



Zanchetti, Walter Javier

# Consideraciones acerca de la relación entre la gestión ambiental y la productividad en hoteles de alta gama de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires



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

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

## **Consideraciones acerca de la relación entre la gestión ambiental y la productividad en hoteles de alta gama de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

## **Considerations about the relationship between environmental management and productivity in high-end hotels in the Autonomous City of Buenos Aires**

ARTÍCULO

*Recibido: julio de 2019*

*Aceptado: agosto de 2019*

**Walter Javier Zanchetti**

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. Contacto: [walter.zanchetti@gmail.com](mailto:walter.zanchetti@gmail.com)

### **Resumen**

El presente Artículo es el resultado de una investigación realizada durante el año 2018, la cual plantea la relación entre la gestión ambiental y la productividad de los hoteles de alta gama. En este trabajo se pretende aportar información sobre la relación entre la mejora en la productividad vinculada a la aplicación de Modelos de Gestión Ambiental en hoteles 5 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A tal efecto, se presentan los resultados de la medición y comparación de una muestra de los establecimientos que aplican Directrices de Gestión Ambiental con respecto a etiquetas y reconocimientos. Se considera como punto de partida el supuesto que “la implementación de modelos de gestión ambiental voluntarios, generan un incremento de la productividad en los establecimientos hoteleros bajo análisis”, sobre tal supuesto se obtendrán los resultados para arribar a las conclusiones.

**Palabras clave:** Hotelería; Sustentabilidad; Modelos de Gestión ambiental; Productividad.

### **Abstract**

This Article is the result of an investigation carried out during 2018, which raises the relationship between environmental management and the productivity of high-end hotels. This

paper intends to provide information on the relationship between the improvement in productivity linked to the application of Environmental Management Models in 5-star hotels in the Autonomous City of Buenos Aires. For this purpose, the results of the measurement and comparison of a sample of the establishments that apply Environmental Management Guidelines regarding labels and surveys are presented. It is considered as a starting point the assumption that "the implementation of voluntary environmental management models, generate an increase in productivity in hotel establishments under analysis", on this assumption the results will be obtained to arrive at the conclusions.

**Keywords:** Hotel industry; Sustainability; Environmental Management Models; Productivity.

## 1. Introducción

En la actualidad, la temática del medioambiente y la sustentabilidad atraviesan los procesos de operaciones en el sector turismo y hotelero, llegando estos a ser factores determinantes 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 relacionadas al consumo de agua, energía, generación de desechos y contaminantes, visibilizando los efectos que generan sobre el ambiente los productos y servicios de la actividad turística en los destinos. Organizaciones como Greenpeace, World Wildlife Found, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, World Nature Organization, The Nature Conservancy, Friends of Earth International, Intergovernmental Panel on Climate Change, entre otras, a nivel mundial colaboran con los procesos de concientización en el cuidado del medio ambiente. Tal situación genera un comportamiento del consumidor que tiende a exigir mejores prácticas a los prestadores de servicios turísticos/hoteleros, para que propendan a generar condiciones favorables orientadas hacia 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, planificación y adecuación de las actividades turísticas en el contexto actual, basada en principios que ofrezcan viabilidad económica, justicia social y equilibrio ambiental en todas las acciones y actividades que las operaciones impliquen.

En tal sentido la Organización Mundial de Turismo plantea, "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 permitan ser sostenibles en condiciones económicas, sociales y ambientales. En esta dirección las organizaciones deben llevar adelante programas de gestión ambiental que implica designar recursos. Si los recursos asignados no reflejan 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, se evidencia un problema, el cual impulsa a llevar adelante el estudio de caso que resume el presente artículo, vale decir, estudiar la relación entre la gestión ambiental y la productividad de los hoteles de alta gama. Para describir la relación entre Gestión ambiental y productividad, como herramienta de análisis se utilizan, los cinco ejes propuestos en las Directrices de Gestión Ambiental. (MINTUR S/F)

Se parte además del 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".

## 2. Ejes propuestos por las Directrices de Gestión Ambiental

Considerando que la demanda actual se orienta hacia la valoración de aspectos ambientales y la calidad del producto, la búsqueda de mejores prácticas para garantizar la calidad ambiental, social y cultural y la calidad de servicios, solucionando problemas y minimizando impactos se estructura en un enfoque de mejora continua, compuesto por las siguientes fases presentados en las tablas que preceden:

**Tabla 1**

Definición del Concepto Ambiental para la empresa, presentado en eje 1, parámetros y potencial impacto en la productividad.

Eje	Aspecto	Parámetro	Potencial impacto en la productividad
Definición del concepto ambiental para la empresa	Definición de política ambiental para la empresa	Compromiso de la dirección	Aseguramiento del éxito y continuidad del proyecto de implementación del programa
	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 en base a MINTUR (s/f). Directrices de Gestión Ambiental para prestadores turísticos

**Tabla 2**

Elaboración de parámetros con respecto al uso de recurso, pertenecientes al eje 2, que podrían impactar en el aumento de la productividad

Eje	Recurso	Parámetro	Potencial impacto en la productividad
Gestión de los recursos utilizados por la empresa durante la operación	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 en base a MINTUR (s/f). Directrices de Gestión Ambiental para prestadores turísticos

**Tabla 3**

Valoración de aspectos pertenecientes al eje 3, Infraestructura, Instalaciones y Equipamiento. Parámetros e impacto en la productividad

Eje	Aspecto	Parámetro	Potencial impacto en la productividad
Infraestructura instalaciones y equipamiento de la empresa	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	Evita sanciones con su correspondiente costo

		de carácter anual pueden contemplar solo cumplimiento o bien un compromiso adicional	
	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	Inventario y fichado de equipamiento para mantener el estado de los mismos y optimizar su vida útil.	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 concepto de cumplimiento o bien compromiso adicional	Evita sanciones con su correspondiente costo asegura el bienestar de trabajadores y huéspedes
	Mantenimiento y limpieza	Procesos documentados, descripciones de procedimientos	Mejora la calidad de servicio, asegura un estándar de funcionamiento

Fuente: elaboración propia en base a MINTUR (s/f). Directrices de Gestión Ambiental para prestadores turísticos

**Tabla 4**

Relación de aspectos pertenecientes al eje 4, y su potencial impacto con respecto a la mejora de productividad

Eje	Aspecto	Relación	Potencial impacto en la productividad
Responsabilidad Social Empresarial.	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 en base a MINTUR (s/f). Directrices de Gestión Ambiental para prestadores turísticos

**Tabla 5**

Aspectos de la gestión de calidad pertenecientes al eje 5, indicadores y su potencial impacto en la productividad.

Eje	Aspecto	Indicadores	Potencial impacto en la productividad
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 en base a MINTUR (s/f). Directrices de Gestión Ambiental para prestadores turísticos

### 3. 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: Grönroos y Ojasalo (2004); Vargo y Lusch, (2004) y Benavides (2012), coinciden en 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 sobre la productividad del servicio.

Según Benavides (2012), este impacto puede ser tanto positivo como negativo ya que el cliente, cuyo perfil es cada vez más socialmente responsable, demanda al sector nuevas exigencias asociadas no solo a un elevado nivel de servicio, sino además que la prestación del mismo resulte sostenible para el ambiente.

Con la finalidad de analizar la productividad de las empresas hoteleras, se postula que, siguiendo a Benavides (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 se conciben 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 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 Benavides, (2012).

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 6 se incluyen algunos ejemplos de índices de productividad parcial y total de cada una de las alternativas anteriores.

**Tabla 6**

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 artículo, se identifican en las Tablas 7, 8 y 9, para cada área criterios, indicadores y calculo o ratio correspondiente.

**Tabla 7**  
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	$\frac{\text{Ingreso por habitaciones}}{\text{Habitaciones disponibles}}$
Gerencia de Alimentos y Bebidas	Eficiencia	Ingreso Promedio por Plato	$\frac{\text{Ingreso del Restaurante}}{\text{Nro. platos servidos}}$
		Ocupación del Restaurante	$\frac{\text{Clientes atendidos}}{\text{Capacidad del restaurante}}$
		Ingreso Promedio por Trago	$\frac{\text{Ingreso del bar}}{\text{Nro. de tragos servidos}}$

Fuente: Ferrer, A. (2003) Sistema de indicadores Financieros y No Financieros para el Control de Gestión de Hoteles de Máxima Categoría.

**Tabla 8**  
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	$\frac{\text{Número de Eventos Patrocinados}}{\text{Número de Eventos Asistidos para Promoción}}$
		Presencia en Eventos para Promoción	

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

**Tabla 9**

## 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	Prop Tiempo dedicado a Entrenamiento	
	Flexibilización Laboral	Densidad de los Empleados Adm.	
		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.

Los ratios que presentan las tablas 7, 8 y 9, comparan mediante un cociente los inputs contra los outputs del sistema y, por ende, permiten medir objetivamente la productividad.

En la tabla 10, a continuación, representa las ventajas y desventajas de utilizar las medidas antes enunciadas:

**Tabla 10**

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 10, 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.

#### 4. Trabajo de campo, medición en hoteles de Alta Gama de CABA

El objetivo del trabajo sobre el cual es escribe el presente artículo, es aportar información

sobre la 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. En tal dirección se aborda un caso de estudio de tipo exploratorio, descriptivo. 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 se presenta el diseño metodológico:

**Tabla 11**  
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

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 12**  
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 personal		¿Cómo manejo el cambio cultural para que el personal responda voluntariamente al cumplimiento de Gestión ambiental?	Entrevista	
		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	Encuesta y entrevista	Sobre plantilla de personal Más del 60% Entre 60 y

					clientes ¿Qué desafíos han tenido que enfrentar en el anterior proceso?		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 12 se considera la Variable Gestión Ambiental, a partir de la misma se plantean 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 13**  
Operacionalización de variable productividad para el caso de estudio

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicador	Unidad de medida	Ítems	Instrumentos	Escala valorativa
----------	-------------	----------------	-----------	------------------	-------	--------------	-------------------

Productividad de los Establecimientos bajo análisis	Eficiencia	Ingresos	Resultado del cociente entre ingresos reales y presupuestos	Porcentual	¿El hotel alcanza el presupuesto de ingresos definido para la temporada?  ¿El hotel alcanzaba el presupuesto de ingresos definido para la temporada en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?	Encuesta	Más de 100%  Entre 100 y 80%  por debajo del 80%
		Operaciones	Resultado del cociente entre consumo de recursos utilizados y presupuestos	Porcentual	¿En qué porcentaje se encuentran los costos operacionales respecto de lo presupuestado? ¿Cuál es el comportamiento de los costos operacionales con respecto a lo presupuestado en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?	Encuesta	Más de 100%  Entre 100 y 80%  por debajo del 80%
		Finanzas	Resultado del cociente entre capital financiero utilizado y presupuesto	Porcentual	¿Cuál es el margen de cumplimiento de utilización del capital financiero presupuestado para la temporada?  ¿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?  ¿Considera la organización aumentar el presupuesto de inversión para profundizar las acciones de gestión ambiental?	Encuesta	Más de 100%  Entre 100 y 80%  por debajo del 80%
	Eficacia	Percepción interna	Resultado del cociente entre	Porcentual	¿En qué porcentaje cumple con los objetivos de rendimiento de nivel de servicio definidos	Encuesta y	El 100%

			objetivos logrados y objetivos alcanzados		para la temporada?  ¿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?  ¿Han identificado mejoras productivas desde que participa el personal de programas orientados al compromiso ambiental?	entrevista	entre 100 y 80% Menos del 80%
		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 13 se considera la Variable Productividad, tal cual la tabla 12, 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.

#### 4.1 Resumen de resultados del trabajo de Investigación:

Los hoteles que componen la muestra para el estudio del caso son los siguientes:

**Tabla 14**  
Reconocimientos de hoteles bajo análisis

Nro.	Hotel	Reconocimientos
------	-------	-----------------

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

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15**  
Resultado de la encuesta

¿Los informes de gestión ambiental responden al cumplimiento de normativas o bien incorpora aspectos de cumplimiento voluntario?						
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Total
1 Incorpora a la normativa aspectos voluntarios sobre gestión ambiental	X	X	X	X		4
2. Cumple Normativa Vigente	X	X	X	X	X	5
¿Cómo se encuentra el hotel con respecto a las siguientes acciones ambientales? Nota: valoración con escala que va de 1 a 4, siendo: (1- Ninguna, 2 - parcial, 3 - cumple, 4 – supera)						
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Total
1.Tecnología Dispone de tecnología y equipamiento que permitan ahorro de energía	3	2	2	2	2	2,2
2. Manejo de residuos Realiza recogida selectiva de residuos	3	3	3	3	3	3
3.Adecuación insumos biodegradables Utiliza productos e insumos biodegradables	4	3	2	3	3	3
4. Adecuación del equipamiento a prácticas sustentables Dispone de equipamientos y sistemas de reutilización y reducción del consumo de agua	2	1	1	2	1	1,6
5. Inversión equipos eco eficientes Dispone de un programa para realizar el reemplazo de equipos con estándares de eficiencia bajos	4	2	2	3	3	2,8
¿Cuál es el grado de involucramiento de personal en los procesos de comunicación ambiental hacia los clientes?						
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Total
1 Mas del 60%	X			X		2
2 Entre 60 y 20%		X	X			2
3 Menos del 20%					X	1
¿Cuál es el promedio de ahorro alcanzado a partir de las acciones orientadas a cuidado del recurso ambiental?						
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Total
1 Ahorra más del 20%	X					1
2 Ahorra entre 20 y 10%		X		X		2
3 Ahorra menos del 10%			X		X	2
¿Qué porcentaje sobre el total de egresos del hotel representa la inversión en programas de gestión ambiental?						
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Total
1 Más del 1%						0
2 Entre el 1 y 0,5 %	X	X	X	X		4
3 Menos del 0,5%					X	1
¿En qué porcentaje se encuentran los costos operacionales respecto de lo presupuestado?						
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Total
1 Superior al 100% presupuestado					X	1

2 Entre 100 y 80% presupuestado		X	X	X		3
3 Debajo del 80% Presupuestado	X					1
¿Cuál era el comportamiento de los costos operacionales con respecto a los presupuestados en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?						
	<b>Hotel 1</b>	<b>Hotel 2</b>	<b>Hotel 3</b>	<b>Hotel 4</b>	<b>Hotel 5</b>	<b>Total</b>
1 Superior al 100% presupuestado		X	X	X	X	4
2 Entre 100 y 80% presupuestado	X					1
3 Debajo del 80% Presupuestado						0
¿El hotel alcanza el presupuesto de ingresos definido para la temporada?						
	<b>Hotel 1</b>	<b>Hotel 2</b>	<b>Hotel 3</b>	<b>Hotel 4</b>	<b>Hotel 5</b>	<b>Total</b>
1 Más del 100%						0
2 Entre 100 y 80%	X	X	X	X		4
3 Menos del 80%					X	1
¿El hotel alcanzaba el presupuesto de ingresos definido para la temporada en ciclos donde no llevaba adelante acciones de gestión ambiental?						
	<b>Hotel 1</b>	<b>Hotel 2</b>	<b>Hotel 3</b>	<b>Hotel 4</b>	<b>Hotel 5</b>	<b>Total</b>
1 Más del 100%						0
2 Entre 100 y 80%				X		1
3 Menos del 80%	X	X	X		X	4
¿Cuál es el margen de cumplimiento de utilización del capital financiero presupuestado para la temporada?						
	<b>Hotel 1</b>	<b>Hotel 2</b>	<b>Hotel 3</b>	<b>Hotel 4</b>	<b>Hotel 5</b>	<b>Total</b>
1 Más del 100%			X		X	2
2 Entre 100 y 80%	X	X		X		3
3 Menos del 80%						0
¿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?						
	<b>Hotel 1</b>	<b>Hotel 2</b>	<b>Hotel 3</b>	<b>Hotel 4</b>	<b>Hotel 5</b>	<b>Total</b>
1 Más del 100%	X	X	X	X	X	5
2 Entre 100 y 80%						0
3 Menos del 80%						0
¿En qué porcentaje cumple con los objetivos de rendimiento y nivel de servicio definidos para la temporada?						
	<b>Hotel 1</b>	<b>Hotel 2</b>	<b>Hotel 3</b>	<b>Hotel 4</b>	<b>Hotel 5</b>	<b>Total</b>
1 El 100%						0
2 Entre el 100 y el 80%	X	X	X	X	X	5
3 Menos del 80%						0
¿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?						
	<b>Hotel 1</b>	<b>Hotel 2</b>	<b>Hotel 3</b>	<b>Hotel 4</b>	<b>Hotel 5</b>	<b>Total</b>
1 El 100%						0
2 Entre el 100 y el 80%	X	X	X	X	X	5
3 Menos del 80%						0
¿Alcanza durante la temporada el objetivo propuesto de calificación promedio a partir de la percepción de valor del cliente?						
	<b>Hotel 1</b>	<b>Hotel 2</b>	<b>Hotel 3</b>	<b>Hotel 4</b>	<b>Hotel 5</b>	<b>Total</b>
1 Entre el 100 y 85%	X	X	X	X	X	5
2 Entre 85 y 75%						0
3 Menos del 75%						0
¿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?						
	<b>Hotel 1</b>	<b>Hotel 2</b>	<b>Hotel 3</b>	<b>Hotel 4</b>	<b>Hotel 5</b>	<b>Total</b>
1 Entre el 100 y 85%	X	X	X	X	X	5
2 Entre 85 y 75%						0

3 Menos del 75%						0
-----------------	--	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al instrumento entrevista, se indaga sobre el impacto de la gestión ambiental, desde la perspectiva de comportamiento y adecuación del personal del hotel

**Tabla 16**  
Resultado de la entrevista

¿Cómo han manejado el cambio cultural para que el personal responda voluntariamente en lo que respecta a cumplimiento de Gestión Ambiental?	
Hotel	Respuesta
	El personal desde la primera instancia en que la empresa decide certificar 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.
¿Qué desafíos han tenido que enfrentar?	
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
¿Han identificado mejoras productivas desde que participa el personal de programas orientados al compromiso ambiental?	
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
¿Considera la organización aumentar el presupuesto de inversión para profundizar el programa de acciones de Gestión Ambiental?	
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

## 5. Conclusiones sobre los resultados de la investigación

El tamaño de la muestra se reduce a 5 hoteles, localizados en la comuna 1, entre los cuales, 1 de ellos aplica el modelo de las Directrices de Gestión Ambiental, 3 aplican a sellos o etiquetas de Gestión Ambiental, 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 su aplicación. Si bien el total de la muestra cumple con la normativa vigente, solo el 80% incorpora aspectos de Gestión Ambiental. 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 buenas prácticas ambientales, dirigidas al adecuado uso de los recursos, el Hotel que aplica las Directrices de Gestión Ambiental muestra un desempeño superior al resto de los encuestados, con un mayor compromiso por parte del personal en cuanto a comunicación ambiental, con el compromiso de 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 las Directrices de Gestión ambiental, y quedando por debajo del 10% el hotel que únicamente aplica la 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 demostrar 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 el 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 demuestra un alto rendimiento que se ha mantenido invariable con la implementación de buenas prácticas 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 los clientes, esta situación tampoco ha variado con la implementación de las buenas prácticas 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 analizados, 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 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 las Directrices de Gestión Ambiental. No obstante ello, deben considerarse algunas

particularidades debido a que, en escenarios de alto nivel competitivo como al que corresponde al caso de estudio, desde el punto de vista de preferencia de los 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 las Directrices de Gestión Ambiental, cuenta con mayor predisposición del equipo de trabajadores, quienes superan los desafíos con mayor fortaleza, y obtienen resultados de colaboración por parte de los clientes, en tanto conductas que generan ahorro de recursos ambientales y como consecuencia de la mejora del desempeño, esta organización 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 las mismas, disminuyen sus costos operacionales a partir de la racionalización y optimización del recurso ambiental.

### **Conclusiones finales**

El Artículo ha propuesto como objetivo central aportar información sobre la relación entre la mejora en la productividad vinculada a la aplicación de Buenas Prácticas de Gestión Ambiental, en hoteles 5 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En las conclusiones del trabajo de investigación se ha brindado un análisis detallado de la información obtenida como resultante de la utilización de técnicas de relevamiento empírico como las entrevistas y encuestas aplicadas al caso de estudio.

Si bien 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.

### **6. Referencias Bibliográficas**

Benavides Chicón, C. (2012). *Calidad y productividad en el sector hotelero andaluz*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. Málaga.

Dulley, Richard Domingues (2004). Noção de Natureza, Ambiente, Meio Ambiente, Recursos Ambientais e Recursos Naturais. *Agric. Juventude e Meio Ambiente*; 51, (2), 15 -26.

Ferrer, M., & Gamboa C., T. (2004). Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles. *Actualidad Contable Faces*; 7 (8), 50-61.

Gröonroos, C. y Ojasalo, K. (2004). Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research* 57, (4), 400-414.

Ojasalo, K. (1999). Conceptualizing productivity in services, *Journal of Business & Industrial Marketing* 24 (5/6), 337-50.

Phillipi Jr, A. & Ruschmann, D. V. de M. (2010). Gestão ambiental e sustentabilidade no turismo. *Turismo en Análise* 29 (2), 299-311.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68 (1), 1-17.

### **Referencias de recursos electrónicos**

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

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

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

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