

## **LOS STAKEHOLDERS Y SU ROL EN LA GESTION AMBIENTAL: ANALISIS DE ALOJAMIENTOS TURISTICOS EN TANDIL - ARGENTINA**

### **THE STAKEHOLDERS AND ITS ROLE IN ENVIRONMENTAL MANAGEMENT: ANALYSIS OF ACCOMMODATIONS TURISTICOS IN TANDIL - ARGENTINA**

Guillermina Fernández<sup>1</sup>

Aldo Guzmán Ramos<sup>2</sup>

**RESUMEN:** Es necesario pensar en impulsar los mecanismos de gestión ambiental en la esfera privada de las relaciones socioeconómicas en todas las empresas de diversos sectores. A partir de un trabajo previo donde se indagó como los stakeholders (grupos de interés) de los alojamientos extrahoteleros en Tandil establecen influencias en la posible implementación de Sistemas de Gestión Ambiental, se pretende analizar el rol que el propio sector da a diferentes actores que forman parte del entorno. Para esta tarea se utilizó una metodología cualitativa en base a entrevistas con preguntas cerradas y abiertas que indagaron en torno a variables como: grado de intercambio de información, mecanismos de accionar conjunto, percepción del rol en el mercado, conocimiento del rol del stakeholder en relación a la ges-

---

<sup>1</sup> Master en Evaluación de Impacto ambiental Instituto de Investigaciones Ecológicas. Colegio Oficial de Aparejadores y Arquitectos Técnicos. Málaga. España. Universidad Autónoma de Yucatán. Facultad de Ingeniería Química. Mérida. México. Master en Gestión Pública del Turismo: Sostenibilidad y competitividad. Universidad Internacional de Andalucía. Sede Iberoamericana Santa María de La Rábida. Huelva. España. Autora de libros y numerosos artículos en revistas científicas y de divulgación.

<sup>2</sup> Master en Ecoauditorias y Planificación Empresarial del Medio Ambiente. Instituto de Investigaciones Ecológicas. Colegio Oficial de Aparejadores y Arquitectos Técnicos. Málaga. España. Postítulo en Educación para el Desarrollo Sustentable, Universidad Nacional de Rosario. Santa Fe. Argentina. Autor de libros y numerosos artículos en revistas científicas y de divulgación.

ción ambiental. El trabajo supone una mirada analítica sobre la realidad interna y la relación externa del sistema, el rol del extrasistema en la toma de decisión, y la significancia que los grupos de interés tienen en la incorporación de acciones ambientales: Se supone entonces que en el conocimiento de estas relaciones y percepciones, se pueden iniciar las acciones para convertir a la gestión ambiental en un verdadero proceso de innovación.

**PALABRAS CLAVES:** Stakeholders. Cabañas. Entornos. Gestión ambiental.

**ABSTRAC:** It is necessary to think of stimulating the mechanisms of environmental management in the sphere deprived of the socioeconomic relations in all the companies of diverse sectors. From a previous work where there were investigated as the stakeholders (groups of interest) of the housings extrahoteleros in Tandil they establish influences in the possible implementation of Systems of Environmental Management, one tries to analyze the role that the own sector gives to different actors who form a part of the environment. For this task a qualitative methodology was in use on the basis of interviews with closed and opened questions that they investigated concerning variables as: degree of exchange of information, mechanisms of driving set, perception of the role on the market, knowledge of the role of stakeholder in relation to the environmental management. The work supposes an analytical look on the internal reality and the external relation of the system, the role of the extrasistema in the capture of decision, and the significancia that the groups of interest have in the incorporation of environmental actions: it is supposed then that in the knowledge of these relations and perceptions, can begin the actions to turn to the environmental management in a real process of innovation.

**KEY WORDS:** Stakeholders. Bungalows. Environment. Environmental management.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de repensar como incorporar mecanismos de gestión ambiental en la esfera privada de las relaciones socioeconómicas no es un tema nuevo, desde hace tiempo las empresas de diversos sectores han visto la necesidad, con mayor o menor presión, de revisar su relación con el medioambiente. Así en la actualidad, el propio sistema de relaciones económicas, políticas y sociales ponen en juego diversos conceptos claves que refieren a la empresa, el territorio, los entornos, las dinámicas internas y externas, los stakeholders (grupos de interés), las redes y relaciones y por supuesto la gestión ambiental.

El presente trabajo aborda el análisis de la gestión ambiental desde la necesidad de considerar a los entornos de las empresas como decisivos en la toma de decisiones sobre la incorporación de criterios de gestión ambiental. El objetivo es analizar como los grupos de interés de los alojamientos extrahoteleros en Tandil establecen influencias en la posible implementación de Sistemas de Gestión Ambiental.

Para esto se parte de la entrevista realizada a los responsables de las unidades, particularmente en relación a la incorporación de prácticas ambientales y su análisis en el contexto de grupos de interés específicos y generales de las empresas, como objetos representativos de su entorno. Del cruzamiento de información y de recopilación de datos en diferentes fuentes (periodísticas, legales e informes técnicos) resultan las caracterizaciones de marco de influencia del sector y su relación con las problemáticas detectadas.

### **Una mirada desde los sistemas complejos**

Es necesario partir de aquella incógnita que establece la necesidad de buscar respuestas en el análisis de la relación entre empresa y territorio. El enfoque planteado para el abordaje de la gestión ambiental empresarial pretende entender que la empresa es en si misma un sistema objeto que permanentemente interactúa con los entornos a los que pertenece, sean estos espaciales, económicos, financieros o tecnológicos. Se hace particular hincapié en la relación empresa-territorio dado que como sostienen Cardona Acevedo, M y Cano Gamboa, C. A. (2004) las decisiones empresariales pasan primero por el territorio, el cual posibilita y define las relaciones productivas. De manera similar, el espacio geográfico sufre procesos de cambio, dadas las lógicas de acumulación, la competencia y las respuestas de estos actores.

En esta primera aproximación es necesario identificar algunos conceptos, extraerlos y analizarlos en un marco de referencia mayor, sin lo cual resultan ambiguos y fuera de contexto. A saber, el primero de ellos es el sistema objeto y el otro es el entorno.

Considerando lo expresado y como argumento general se pretende orientar la búsqueda de las respuestas desde diferentes análisis que van interrelacionándose. Uno de ellos es el que propone una lectura desde los sistemas complejos. Este concepto de sistema complejo se basa en la teoría de la escuela epistemológica constructivista de Jean Piaget y es desarrollado por Rolando García principalmente para sistemas rurales o semirurales.

Entre ellos es fundamental considerar que los recortes de la realidad y el punto de vista determinan el objeto o sistema objeto a abordar, el cual interactúa con un sistema, sistema ambiente. Cada sistema está condicionado por diferentes variables internas y externas que son las que determinan las relaciones recíprocas. Conocer ambos sistemas es la clave para establecer categorías de análisis.

Puede enunciarse que entre sus características, estos sistemas carecen de límites precisos en su extensión física y en su problemática. Son sistemas abiertos, que evolucionan de manera no lineal y que poseen una fase adaptativa más o menos flexible. Esto depende de los subsistemas que lo componen y que también son unidades complejas interrelacionadas entre sí y con el sistema mayor, que Rolando García define como condiciones de contorno. Estas relaciones determinan una estructura más o menos estable, tanto por perturbaciones internas como externas, que evolucionan adquiriendo una dinámica temporal y espacial.

Los sistemas no están alejados en el tiempo ni en el espacio, de esta forma el estudio de un sistema global incluye la consideración de las condiciones del entorno. Esto implica que al estudiar las interacciones entre los subsistemas, se tendrán que considerar las interacciones del sistema total en el contexto en el cual está inmerso (GARCIA, 1988, p. 139).

En definitiva, la empresa como sistema objeto, posee un sistema ambiente con el que establece flujos. Según MORIELLO (2005, p. 88) “estos sistemas se modifican y reconstruyen alternativamente y continuamente interactúan acoplándose de forma mutua y recíproca”.

Es una concepción de los sistemas abiertos, dinámicos y holísticos, que entiende que el sistema complejo está compuesto por una red de numerosas relaciones, que tiene una capacidad de autoorganización y de evolución y que está sujeto a cambios externos determinantes de su transformación, el entorno.

### **Desde los entornos de las empresas**

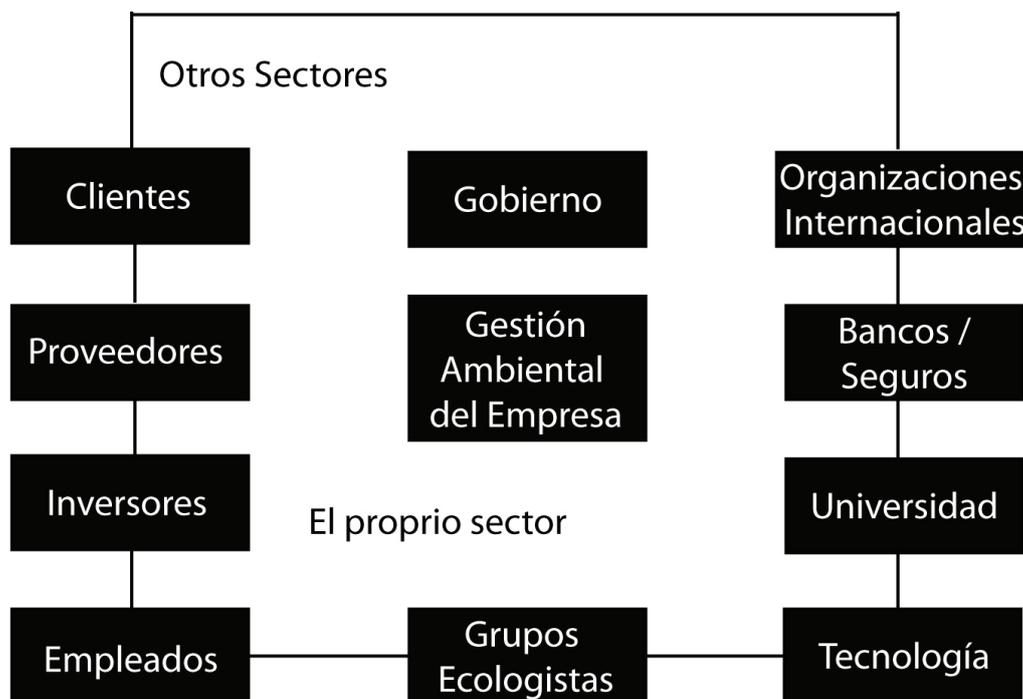
Se llega entonces al segundo elemento a definir y que guarda estrecha relación con esta visión de los sistemas complejos, que son los entornos de las empresas. Entre las acepciones más comunes se encuentra la que considera entorno al “conjunto de hechos o factores externos a la empresa relevantes para ella, con los que interactúa y sobre los que puede influir pero no controlar, y que se concretan en un conjunto de normas y de relaciones establecidas

que condicionan su actividad” (CALATAYUD). Versiones ampliadas consideran que el entorno está constituido por “el conjunto de elementos y circunstancias externas, pero también internas que influyen en las decisiones y comportamientos empresariales” (FIGUEROLA PALOMO, 1995 p. 122).

En este último caso se plantea la necesidad de comprender que existen elementos internos que son condicionantes de ciertas relaciones y de determinados posicionamientos que afectan la toma de decisiones y están vinculados al tamaño, la categoría y localización. Es decir, entorno no es todo lo que rodea a la empresa, sino aquellos elementos que ejercen una influencia significativa en sus resultados. En definitiva y remitiéndonos al eje central de este trabajo, es necesario identificar qué factores del entorno de los sectores de alojamiento influyen a la hora de implementar una estrategia de gestión ambiental. El modelo de relación empresa-entorno, además de relacionar los principales factores medioambientales profundiza en las causas de su influencia.

Rodríguez y Ricart (1998) proponen un modelo que aunque amplio es relativamente claro para identificar los factores y establecer relaciones.

**Figura 1**



Fuente: Elaboración propia en base al modelo empresa-entorno

En este análisis pueden distinguirse los elementos claves para reflexionar sobre el posicionamiento estratégico y el análisis de las capacidades ambientales claves. Es decir que las empresas han de conocer los factores que los influyen, las expectativas y el accionar de sus stakeholders y la percepción de estos respecto de su actuación.

El término inglés Stakeholders, muy utilizado hoy en día en la gestión de la empresa comprende a todas aquellas personas o grupos de personas que tienen algún tipo de interés en las actividades de una empresa. Al mismo tiempo estos se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa. Esta definición no incluye a todos los que pueden tener una opinión sobre la empresa. Las organizaciones pueden tener muchos tipos de stakeholders involucrados de diferente manera y con mayor o menor nivel de compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto.

La evolución del concepto de stakeholder es paralela a la evolución del concepto de estrategia de las empresas. Desde 1962 se empezó hablar de los stakeholders aunque actualmente, cuando se define la estrategia de una empresa, normalmente se los incorpora en la definición: “la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que (al mismo tiempo), permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders” (KRICK, et al., 2006, p. 22 ). Es entonces cuando la pregunta ¿cuáles son los principales stakeholders de una empresa? se convierte en algo fundamental, como han empezado a percibir la mayoría de empresas. Es importante que la empresa realice un mapa de todos los stakeholders implicados con la organización.

En definitiva los factores ambientales, entre los que se encuentran asociados los stakeholders son claves para entender la relación empresa-entorno. Dentro de estos existen algunas clasificaciones, entre las que se destacan las que dividen factores sociales de factores de negocios, o aquellos de influencia directa e indirecta, o del entorno general y específico. En este último caso se consideran:

#### **Factores del entorno general:**

- Factores económicos: sin lugar a dudas las decisiones de una empresa en materia ambiental estarán influenciadas por la política fiscal e impositiva, la política monetaria, la

inflación, el tipo de cambio, el ciclo económico. Esto puede afectar las proyecciones de las empresas y las relaciones de esta con otros factores y con sus stakeholders.

- Factores político-legales: se desempeñan como elementos claves dado que la conformación del sistema institucional, las políticas públicas, la estabilidad y percepción del riesgo político, y el marco normativo y de aplicación de la legislación (mercantil, laboral, fiscal, o ambiental), son fundamentales en la toma de decisión de la incorporación de variables ambientales en las empresas.

- Factores socioculturales: tanto la composición y estructura de la población donde se inserta la empresa, como el nivel educativo o las adaptaciones y el comportamiento, los estilos de vida, y las condiciones económicas de diferentes grupos sociales, influenciarán en algunas de las decisiones de la empresa vinculada a ese grupo social.

- Factores tecnológicos: la capacidad tecnológica disponible, la aparición de nuevos productos y procesos, las mejoras en los sistemas y en las redes de transporte y comunicación y el conocimiento de las tecnologías de gestión, serán potenciadores o restringirán cambios en la incorporación de la gestión ambiental.

#### **Factores del entorno específico:**

- Relación existente entre competidores: asociada al número de competidores, las posibilidades de crecimiento, la existencia de productos o procesos diferenciados, la presencia de barreras sanitarias, fiscales o ambientales, influyen en el posicionamiento de la empresa en el sector y en su capacidad de implementar un sistema de gestión ambiental.

- Productos y competidores nuevos: estructura del mercado, estandarización y diferenciación, costos de producción.

- Capacidad de negociación de los proveedores: el grado de concentración del sector, la existencia de productos sustitutos, la jerarquía y la importancia del producto, permitirán o impedirán la aplicación de ciertas modificaciones dentro de un proceso productivo que suponga ser revisado en el marco de la gestión ambiental de la empresa.

- Capacidad de negociación de los clientes: la información, la concentración del mercado, la importancia del producto o servicio para el cliente, entre otras variables, significará la necesidad de que un cambio de estrategia tenga en cuenta al mercado quien a su vez suele presionar directamente demandando cambios en las empresas.

- Ahora, si focalizamos el análisis en los stakeholders y los asociamos a los factores, existen otras clasificaciones. Por su naturaleza se pueden considerar factores sociales y de negocios.

- Los factores sociales son: la administración, los vecinos, la tecnología y los creadores de opinión, como la prensa, universidad y grupos ecologistas.

- Los factores de negocios se subdividen en: factores de negocios a satisfacer y otros. En los primeros se encuentran los clientes, los inversores, las instituciones financieras (bancos y aseguradoras) y los empleados. A estos podemos agregar los proveedores y los creadores de expectativas, (competidores y otros sectores).

**Por su forma de influir pueden reagruparse:**

- en factores de influencia directa (ejemplo cliente, proveedor, administración)
- factores de influencia indirecta (prensa, la universidad), según su rol en un momento dado del sistema.

En algunos estudios, por ejemplo, el llevado a cabo por Rodríguez y Ricart en Navarra, España, en el sector textil, papeler, químico y electrónico de empresas de gran tamaño, de acuerdo a la facturación, en el año 1997 o el de clasificación de García Hernández y López Pina, aplicando el análisis al sector de alojamientos de Murcia en 1998; también se ha considerado como clasificación el grado de importancia que las propias empresas atribuyen a estos factores al momento de implementar estrategias de gestión ambiental.

En este sentido pueden mencionarse que tanto las pequeñas y medianas empresas (PyMes) como las grandes otorgan un papel fundamental a dos factores claves de influencia directa, la administración y los clientes, luego le siguen en importancia proveedores, vecinos y competidores, y en el tercer escalón, los inversores, la tecnología y los creadores de opinión. Este juego de fuerzas en el campo de la gestión ambiental generará diferentes estrategias.

La administración pública, en sus diferentes escalas es uno de los factores ambientales de mayor influencia en la gestión ambiental de la empresa, tanto en la promoción como en la obstaculización de propuestas innovadoras o de cambios. Existen acciones directas o indirectas como el otorgamiento de ayudas a través de créditos o las exenciones impositivas o la

promulgación y el control de la legislación. También otros de influencia recíproca, como la participación del sector empresarial en el tratamiento y discusión de determinadas problemáticas, el establecimiento de convenios voluntarios en la mejora del rendimiento ambiental. Pero también es fundamental considerar las interinfluencias entre la administración y otros grupos de interés de la empresa, o factores, como los vecinos, los creadores de opinión y expectativas, los proveedores, los clientes, e incluso entre los propios inversores y la capacidad tecnológica de algunos sectores.

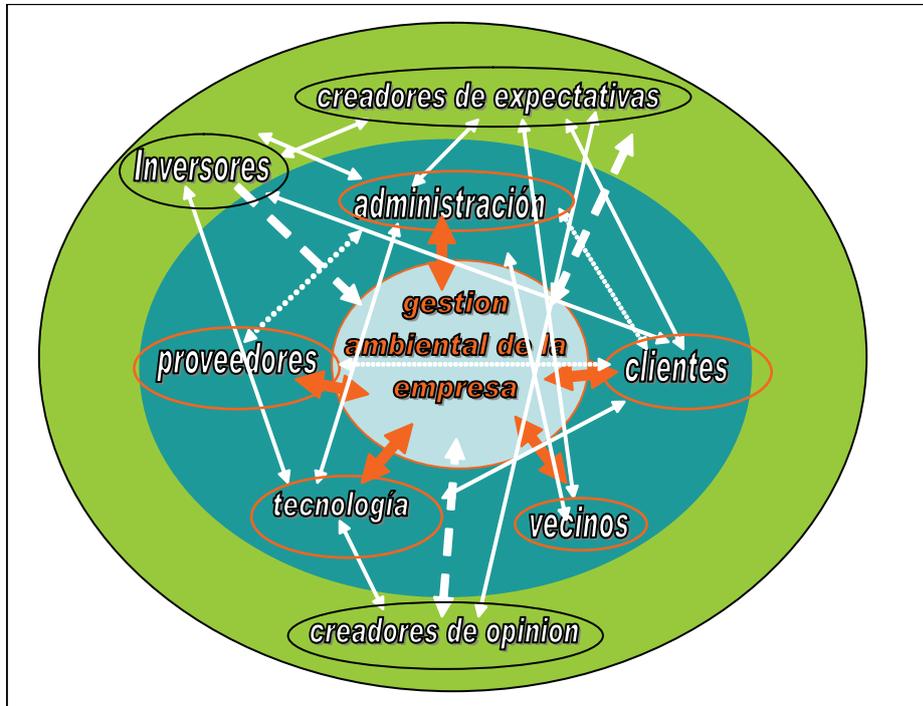
Pero las empresas también consideran a los clientes y proveedores como eslabones fundamentales en el propio proceso productivo y por ende el sistema general y en como este se gestione. En ocasiones el rendimiento ambiental de los proveedores puede depender en buena medida del de sus clientes. Pero también la relación de los proveedores y de los clientes con la tecnología, la administración, la tecnología y los creadores de opinión, pueden ser influencias en la toma de decisión de las empresas.

Por otro lado, es observable el rol cada día más importante de la comunidad en la gestión ambiental de la empresa. Los vecinos pueden influir no solo por su rol activo frente a un determinado problema ambiental asociado a la empresa, sino también en su capacidad negociadora con los generadores de opinión y sobre todo con el accionar cotidiano de una empresa.

En definitiva, la empresa en el momento de considerar en su estrategia ambiental su relación con los factores ambientales, habrá de tener en cuenta el carácter social o de negocio de los factores, la importancia intrínseca de los mismos, el alcance de las interrelaciones existentes entre ellos y la forma, directa o indirecta de dicha influencia. Pero será fundamental además, tener en cuenta las interrelaciones de los factores entre sí y a partir de allí su influencia en la empresa.

En definitiva y siguiendo el análisis del modelo de relación empresa-entorno se puede considerar el siguiente diagrama:

**Figura 2:**



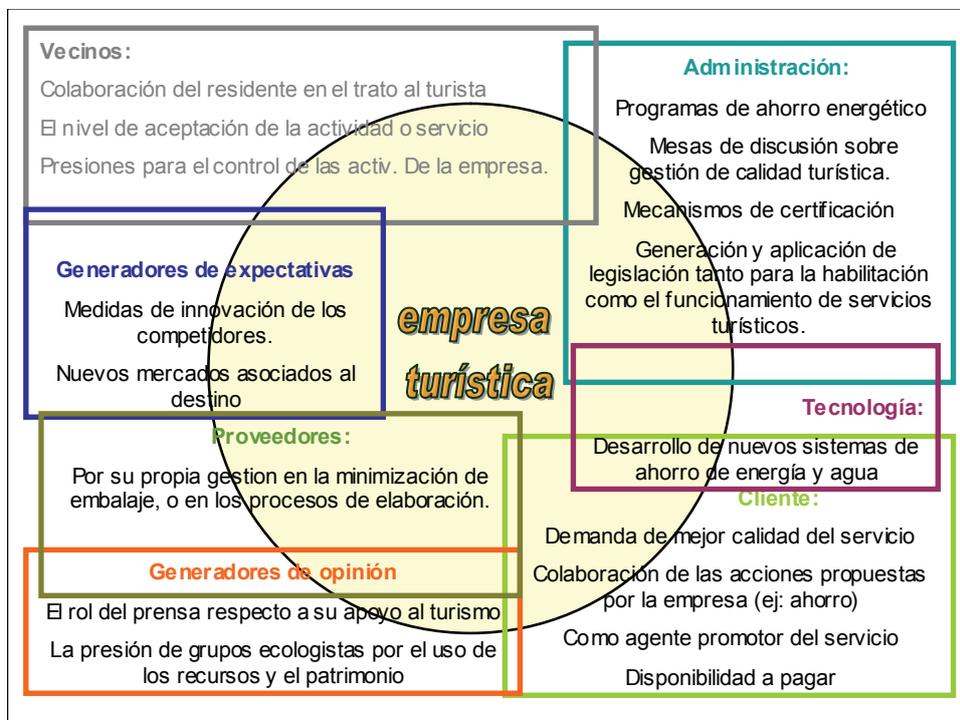
Fuente: Elaboración propia en base a la interpretación del modelo de RODRÍGUEZ M. A, RICART J.

En este caso se observan esferas interrelacionadas desde donde es posible el análisis de la empresa como sistema objeto y en el marco de los sistemas complejos. Dentro de ella la gestión ambiental esta inserta, dentro de un sistema ambiente, en este caso el entorno, con diferentes niveles de aproximación, que la transforma y condiciona y en el que también ejerce su influencia.

En este sentido y particularizando el análisis en el sector de servicios turísticos resulta interesante considerar elementos del entorno de una empresa turística, como es el caso de los alojamientos turísticos. Los factores del entorno y los stakeholders influyen decisivamente en la implementación de estrategias ambientales.

Algunos ejemplos se identifican a continuación.

**Figura 3:**



Fuente: Elaboración propia en base al modelo empresa-entorno

Estas actuaciones particulares, pero a su vez interconectadas, permitirán entender que la gestión de la empresa y su eficiencia económica o su desempeño ambiental no depende solo de las cantidad empleada de factores de producción y de la mejora en los procesos productivos, sino de la forma como estos factores internos se articulan con los externos. Estos últimos están combinados al interior de los propios procesos de producción y anclados en diferentes ámbitos territoriales a los que pertenecen.

Como sostiene Albuquerque (2006, p. 5) “el grado de organización socio-territorial complementa y amplía la eficiencia de la organización al interior de la cadena productiva”. Esto implica el rol activo que el territorio tiene para las empresas, objeto del análisis de este trabajo.

### **Desde las empresas turísticas**

Ahora bien, si nos referimos a la relación de las empresas turísticas con el territorio, esta mirada resulta no solo posible sino necesaria, tanto se trate de territorios en los que la actividad turística integra una pequeña parte de la dinámica socioeconómica, como de aquellos denominados territorios turísticos.

En este sentido es fundamental considerar, como las formas de apropiación de los recursos y su relación con las prácticas sociales turístico-recreativas del tejido local, se interconectan y vinculan influenciando de manera más o menos directa la gestión ambiental, sea esta impulsada por un solo actor o un grupo de actores.

Considerando que como agente de los territorios turísticos actúan empresas prestadoras de ciertos servicios directos dentro de la oferta turístico-recreativa (como el alojamiento, la gastronomía, el transporte, etc.), es interesante analizar los alojamientos turísticos y las innovaciones ambientales, influenciadas por su entorno.

Actualmente este sector ha comenzado a prestar más atención a su relación con el ambiente. Esto ha estado claramente influenciado por presiones del entorno, básicamente el mercado, condicionamientos legales de la administración, presiones financieras, pero sobre todo en la revisión de los procesos que permitan mejorar la eficiencia y calidad del servicio y el ahorro. En ausencia de presiones de los stakeholders, un factor esencial para impulsar la gestión ambiental, ha estado en la necesidad interna de mejorar la eficiencia de ciertos procesos para distanciar los costos de los ingresos esperados (ejemplo de esto es controlar y minimizar el consumo de energía eléctrica).

En este contexto, la gestión ambiental de los alojamientos abarca un conjunto muy diverso de aspectos e implica un amplio abanico de medidas de corrección y prevención. Las innovaciones ambientales pueden referirse, como sostiene Gonzáles Hernández M, León González C. (2002, p. 2), a:

- Incrementos de eficiencia en el uso de los recursos naturales.
- sustitución de recursos no renovables por renovables.
- formas de ocupación del suelo y de diseño arquitectónico compatibles con la preservación de hábitats y con la disminución de requerimientos energéticos externos.
- modificaciones en la cantidad y tipo de residuos generados y en su gestión.
- formación ambiental del personal de la empresa.
- información a los consumidores de los servicios de alojamientos de las innovaciones ambientales adoptadas.

Estas innovaciones de proceso, devienen además en innovaciones de producto cuando los consumidores las perciben como atributos positivos del mismo, lo que constituye un aspecto singular de la gestión ambiental en el turismo.

### **Desde su aplicación al sector de cabañas en Tandil - Descripción del área de estudio**

- Tandil se localiza en el sureste de la Provincia de Buenos Aires (República Argentina). Se encuentra a 350 Km. de la ciudad de Buenos Aires y la población actual supera los 100.000 habitantes. El Partido de Tandil está emplazado en la Pampa Húmeda y más precisamente, en el sistema serrano de Tandilia, que lo atraviesa en sentido NO-SE. Este sistema orográfico se halla caracterizado por un conjunto de serranías bajas y de formas redondeadas en el Centro y Norte del partido, mientras que cambian a formas de mesas o tabulares hacia el Oeste y Sur. Con respecto al emplazamiento, la ciudad se extiende de forma irregular, en una superficie aproximada de 50 km<sup>2</sup>, y cuyo soporte se caracteriza por ser una encrucijada de valles que descienden desde las Sierras de Tandil hacia la llanura Norte, continuándose hasta la depresión del Río Salado.

- Estas características naturales singulares dentro de la región y la mejora en general del contexto económico en el país, permite que la actividad inmobiliaria, ya sea mediante la promoción, urbanización y construcción, convierta al suelo en un bien altamente rentable y que se empiece a ejercer, por ejemplo sobre la zona serrana de Tandil, un incremento notable en la construcción de alojamientos turísticos (complejos de cabañas), transformando de manera considerable el elemento de mayor valor y sustento de las actividades turísticas en la zona. Este sector está creciendo a un ritmo mayor que cualquier otro tipo de alojamiento (hotel, motel, posada, etc.) por implicar la posibilidad de una construcción paulatina de los complejos que van construyendo cabañas a medida que crece el mercado y además se insertan fácilmente en las zonas serranas.

- En términos generales, el crecimiento de este sector se ha dado de forma exponencial desde hace menos de una década, acentuándose en el último lustro. Los complejos se ubican en las proximidades de la planta urbana, en el espacio serrano en diferentes zonas del suroeste y sureste de la ciudad y con menor presencia en el sector sureste.

- A continuación se analizará la temática a través de un ejemplo concreto aplicado a los complejos de cabañas en Tandil.

En primera instancia es necesario aclarar que el Municipio de Tandil (Ordenanza 8263/01), declara como cabañas a aquellas unidades de vivienda de habitación no permanente, con características arquitectónicas típicas relacionadas con el entorno natural, que mediante acción locativa, se destinen al servicio de alojamiento turístico.

En una aproximación al sistema objeto se puede indicar, de acuerdo a algunos datos obtenidos de un análisis exploratorio relativamente reciente de los complejos de cabañas (subproyecto de investigación “Aportes a la Gestión Ambiental a partir del diagnóstico de la relación empresa ambiente en los complejos de cabañas de Tandil”. CINEA. FCH. UNICEN), que:

- En cuanto al consumo de energía, utilizan gas envasado un 93% de los complejos, y solo un 3% usa energías alternativas, como la energía eólica, para el aprovisionamiento de agua.
- El 100% de la leña usada es destinada para calefaccionar las cabañas, conformando también parte de la imagen promocional de las mismas, ya que en ocasiones se consume energía calórica aún en época estival solo por el hecho de que forma parte del paquete ofrecido, y lo que en el imaginario colectivo del turista supone alojarse en una cabaña.
- Dos son los ejes sobre los que se identifica ausencia en los criterios de gestión, uno y tal vez el más complejo, y que asocia a una situación estructural, es el tipo de energía utilizada y el escaso reemplazo por tecnologías alternativas. El otro, y sobre todo prioritario en un proceso de gestión es la verdadera toma de conciencia y control de una política, no solo de gastos sino de consumo, por áreas, unidades y sectores. Situación que se repite en todas las variables.
- Respecto al consumo de agua, solo el 68% lleva un registro general y un 3% conoce el gasto por cabaña, pudiendo de esta manera establecer un control mayor.
- El 93% obtiene agua de pozos y solo un 7% esta conectado a la red de agua corriente.

Lo anterior en relación al tratamiento y disposición de aguas negras, complejiza la situación ambiental y la potencialidad de encontrar acuíferos con riesgos de contaminación orgánica. Por otro lado, y no menos grave es la situación de que en la temporada de verano, estación que cada vez concentra mayor flujo de visitantes, algunos complejos presentan dificultades en el abastecimiento de agua, producto de la saturación en el uso y a su ubicación respecto a la recuperación del acuífero, lo que los obliga a tomar medidas de ahorro forzadas.

- Sobre la disposición de las aguas residuales un 31% tiene un pozo general, un 24% usa más de un pozo, un 38% tiene pozo y cámara séptica.
- Solo un 3% esta conectado a la red cloacal y el resto no declara exactamente la disposición final de sus aguas residuales.

Como se mencionara el hecho de que el 55% de los complejos de cabañas evacue las aguas residuales a pozos, y sin ningún tratamiento, aumenta las posibilidades de contaminación de las napas freáticas. Esto último se torna aún más peligroso cuando consideramos que el 93% del consumo de agua de los mismos establecimientos se realiza a través de pozos, sin ningún tipo de tratamiento, y si bien parte es utilizada para tareas de limpieza, riego, etc., una parte también tiene como fin el consumo humano. Todo esto se produce aunque la Ordenanza 8263/01, expresa que:

[...] cada unidad locativa deberá contar con servicios de provisión de agua potable para consumo humano y de desagües cloacales, debiendo evitarse en todos los casos en que no existan redes domiciliarias, que la eliminación de excretas contamine la fuente de aprovisionamiento de agua potable”. Los sistemas alternativos de provisión de ambos servicios deberán estar aprobados por el organismo técnico municipal competente, al momento de la presentación de la documentación técnica del conjunto. La provisión de agua potable deberá asegurarse con una cisterna o tanque de reserva con capacidad determinada por el número total de plazas a habilitar, y mediante un tratamiento bacteriológico permanente y eficaz del agua.

El 83% de los complejos implementa mecanismos de ahorro de energía eléctrica, pero únicamente con artefactos de bajo consumo y un 3% intenta el ahorro de leña, básicamente restringiendo el uso. Aunque esto último tiene que ver más con el costo de la leña que con una actitud o comportamiento ambientalmente responsable. Por lo tanto si el turista esta dispuesto a pagar más por consumir más leña, el establecimiento (en la mayor parte de los casos) lo proveerá.

Sobre el recurso agua, un 55% declara considerar el ahorro del mismo revisando las pérdidas periódicamente, un 38% a través de instalaciones específicas (por ejemplo la gritería monocomando), un 28% en el riego, implementando parques con vegetación natural, los cuales necesitan mucha menos agua que el césped, un 7% en las piscinas y un 3% en el sector de lavandería, terciarizando el sector y en escasa proporción sugiriendo al turista evitar el recambio diario de la ropa blanca, de no ser necesario.

En cuanto a los residuos, un 17% declara tener una política de minimización y reciclado, un 10% realiza separación de residuos peligrosos (pilas, medicamentos, etc.). Se debe reconocer aquí la necesidad que el sistema de recolección de residuos sólidos urbanos sea el marco para que los establecimientos inicien cierto tipo de estrategias.

En lo referente al aporte a la educación ambiental del turista, el 48% declara tener un manual de recomendaciones, expuestos en diferentes unidades dentro del establecimiento y solo un 3% informa al visitante sobre el patrimonio natural y cultural local.

**Características de los stakeholders de las empresas de alojamiento en Tandil, clasificados en torno al interés específico. En el primer grupo de influencia se encuentran:**

**Administración:** Tal vez uno de los grupos claves dentro de los entornos de las empresas se encuentra entre las acciones impulsadas por las diferentes instancias administrativas, municipales, provinciales y nacionales que favorecen o regulan la incorporación de criterios o normas de gestión ambiental. En tal sentido se puede indicar que la Dirección de Medio Ambiente, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Local de la Municipalidad de Tandil, ha impulsado criterios de ordenamiento y regulación del sector, en colaboración con la propia Dirección de Turismo. Muchas de estas acciones se encuadran en el Plan de Ordenamiento Territorial Municipios del Tercer Milenio. Se destacan acciones como las disposiciones en relación a la regulación de la construcción en las sierras, también en relación a la necesidad de reglamentar el control y la mejora en el tratamiento de aguas residuales del sector. El Marco Jurídico Municipal del sector: Ord. 8263/01, que incluye el reglamento de Complejos de Cabañas y el diseño de un plan para la preservación de las sierras, en áreas con diferentes categorías de uso. Tal vez el elemento más novedoso del sector en relación a su dinámica sea la nueva norma IRAM SECTUR 42210:2008, (aplicadas al sector de cabañas), propuesta por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), que pretende ser un avance en el impulso que la propia Secretaría de Turismo de la Nación pretende dar a las áreas de calidad y gestión de servicios en el marco del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016.

**Clientes:** En la búsqueda de nuevas experiencias y prestaciones de calidad, el turista demanda servicios cada vez mas comprometidos con el ambiente. Estas acciones se demuestran en la elección del lugar donde alojarse y en las inquietudes que les plantean a los

responsables de los servicios. De todas formas su preocupación principal se refleja en la propia satisfacción de sus necesidades, como puede ser la calidad del agua, de los productos para consumo, o de preocupaciones en torno al deterioro del paisaje. El ejemplo más claro en Tandil es el de las inquietudes planteadas por los turistas por las actividades minero extractivas en las sierras.

**Vecinos:** En este caso los residentes juegan un rol clave. Por un lado, puesto que conviven con los servicios y se ven afectados por la insostenibilidad que pudieran tener sus prácticas (ejemplo de esto es el consumo de agua que genera problemas de abastecimiento en temporada estival en varios sectores de la ciudad, y que se incrementa por las demandas del sector). La comunidad de Tandil en general, y en particular los sectores que conviven con estos servicios, los ha incorporado a su cotidianeidad, sin demasiados cuestionamientos. En algunos casos, sobre todo en los vecinos, en áreas de baja densidad, se observa una relación estrecha, puesto que la presencia de estas unidades ha permitido en ocasiones, la mejora en los servicios de recolección de residuos, de mantenimiento de caminos, etc. Ocurre algo particularmente diferente con el resto de los residentes, que han manifestado que el sector no está regulado debidamente y que eso repercute en el altísimo consumo de agua y sobre todo en la alteración del paisaje serrano por la construcción.

Este grupo de interés se asocia también a ciertas formas de organizarse, y en este sentido el fortalecimiento de la ONG “Multisectorial por las Sierras”, que presiona no solo por la erradicación, traslado y revisión de la actividad minera, sino que también plantea el impacto de otras actividades, como la construcción en las sierras, incluyendo al turismo.

**Tecnología:** Aquellos aspectos vinculados a servicios de asistencia y de insumos ambientales, tecnologías limpias y prácticas ecológicas, es un entorno diverso y complejo, de reciente aparición.

En Tandil las empresas que trabajan con tecnologías limpias, asociadas a tratamientos biológicos o de mejora en la eficiencia energética, han aparecido en el escenario local recientemente (menos de dos años). Se trata de profesionales del sector de ingeniería y arquitectura, gestión ambiental y paisajismo, que han desarrollado su experiencia en Buenos Aires y en otros lugares del país. También hay empresas tradicionales de Tandil que han diversificado sus productos incorporando tecnologías ecológicas, sobre todo en relación al área energética.

Las áreas más importantes desarrolladas son: Plantas individuales de tratamiento de efluentes cloacales, que funcionan mediante la aceleración de procesos biológicos naturales a través de un sistema de compartimentos, inyección de aire y recirculación de barros, que luego de la cloración arrojan como destino final el agua dentro de los parámetros permitidos. Otras alternativas al tratamiento biológico de efluentes son las bacterias, que se utilizan para hacer más eficiente la absorción de los pozos ciegos. Estos insumos son provistos por empresas argentinas especializadas en tratamientos biológicos, radicadas en el Gran Buenos Aires, y que comercializan en todo el país.

En relación a las problemáticas de consumo de biomasa se destacan las calderas eléctricas, teniendo un alto rendimiento energético con bajo consumo eléctrico. Estas han sido alternativas para evitar el consumo de gas envasado, el que como se mencionara reviste costos elevados para el sector, al igual que la leña. Otro elemento de singular importancia son las estufas cerradas de alto rendimiento. Su sistema permite la quema de biomasa de forma más eficiente a través de las inyecciones de aire, lo que da mayor rendimiento.

Respecto a la generación de energía eléctrica desde fuentes renovables, se encuentran disponibles en el mercado, los paneles solares fotovoltaicos y los aerogeneradores. En ambos casos, y a pesar de las diferentes presentaciones, la reducida capacidad de generación energética que poseen por unidad, representan una inversión que supera el margen de rentabilidad del sector, por lo que no son consideradas como alternativas viables actualmente. Se suma a esto que la mayoría de los complejos del sector se encuentran ubicados en el área de tendido eléctrico municipal, con costos rentables en iluminación. También existen en el mercado los calefones solares, con un sistema colector de tubos de vidrio dobles aislados que calientan el agua en poco tiempo. Estos productos son muy utilizados en actividades recreativas, balnearios, camping y no tanto en el sector de alojamiento.

**Proveedores:** Tanto en la transformación de diferentes productos al igual que en el proceso de gestación de un servicio se establecen cadenas de relaciones que son fundamentales, puesto que quienes se vinculan en este sistema ejercen una influencia directa. En ocasiones la aparición de productos, ecológicamente responsables por ejemplo, puede llegar a los alojamientos por la propia oferta de los proveedores. En otras, las propias empresas son generadoras de demandas nuevas, o alternativas que suponen el vínculo con nuevos proveedores y la relación con otros circuitos de producción. Cabe recordar que uno de los aspectos claves en la gestión ambiental de alojamientos ha sido la compra responsable de insumos. En este

sentido no existen en Tandil empresas proveedoras de servicios alternativos, su venta esta dada por los canales comunes de comercialización y distribución. Los responsables del sector de alojamientos han reconocido además que las empresas mayoristas desconocen algunas de las estrategias de ahorro de los productos o de eficiencia en el consumo entre productos de la misma línea.

**Dentro del segundo grupo de influencias se mencionan:**

**Creadores de expectativas:** se incluyen aquí tanto a los competidores como aquellos que operan con el sector. En este sentido las agencias de viajes, mayoristas o minoristas que operan en Tandil con turismo receptivo, son fundamentales, puesto que en la incorporación de estos servicios en los paquetes turísticos que ofrecen, establecen condiciones que podrían significar el trabajar con criterios de calidad o de segmentos de mercado especiales que favorezcan la toma de decisiones y acciones ambientales de las empresas para cumplir sus expectativas. En este sentido no existen agencias que condicionen los alojamientos a incluir criterios ecológicos.

La competencia natural entre el sector hotelero y el de cabañas, solo se traduce en segmentar el mercado específico, no así en su diferenciación en relación a su armonía con el entorno. Ambos carecen de políticas y controles de gestión por lo tanto, ninguno se influencia positivamente, y por el contrario no han encontrado en esa diferenciación una estrategia de rentabilidad.

**Creadores de opinión:** ocupan un rol clave en el dinamismo que pueden inspirar a otros sectores de influencia directa. En el caso de las ONG's, directamente vinculadas a la organización de la población, y en el caso de la opinión pública de los medios de comunicación, solo se puede citar su rol como comunicadores dando espacio a que el sector, u otros grupos encuentren canales para promocionarse. No existe periodismo de investigación que pueda suponer presiones al sector, en realidad son difusores, sobre todo cuando existen problemáticas concretas, abastecimiento de agua, calidad de la misma, construcción en las sierras y reclamos puntuales de vecinos o de sectores.

Tampoco la Universidad ha jugado hasta el momento un rol de impulsora de actividades de extensión y transferencia directamente vinculadas a la gestión ambiental del sector. Se reconoce la incorporación de esta temática en las líneas de investigación que se están desar-

rollando, vinculadas a carreras de grado como la Licenciatura en Diagnóstico y Gestión Ambiental y el CINEA (Centro de Investigaciones y Estudios Ambientales de la UNICEN) y a temáticas de calidad de servicio, impulsadas por investigadores asociados a la carrera de administración de empresas. Este tipo de investigaciones requieren ser profundamente pensadas en su rol de transferencia y capacitación al sector. En el doble rol de generadores de conocimientos y de puesta en valor de los mismos. Tarea que será importante, para el sector, el que momentáneamente no tiene vínculos acentuados con la Universidad y sus canales de divulgación.

### **Algunas reflexiones finales**

En el análisis anterior hay datos que tienen mucho que ver con el accionar de la administración local, de diferentes sectores, de la comunidad, de los propios turistas, de los proveedores y en definitiva de la oferta, de la demanda, y de los generadores y gestores del conocimiento. De estas no sólo surgirán las problemáticas, sino también las potencialidades para el sector. La relación empresa-entorno es un factor clave en la toma de decisión tanto de la importancia, como de la rentabilidad de las acciones ambientales.

Se llega entonces a un punto y aparte en esta discusión y en los aportes escritos presentados, lo que abre nuevos interrogantes. ¿Qué rol tienen los factores internos y las características propias de cada empresa al momento de implementar procesos de gestión ambiental? ¿Qué diferencias existen entre empresas de diferente tamaño y sector? ¿Cómo son las influencias de cada actor en regiones de mayor y menor desarrollo? ¿Cómo ven las propias empresas al territorio?

La certeza es que los entornos (factores y grupos de interés) influyen en la gestión y que la relación con estos puede ser observada y analizada desde la territorialidad del lugar. Tanto desde la pertenencia a un territorio como de la influencia de este sobre los procesos de innovación. En Tandil parece que se empiezan a gestar tímidamente, acciones de los stakeholders de las cabañas, el municipio, nuevas empresas que ofrecen tecnología, rol de las ONG's. Es necesario iniciar un estudio pormenorizado de sus estrategias, sus interrelaciones, sus vínculos y como las observan las propias empresas. La gestión ambiental es un proceso continuo que se inicia en cualquier momento y que se reproduce en forma permanente. Supone una mirada analítica sobre la realidad interna y la relación externa del sistema, la toma de decisión, la organización y el control de las actividades así como la evaluación de los resultados para su readecuación en el corto, mediano y largo plazo.

Y como sostiene Bellandí (2006, p. 46) “las políticas no pueden ser exclusivamente empresariales, ya que los ámbitos de intervención son sistemas de producción que tienen sus raíces evolutivas en nexos socioculturales e instituciones de los territorios o lugares donde se sitúan”, así la gestión ambiental, debe ser considerada en su relación directa con la política ambiental.

## REFERÊNCIAS

ALBURQUERQUE, F. Cluster, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva en 4TO Taller de la red de proyectos de integración productiva. BID. San José. Costa Rica. 2006.

BELLANDI, M. El distrito industrial y la economía industrial. Revista Economía Industrial. n° 359, pp. 43-57. 2006.

CARDONA ACEVEDO, M y CANO GAMBOA, C. A. Ciclo de vida y localización espacial de las firmas en Colombia: algunos elementos para la conceptualización en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 31, septiembre 2004. Disponible en: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/>>.

DEMATTEIS G, GOVERNA F. Territorio y territorialidad en el desarrollo local: contribución del modelo SLOT en Boletín de la A.G.E N°39. pag. 31-58. Departamento Interateneo Territorio. Politécnica y Universidad de Turín. 2005.

DI PACE, M, CROJETOVICH MARTIN, HERRERO A. Ecología y Ambiente en DI PACE, M y CARIDE BARTRONS, H. Ecología de la ciudad. Buenos Aires. Universidad Nacional de General Sarmiento. Prometeo Libros. p 35-65. 2004.

FIGUEROLA PALOMO, M. Economía para la gestión de las empresas turísticas: Organización y financiación. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. 1995.

GARCÍA HERNÁNDEZ, J.A. LOPEZ PINA P. Empresa y territorio en Cuadernos de Turismo, N° 2, 1998, PÁGS. 85-100. Escuela Universitaria de Turismo de Murcia. 1998.

GARCIA, R. Conceptos Básicos para el estudio de Sistemas Complejos en Enrique Leff (Comp.) Problemas del Conocimiento y la Perspectiva Ambiental del desarrollo. México: Siglo XXI. 1986.

GARCIA, R. Deterioro Ambiental y Pobreza en la abundancia productiva. El caso de la Comarca Lagunera. México: IFIAS. 1988.

GONZÁLEZ HERNÁNDEZ M. LEÓN GONZÁLEZ C. Determinantes de la innovación Ambiental en hotelería”. Revista Tribuna de Economía. Marzo N° 798. 2002.

JIMENO CALATAYUD, E. Tema 3: El entorno de la empresa. Seminario de Profesores de economía de Zaragoza. Economía y organización de empresas. s/f.

KRICK T.; FORSTATER, M.; MONAGHAN, P.; SILLANPÄ, M. De las palabras a la Acción. El Compromiso con los Stakeholders. Manual para la Práctica de las relaciones con los grupos de interés Programa de Naciones Unidas. 2006.

MORIELLO, S. Inteligencia natural y sintética. Bs. As. Ed. Nueva Librería. 2005.

RODRÍGUEZ M.A, RICART J. Modelo de relación empresa-entorno. Documento de investigación N°363. Abril. 1998.

Artigo recebido em 11 de agosto de 2010

Aprovado para publicação em 27 de setembro de 2010