tourism industry". En Johns, N. (editor): *Productivity management in hospitality and tourism*. Cassell. Londres, pp. 2-18.

Homburg, Koschate & Hoyer (2005), Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study... *Journal of Marketing*: April 2005, Vol. 69, Disponible en: [https://www.scirp.org/\(/lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1988050](https://www.scirp.org/(/lz5mqp453edsnp55rrgjt55)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1988050)

ISO 9000: 2000 (2000), Sistema de Gestión de Calidad. Disponible en; <https://www.iso.org/publication/PUB100208.html>

ISO 14001:2015 (2015), Normas de gestión ambiental. Disponible en: <https://www.iso.org/standard/60857.html>

Marroquín Peña Roberto (2012), Metodología de la investigación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Sesión nro 4. Disponible en <http://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESSION-4-METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION.pdf>

OMT (Organización Mundial del Turismo) (2011). Panorama OMT del turismo internacional. Disponible en: <http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11>

Ojasalo, K. (1999): *Conceptualizing productivity in services*. Hanken Svenska Handel Högskolan. Helsingfors (Helsinki).

Ontivero, C. (2010), Normas de calidad aplicables al Sector de Alojamientos turísticos, necesidad de armonización de la legislación aplicable; Caso: Buenos Aires Universidad Nacional de La Plata disponible en: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/25769/Documento\\_completo.pdf?sequence](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/25769/Documento_completo.pdf?sequence)  
Suárez de Paredes, N. (2007) "La Investigación Documental Paso a Paso". Mérida – Venezuela.

Phillipi Jr, A. & Ruschmann, D. V. de M. (2010); "Gestão ambiental e sustentabilidade no turismo". Manole - Barueri, São Paulo

Quintero O, y Salichs A. (2007), "Gestión Ambiental para una Producción más Limpia en la Región Centro de Argentina. Disponible en: <http://Gestión-ambiental-para-una-producción-más-limpia-en-la-región-centro-de-Argentina-Herramientas-para-la-aplicación-de-producción-más-limpia-Alternativas-de-mejora-en-actividades-de-servicios-Manual-para-cons.pdf>

Ribeiro, H. & Stigliano, B. V. (2010). "Desenvolvimento turístico e sustentabilidade ambiental". In: Phillipi Jr, A. & Ruschmann, D. V. de M. (Ed.) *Gestão ambiental e sustentabilidade no turismo*. Manole - Barueri, São Paulo, pp. 63-82

Sierra Bravo, R. (1979). *Técnicas de Investigación Social*. (2da Ed.). Madrid: Edición Paraninfo.

Tor Damasio, (2016) Integración de Sistemas de Gestión Ambiental. Disponible en: <http://www.bvsde.paho.org/bvsast/fulltext/gestion.pdf>

Vargas, J., Zazueta, M. y Guerra E. (2010). Un modelo para medir la calidad en el servicio en una empresa local de pizza en Los Mochis, Sinaloa. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*. Volumen 4, N 1, pp 96-111.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68 (1), 1-17. Disponible en: <https://business.illinoisstate.edu/bestbuy/download/Custom%20SDL%20Case%20Transcript%201.pdf>

### Webgrafía

Buenos Aires Ciudad. (s.f), *Ciudad de Buenos aires*. Recuperado de: <https://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad>

Guía Hotelera Argentina (s. f), *Alojamientos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Recuperado de <http://www.guiahoteleraargentina.com/buenosaires/hotelesenciudadautonoma.htm>

Organización Mundial de Turismo (s. f), *Turismo como conductor de cambios positivos*. Recuperado de: <http://www2.unwto.org/es>

Legislatura GBA (s.f). *Legislación Técnica*. Recuperado de: <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley123.html>

Global Sustainable, Tourism Council (2014). *Tendencias de Turismo Sostenible*. Recuperado de: <https://www.gstcouncil.org/?lang=es>

INDEC (2017). *Pernoctaciones en Establecimientos Hoteleros y Parahoteleros*. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/informesdeprensa\\_anteriores.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13&id\\_tema\\_3=56](https://www.indec.gob.ar/informesdeprensa_anteriores.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56)

Invertur (2017). *Foro de inversores*. Recuperado de: <http://invertur.com.ar/club/foro-invertur/foro-invertur-2017/>

OEH (2018). Informe Mensual Hotelero. Recuperado de: [http://ithargentina.com.ar/archivos/900\\_IMHO\\_Septiembre\\_-\\_Octubre.pdf](http://ithargentina.com.ar/archivos/900_IMHO_Septiembre_-_Octubre.pdf)

IRAM (s/f). *Catálogo de Normas*. Recuperado de: <http://www.iram.org.ar/index.php?id=Catalogo-de-normas>

SACT (s/f). *Sistema Argentino de Calidad Turística*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/turismo/sistema-argentino-de-calidad-turistica>

MINTUR (s/f). *Directrices de Gestión Ambiental para prestadores turísticos*. Recuperado de: [http://www.turismo.gob.ar/sites/default/files/2\\_manual\\_dga\\_prestadores\\_turísticos.pdf](http://www.turismo.gob.ar/sites/default/files/2_manual_dga_prestadores_turísticos.pdf)

IHOBE (2013). *Indicadores Medioambientales para la Empresa*. Recuperado de: [https://alojamientos.uva.es/guia\\_docente/uploads/2013/430/52300/1/Documento.pdf](https://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2013/430/52300/1/Documento.pdf)

GBA Legal y Técnica (s/f). *Secretaría Legal y Técnica*. Recuperado de: [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg\\_tecnica](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica)

GBA. Agencia de Protección Ambiental (s/f). *Políticas y Estrategias Ambientales*. Recuperado de: <http://www.buenosaires.gob.ar/agenciaambiental/politicas-y-estrategias-ambientales>

GBA. Impacto Ambiental (s/f). *Procedimiento Técnico-Administrativo de Evaluación de Impacto Ambiental*. Recuperado de: <http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/impacto-ambiental>

GBA. SEDE C1, (s/f). *Barrios que integran la Comuna 1*. Recuperado de: <https://www.buenosaires.gob.ar/comuna-1/sede-comunal-1>

GBA. Prestadores Distinguidos (s/f). *Listado de Prestadores Turísticos Distinguidos BA*. Recuperado de: [https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/prestadores\\_distinguidos\\_20181022.pdf](https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/prestadores_distinguidos_20181022.pdf)

HMV (s/f). *Programa de Sustentabilidad Hotelera*. Recuperado de: <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>

TRIPADVISOR, Ecolíderes (s/f). *Green Practices*. Recuperado de: <https://www.tripadvisor.com/hc/es/sections/200154897-Ecol%C3%ADderes>

CNT, (s/f). *BestHotels in Bs As*. Recuperado de: <https://www.cntraveler.com/gallery/best-hotels-in-buenos-aires>

XOTELS, (s/f). *GlossarytermsComp Set*. Recuperado de: <https://www.xotels.com/en/glossary/compset>

## Mapas:

Gobierno de la Ciudad (s,f) (Mapa de La Ciudad de Buenos Aires, Argentina en, Buenos Aires Ciudad), Recuperado el 06 de enero 2018, de <https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/ciudadinteligente/gestiondigital/mapas/mapas-tematicos/comunas>

Gobierno de la Ciudad (s,f) (Mapa de La Ciudad de Buenos Aires, Argentina en, Buenos Aires Ciudad), Recuperado el 06 de enero 2018, de <https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/ciudadinteligente/gestiondigital/mapas/mapas-tematicos/comunas>

tematicos/comunas

Google (s,f) (Mapa de La Comuna 1, Ciudad de Buenos Aires, Argentina en, Google Maps),  
Recuperado el 06 de enero 2018, de <https://www.google.com.ar/maps/place/Hotel+Faena>

Google (s,f) (Mapa de La Comuna 1, Ciudad de Buenos Aires, Argentina en, Google Maps),  
Recuperado el 06 de enero 2018, de <https://www.google.com.ar/maps/place/Hotel+Hilton>

Google (s,f) (Mapa de La Comuna 1, Ciudad de Buenos Aires, Argentina en, Google Maps),  
Recuperado el 06 de enero 2018, de <https://www.google.com.ar/maps/place/Hotel+Melia>

Google (s,f) (Mapa de La Comuna 1, Ciudad de Buenos Aires, Argentina en, Google Maps),  
Recuperado el 06 de enero 2018, de <https://www.google.com.ar/maps/place/Hotel+FourSeasons>

Google (s,f) (Mapa de La Comuna 1, Ciudad de Buenos Aires, Argentina en, Google Maps),  
Recuperado el 06 de enero 2018, de <https://www.google.com.ar/maps/place/Hotel+AlvearIcon>

## **14. Anexos**

### **14.1 Instrumentos**

**14.1.1 Encuesta** sobre conocimiento y participación de programa de gestión ambiental y cumplimiento de objetivos de productividad. Dirigida a Sector de Coordinador ambiental, Responsable de operaciones y Responsable comercial.

El instrumento “encuesta” se estructura tomando en consideración a los 5 ejes fundamentales planteados en Directrices de Gestión Ambiental, al tiempo que se integra con la productividad en la búsqueda de indagar sobre posible relación entre ambas variables.

Documento “A”

Encuesta sobre conocimiento y participación de programa de gestión ambiental y cumplimiento de objetivos de productividad. Dirigida a Sector de Coordinador ambiental, Responsable de operaciones y Responsable comercial.

Hotel:

Fecha

Nombre

Área:

Función:

#### **Cuestionario:**

#### **Dirigido a Coordinador Ambiental / Responsable de operaciones:**

1. ¿Los informes de gestión ambiental responden al cumplimiento de normativas o bien incorpora aspectos de cumplimiento voluntario?

Por favor contestar indicando la opción que aplica con una cruz

1. Cumple normativas

2. Incorpora aspectos voluntarios

2. Respecto al Nivel de uso del recurso ¿Cómo se encuentra el hotel con respecto a las siguientes acciones ambientales?

Por favor contestar indicando según la escala que va de 1 a 4,  
(1- Ninguna, 2 - parcial, 3 - cumple, 4 – supera)

ACCIONES				
¿Dispone de tecnología y equipamiento que permitan ahorro de energía?				
¿Realiza recogida selectiva de residuos?				
¿Utiliza productos e insumos biodegradables?				
¿Dispone de equipamientos y sistemas de reutilización y reducción del consumo de agua?				
¿Dispone de un programa para realizar el reemplazo de equipos con estándares de eficiencia bajo?				

3. ¿Cuál es el grado de involucramiento de personal en los procesos de comunicación ambiental hacia los clientes?

Por favor contestar indicando la opción que aplica con una cruz

1. Más del 60%
2. Entre 60 y 20%
3. Menos del 20%

4. Lo referido a reducción de costos a partir del cuidado de recursos en lo referido a gestión de calidad

¿Cuál es el promedio de ahorro alcanzado a partir de las acciones orientadas a cuidado del recurso ambiental?

Por favor contestar indicando la opción que aplica con una cruz

1. Más del 20%
2. Entre 20 y 10%
3. Menos del 10%

5. Con la finalidad de evaluar los costos de la implementación de un sistema de gestión ambiental o bien cumplir con los requisitos:

¿Qué porcentaje sobre el total de egresos del hotel representa la inversión en programas de gestión ambiental?

Por favor contestar indicando la opción que aplica con una cruz

1. Más del 1%
2. Entre 1 y 0,5%
3. Menos del 0,5%

6. ¿En qué porcentaje se encuentran los costos operacionales respecto de lo presupuestado?

Por favor contestar indicando la opción que aplica con una cruz

1. Más del 100%
2. Entre 100 y 80%
3. Menos del 80%

¿Cuál era el comportamiento de los costos operacionales con respecto a los presupuestados en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?

1. Más del 100%
2. Entre 100 y 80%
3. Menos del 80%

**Dirigido a Responsable comercial:**

7. En cuanto a la productividad medida a partir de la eficiencia desde el punto de vista de los ingresos:



Por favor contestar indicando la opción que aplica con una cruz

¿El hotel alcanza el presupuesto de ingresos definido para la temporada?

Por favor contestar indicando la opción que aplica con una cruz

1. Más del 100%
2. Entre 100 y 80%
3. Menos del 80%

¿El hotel alcanzaba el presupuesto de ingresos definido para la temporada en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?

Por favor contestar indicando la opción que aplica con una cruz

1. Más del 100%
2. Entre 100 y 80%
3. Menos del 80%

8. La medición de productividad desde la eficiencia en cuanto al uso presupuestado de las finanzas:

¿Cuál es el margen de cumplimiento de utilización del capital financiero presupuestado para la temporada?

Por favor contestar indicando la opción que aplica con una cruz

1. Más del 100%
2. Entre 100 y 80%
3. Menos del 80%

¿Cuál era el margen de cumplimiento de utilización del capital financiero presupuestado definido para la temporada en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?

Por favor contestar indicando la opción que aplica con una cruz

1. Más del 100%

2. Entre 100 y 80%
3. Menos del 80%

9. ¿En qué porcentaje cumple con los objetivos de rendimiento y nivel de servicio definidos para la temporada?

Por favor contestar indicando la opción que aplica con una cruz

1. El 100%
2. Entre 100 y 80%
3. Menos del 80%

¿Cuál era el porcentaje de cumplimiento de objetivos de rendimiento y nivel de servicio definido en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?

Por favor contestar indicando la opción que aplica con una cruz

1. El 100%
2. Entre 100 y 80%
3. Menos del 80%

10. ¿Alcanza durante la temporada el objetivo propuesto de calificación promedio a partir de la percepción de valor del cliente?

Por favor contestar indicando la opción que aplica con una cruz

1. Entre 100 y 85%
2. Entre 85 y 75%
3. Por debajo del 75%

¿Era alcanzado durante la temporada el objetivo propuesto de calificación promedio a partir de la percepción de valor del cliente en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?

Por favor contestar indicando la opción que aplica con una cruz

1. Entre 100 y 85%
2. Entre 85 y 75%
3. Por debajo del 75%

-----

### 14.1.2 Entrevista

Sobre participación dentro de la estrategia del negocio respecto a la gestión ambiental, desde la perspectiva de asignación de recursos, comportamiento de los costos, cumplimiento de objetivos y fidelización.

Dirigida a Gerencia Comercial - Operaciones

Entrevista sobre el impacto de la gestión ambiental, desde la perspectiva de comportamiento y adecuación del personal del hotel.

Dirigida a Gerencia de Operaciones

Hotel:

Fecha:

Nombre:

Área:

Función:

#### Sector Operaciones

1. ¿Cómo han manejado el cambio cultural para que el personal responda voluntariamente al cumplimiento de Gestión Ambiental?
2. ¿Qué desafíos ha tenido que enfrentar la organización en el anterior proceso?
3. Desde la perspectiva del personal. ¿Han identificado mejoras productivas desde que participa de programas orientados al compromiso ambiental?
4. ¿Considera la organización aumentar el presupuesto de inversión para profundizar las acciones de gestión ambiental?

### 14.2 Base de datos Total de Hoteles de CABA

Hote	Dire	Te	Contacto	Web
------	------	----	----------	-----

l	cción	léfono		
725 continental hotel	Pte. Roque Saenz Peña 725	Te l/Fax: (54 11) 4131.800 0	reservas@725contine ntal.com	www.725continental.com
Abas to Hotel	Av. Corrientes 3190	Tel/Fax: (54 11) 6311.446 6	reservas@abastohotel. com	www.abastohotel.com
Alve ar ART	Suip acha 1036	Te l/Fax: (54 11) 4114.347 7	reservasart@alvear.co m.ar	<a href="http://www.alvearart.com">www.alvearart.com</a>
Alve ar Palace	Av. Alvear 1891	Tel/Fax: (54 11) 4804.777 7	reservas@alvear.com. ar	www.alvearpalace.com
Clari dge	Tucu mán 535	Tel/Fax: (54 11) 4319.800 0	reservas@claridge.co m.ar	www.claridge.com.ar
Faen a Hotels	Mart ha Salotti	Te l/Fax: (54 11) 4010.900 0	reservations@faenaho tels.com	<a href="http://www.faena.com">www.faena.com</a>
Feirs Park	Esm eralda 1366	Te l/Fax: (54 11) 4131.190 0	feirspark@feirspark.com.ar	www.feirspark.com.ar
Four	Posa	Te	reservations.bue@fou	www.fourseasons.com/bueno

Seasons	das 1086	l/Fax: (54 11) 4321.120 0	rseasons.com	saire
Hilton	Av. Machaca Güemes	Te l/Fax: (54 11) 4891.000 0	reservations.buenosaires@hilton.com	<a href="http://www.hilton.com">www.hilton.com</a>
Intercontinental	Moreno 809	Te l/Fax: (54 11) 4340.710 0	buenosaires@ihg.com	www.intercontinental.com/buenosaires
Loisuites Recoleta Hotel	Vicepresidente López 1955	Te l/Fax: (54 11) 5777.895 0	recoleta@loisuites.com.ar	www.loisuites.com.ar
Melia Buenos Aires	Recoquista 945	Tel/Fax: (54 11) 4891.380 0	buenosaires@meliabuenosaires.com.ar	<a href="http://www.melia.com">www.melia.com</a>
NH City & Tower	Bolívar 120/160	Te l/Fax: (54 11) 4121.646 4 / 0810.222 .6464	reservas.mercosur@nh-hotels.com	<a href="http://www.nh-hotels.com">www.nh-hotels.com</a>
Park Hyatt Buenos Aires	Av. Alvear 1661	Te l/Fax: (54 11) 5171.123 4	buenosaires.park@hyatt.com	<a href="http://www.buenosaires.park.hyatt.com">www.buenosaires.park.hyatt.com</a>
Panama	Carl	Te	<a href="mailto:reservas@panamerica">reservas@panamerica</a>	<a href="http://www.panamericano.us/es">www.panamericano.us/es</a>

mericano	os Pellegrini 551	l/Fax: (54 11) 4348.500 0	<a href="http://no.us">no.us</a>	
Park Tower Hotel	Av. L. N. Alem 1193	Tel/Fax: (54 11) 4318.910 0	<a href="mailto:reservas.buc@luxurycollection.com">reservas.buc@luxurycollection.com</a>	<a href="http://www.luxurycollection.com/parktower">www.luxurycollection.com/parktower</a>
Plaza Hotel	Flori da 1005	Te l/Fax: (54 11) 4318.300 0	<a href="mailto:information@plazahotelba.com">information@plazahotelba.com</a>	<a href="http://www.plazahotelba.com">www.plazahotelba.com</a> cerrado x reformas
Rega IPacific	de Mayo 764	Te l/Fax: (54 11) 4310.700 0	<a href="mailto:reservas@regalpacific.com.ar">reservas@regalpacific.com.ar</a>	<a href="http://www.regal-pacific.com">www.regal-pacific.com</a>
Sheraton Hotel &Convention Center	San Martín 1225	Tel/Fax: (54 11) 4318.900 0	<a href="mailto:reservas.buc@sheraton.com">reservas.buc@sheraton.com</a>	<a href="http://www.sheraton.com/buenosaires">www.sheraton.com/buenosaires</a>
Sheraton Libertador Hotel	Av. Córdoba 690	Tel/Fax: (54 11) 4321.000 0	<a href="mailto:reserva.1195@sheraton.com">reserva.1195@sheraton.com</a>	<a href="http://www.sheraton.com/libertador">www.sheraton.com/libertador</a>
The Brick Hotel Buenos Aires Ahor a su nombre es Sofit	Posa das 1232	Te l/Fax: (54 11) 4819.110 0 h8932	<a href="mailto:reservas@accor.com">reservas@accor.com</a>	<a href="http://www.mgallery.com">www.mgallery.com</a>

el Buenos Aires Recoleta				
Melia Recoleta Plaza Hotel	Posadas 1557	Te l: (54)1153 534000	reservas@meliarecole taplaza.com.ar	www.melia.com/es/hoteles/ar gentina/buenos-aires/melia-recoleta- plaza
AlgodonMansion	Mon tevideo 1647	Te l: (5411) 3530- 7777	reservas@algodonma nsion.com	www.algodonhotels.com/man sion
Emperador Hotel Buenos Aires	Av del Libertador 420,	Te l: (5411) 4131- 4000	reservas@hotelemper ador.com.ar	www.hotel-emperador.com.ar
Mio Buenos Aires	Av. Pres. Manuel Quintana 465	Te l: (5411) 5295- 8500	reservas@miobuenos aires.com	www.miobuenosaires.com
Nuss Buenos Aires Soho	El Salvador 4916	Te l: (5411) 4633810 0	info@nusshotel.com	www.nusshotel.com
Alvear Icon Hotel	Aim é Painé 1130	Te l: (5411) 4114- 0900	reservationsicon@alv ear.com.ar	www.alvearicon.com
Recoleta Grand	Av. Gral. Las Heras 1745	Te l: (5411) 4129- 9800	reservas@recoletagra nd.com	www.recoletagrand.com
Casasur Recoleta	Ave nida Callao 1823	Te l: (5411) 4515- 0085	reservas@casasurhote l.com	www.casasurhotel.com

Be Jardin Escondido By Coppola	Gorr iti 4746	Te l: (5411) 4834 6166	reservas@bourbon.co m.br	www.thefamilycoppolahidea ways.com/en/jardin-escondido
Sere na Hotel Buenos Aires	Libe rtad 1617	Te l: (5411) 4813- 3226	reservas@serenahotel es.com	http://www.serenahoteles.co m/es-buenos-aires
1828 Smart Hotel Boutique	Fray Justo Santa Maria de Oro 1828	Te l: (5411) 2060- 9011	info@1828smarthotel. com	www.1828smarthotel.com
Hub Porteño	Rodr íguez Peña 1967	Te l: (5411) 4815- 6100	info@hubporteno.co m	www.hubporteno.com
Hote l Club Francés	Rodr íguez Peña 1832	Te l: (5411) 4811- 0348	info@hotelclubfranc es.com.ar	www.hotelclubfrances.com. ar