

EL ROL DE LOS STAKEHOLDERS EN LAS PRÁCTICAS AMBIENTALES DE UN SECTOR DE ALOJAMIENTOS TURISTICOS: UN ANALISIS DE CASO.

Aldo Guzman Ramos, Guillermina Fernandez

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

aldo_ramos@hotmail.com

RESUMEN

El artículo analiza si los grupos de interés (stakeholders) de las empresas de cabañas en Tandil pueden influir en la toma de decisión de incorporar acciones de gestión ambiental. Para ello se realizaron entrevistas donde se observó que tienen poca o nula influencia en la incorporación de prácticas ambientales y que gran parte de las decisiones están condicionadas por el mercado siendo necesario estrechar vínculos con sectores como la comunidad o proveedores de servicios.

Palabras clave: Stakeholders. Cabañas. Gestión ambiental. Practicas ambientales.

ABSTRACT

The article analyzes if the groups of interest (stakeholders) of the companies of cabins in Tandil can influence the capture of decision to incorporate actions of environmental management. For it they were realized you interview where was observed that they have small or void influence in the incorporation of environmental practices and that they are determined great part of the decisions by the market being necessary to reduce links with sectors as the community or service providers.

Key words: Stakeholders. Cabins. Environmental Management. Environmental Practices.

RESUMO

O artigo analisa se os grupos de interesse (stakeholders) das empresas de cabañas em Tandil podem influir na tomada de decisão de incorporar ações na gestão ambiental. Para isso se realizaram entrevistas onde se observou que têm pouca ou nula influência na incorporação de práticas ambientais e que grande parte das decisões estão condicionadas pelo mercado sendo necessário estrechar vínculos com sectores como a comunidade ou provedores de serviços.

Palavras chave: Partes interessadas. Cabanas. Gestão Ambiental. Práticas Ambientais

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 más o menos presiones) de revisar su relación con el ambiente. 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 elementos capaces de ejercer influencia en la incorporación de criterios de gestión ambiental. El objetivo es analizar si los alojamientos extrahoteleros en Tandil reconocen cómo sus grupos de interés establecen o no sus “influencias” ante la posible implementación de Sistemas de Gestión Ambiental.

DESARROLLO

METODOLOGÍA

Se parte de una metodología cualitativa-exploratoria cuyo instrumento base es 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 datos y la recopilación de información de diferentes fuentes (periodísticas, legales e informes técnicos) resultan las caracterizaciones del marco de influencia del sector, y su relación con las problemáticas detectadas. Algunas de las variables más importantes son: rol del turista y el residente en la toma de decisión, percepción de la influencia del estado, importancia de la tecnología ecológica, vínculo con los creadores de opinión (Universidad, ONGs, periodismo).

El rol de los entornos de influencia

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, tecnológicos o sociales.

En relación a 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” (Jimeno Calatayud, 1998). 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).

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 que 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 M. A y Ricart J. (1998) proponen un modelo que aunque amplio es relativamente claro para identificar los factores y establecer relaciones. Entre estos destaca que tanto el propio

sector de pertenencia de una unidad como otros pueden influenciar en la gestión. Los clientes, los proveedores e inversores, los empleados, la tecnología, los grupos pertenecientes a la Universidad y a las ONG's, e incluso dependiendo el sector, los bancos y los organismos internacionales, forman parte de estos grupos de interés.

En este análisis pueden distinguirse los elementos claves para reflexionar sobre el posicionamiento estratégico y el análisis de las capacidades medioambientales claves. Es decir, 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" (Johnson & Scholes, 2001). Es entonces cuando la pregunta ¿cuáles son los principales stakeholders de una empresa? se convierte en algo fundamental, como la mayoría de empresas han empezado a percibir. Es importante que la empresa realice un mapa de todos los stakeholders implicados con la organización.

En este sentido la figura nº 1 nos permite observar como existen innumerables relaciones que se entretajan entre los distintos grupos de interés, generando así múltiples influencias en diferentes orientaciones. Esto pone en evidencia la complejidad de la red de relaciones de los stakeholders.

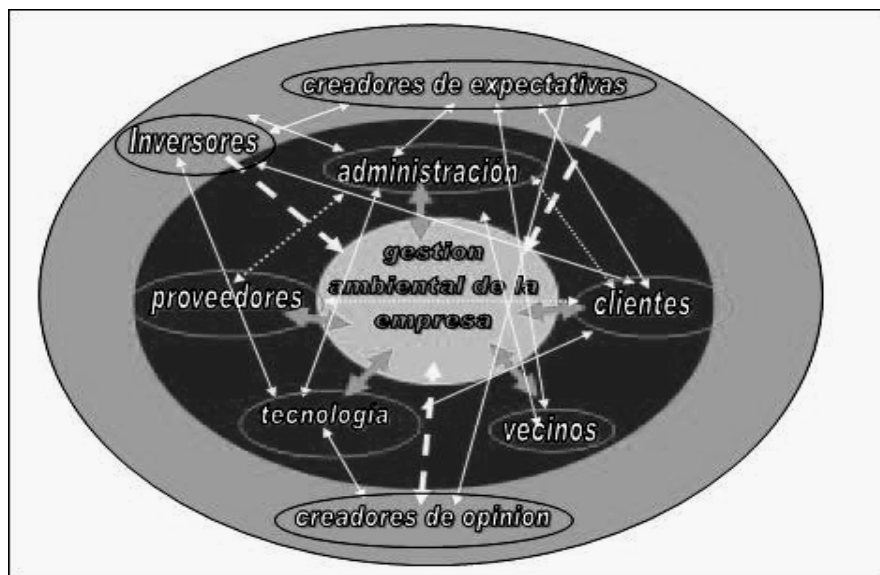


Figura 1. Stakeholders de mayor influencia

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 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 genera diferentes estrategias.

En definitiva, la empresa, a la hora de considerar su estrategia medioambiental y 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.

Grupos de interés de las empresas turísticas

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 es la necesidad interna de mejorar la eficiencia de ciertos procesos para distanciar los costos de los ingresos esperados (Por ejemplo 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) a:

- i) incrementos de eficiencia en el uso de los recursos naturales,
- ii) sustitución de recursos no renovables por renovables,
- iii) formas de ocupación del suelo y de diseño arquitectónico compatibles con la preservación de hábitats y con la disminución de requerimientos energéticos externos,
- iv) modificaciones en la cantidad y tipo de residuos generados y en su gestión
- v) formación ambiental del personal de la empresa
- vi) 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.

Breve caracterización del área de estudio. Tandil. Argentina.

Tandil se localiza en el sureste de la Provincia de Buenos Aires (Argentina). Se encuentra a 350 Km. de la ciudad de Buenos Aires y la población actual es de 121.973 habitantes (Censo

Nacional de Población y Vivienda, 2010). 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 en una mancha urbana de forma irregular, cuya superficie aproximada es de 50 km², 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. La ciudad de Tandil está en una zona de interfluvio formada por una lomada al pie y al Norte del Cerro Independencia y cuya altura es relativamente baja.

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 **complejos de cabañas**, transformando de manera considerable el elemento de mayor valor y sustento de las actividades turísticas en la zona.

Los grupos de interés: aplicación al sector de cabañas en Tandil.

Este sector esta creciendo a un ritmo mayor que cualquier otro tipo de alojamiento (hotel, motel, posada, etc.) asociado a la posibilidad de una ampliación 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 sur oeste y sureste de la ciudad, y con menor presencia en el sector sureste.

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 cabañas¹ que, el escaso control del consumo de agua y de energía, de prácticas que hagan más eficiente su uso, de la ausencia de tratamiento de los efluentes líquidos, y el desconocimiento de las estrategias posibles de gestión ambiental son algunos de los datos de mayor importancia para el sector.

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 Secretaria 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 para regular la

¹ Estos datos corresponden al subproyecto de investigación "Aportes a la Gestión Ambiental a partir del diagnóstico de la relación empresa ambiente en los complejos de cabañas de Tandil". Centro de Investigaciones y Estudios Ambientales. Facultad de Ciencias Humanas. UNICEN.

construcción en las sierras, la reglamentación del control y la mejora en el tratamiento de aguas residuales del sector. El Marco jurídico municipal del sector es la Ordenanza 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 servicios 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. En general su preocupación se refleja pura y exclusivamente en la propia satisfacción de sus necesidades, como puede ser la calidad del agua de los productos para consumo, o de preocupaciones en torno a temas de deterioro del paisaje, de los recursos. El ejemplo más claro en Tandil es el de las inquietudes planteadas por los turistas por las actividades minero extractivas en las sierras. Rara vez el sector realiza consultas en relación al consumo de energía, o al tratamiento de determinados recursos en los complejos. La única observación singular lo ofrece el hecho de que cuando los turistas se vincularon con experiencias de prácticas responsables de otros alojamientos, donde han permanecido anteriormente, suelen consultar por este tipo de acciones en otros establecimientos (ejemplo, el control en el lavado de blanquería, o en los sistemas ahorro de energía calórica o eléctrica).

-Vecinos: En este caso los residentes juegan un rol clave, 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 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, entre otros. Ocurre algo particularmente diferente con el resto de los residentes, que han manifestado que el sector no esta regulado debidamente, y que eso repercute en el altísimo consumo de agua, y sobre todo en la alteración del paisaje serrano por la construcción en las sierras.

Este grupo de interés se asocia también a la forma de organizarse, y en este sentido el fortalecimiento de la ONG "Multisectorial por la Sierras", quien presiona no solo por la erradicación, traslado y revisión de la actividad minera, sino que también plantean el impacto de otras actividades como el turismo el cual a través de la construcción en las sierras, se convierte en un factor de transformación que debe ser ordenado y controlado.

Tecnología: En relación a 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.

-Proveedores: Tanto en la transformación de diferentes productos como 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 (ejemplo conocer que productos de blanquería son ambientalmente más aconsejable).

- 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 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 la 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 extrahotelero de cabañas, solo se traduce en una segmentación del mercado específico pero no 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 ONGs, 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.

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 desarrollando, vinculadas a carreras de grado como la Licenciatura en Diagnóstico y Gestión Ambiental, al propio CINEA (Centro de Investigaciones y Estudios Ambientales) 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.

Percepción del sector

El sector reconoce que considerando las diferentes problemáticas cotidianas que tienen en la gestión de la empresa tanto la corrección de errores como la mejora en la eficiencia o la necesidad de innovar son elementos de accionar permanente. No obstante la mayoría de los empresarios considera que las prácticas son para corregir los errores o falencias de los servicios y para mejorar la eficiencia.

Indudablemente la toma de decisión en la gestión de los alojamientos tiene su mayor influencia en la opinión que el cliente tiene del servicio. Esta situación que resulta obvia se enriquece en el hecho de que no existe prácticamente ningún otro stakeholder con influencia suficiente. Sin lugar a dudas esta situación es clave dado que la necesidad o no de implementar prácticas ambientales esta supeditada a una demanda de mercado.

Se puede indicar que a pesar de lo anterior, el sector percibe influencias positivas y negativas generales que pueden resumirse, en lo que ellos denominan un desconocimiento que otros grupos tienen del sector. En este sentido el periodismo es percibido como un importante promotor de los servicios del sector en ámbitos regionales y nacionales. No así en el ámbito local porque se percibe que se llevan a cabo comentarios generalistas que asocian más al sector como un grupo de inversión que como emprendimientos familiares (muchos de los cuales aun lo son). En relación a la influencia de los actores vinculados a la Universidad, es claramente notorio el énfasis que ponen en destacar que el vínculo siempre es de carácter informal y que ellos han sido considerados solo fuente de información. Es sumamente importante reconocer el rol de indiferencia que ejerce el ámbito universitario en los agentes que sienten una notable lejanía entre la generación de conocimiento y la transferencia social del mismo.

Asociado a lo anterior se puede observar que tampoco ejerce en la mayor parte del sector una influencia decisiva otro actor directamente vinculado como es el de la Asociación de Cabañas. Nacida desde la propia necesidad del sector como un grupo de apoyo, que desde el interior intentará contribuir a la organización facilitando información, generando espacios de discusión, canalizando las sinergias positivas, etc., hoy en día solo es mayoritariamente reconocida como un "grupo de pertenencia". Se puede indicar que gran parte de los empresarios indican la importancia de estar relacionados con sus pares. Un porcentaje menor señaló la importancia que el tejido empresarial fortalece los vínculos a través de nucleamientos, para lo cual era necesario dar tiempo al fortalecimiento de este tipo de organizaciones.

Tal vez un hecho singular en relación a los puntos de interés de las empresas sea la identificación y percepción de los competidores directos e indirectos de los alojamientos en cabañas. En este sentido hay diversas reflexiones que hacen los propios empresarios del sector: la mayoría entiende que no existe un segmento de servicios que compita con ellos, marcando que la competencia se da entre quienes están habilitados y quienes no. No obstante un grupo menor señaló que mas allá de la notable diferenciación entre el mercado que busca alojarse bajo la modalidad de hotel y el de cabañas, hoy en día existe una oferta de departamentos en alquiler temporario que ha empezado a ejercer cierta presión. Esto es fundamentalmente vinculante a otras de las percepciones del sector, la primera que se asocia a que el mercado de cabañas busca mayor libertad, confort, calidad y servicios personalizados en escenarios naturales, "una habitación de hotel en las sierras". Esto es sostenido por quienes sugieren que el paisaje es el que da valor agregado a su producto. Por el contrario, aquellos que sostienen que el turista solo busca mayor libertad que en un hotel, encuentra en los departamentos un producto alternativo. Sumado a esto la percepción del turista (propia o inducida) que los departamentos ofrecen mayor seguridad personal. Esta situación es muy importante porque el sector encuentra en esto una

competencia desleal.

Considerando su rol en el marco de la superestructura turística, el estado municipal tiene indirectamente un rol clave en la generación de políticas para el sector. No obstante esto no es percibido por los empresarios como directamente influenciado. Se puede observar que la mayoría considera que el Municipio, solo es controlador, fiscalizador real o aparente, promotor, pero no gestor de políticas para el sector. Y menos aún en relación a la gestión ambiental, dado que solo lo asocian con la necesidad de aumentar la recaudación de las tasas municipales, y no con estímulos o impulsos desde una política ambiental.

CONCLUSIONES.

En las reflexiones anteriores 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.

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 y solución de errores. 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.

Los stakeholders del sector de cabañas en Tandil, tienen poca o nula influencia en la incorporación de prácticas ambientales. El rol superior que se le otorga a los huéspedes y la escasa influencia de las asociaciones del sector y del Municipio, plantean la necesidad de una modificación de arreglos particulares basados en acuerdos integrales y en articulación con la gestión ambiental. Es necesario estrechar los vínculos de quienes directamente se interconectan (gobierno local, empresariado, cliente), potenciar otros (como el de la Universidad y los grupos locales) y reconocer la enorme influencia del mercado para buscar también allí elementos que tienden a la búsqueda de la sostenibilidad del sector.

BIBLIOGRAFÍA

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

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

JIMENO CALATAYUD, E El entorno de la empresa. Apuntes del **Seminario de Profesores de economía de Zaragoza**. Economía y organización de empresas. 1998.

JOHNSON, G. K. SCHOLLS. **Dirección estratégica**. Prentice Hall. 2001.

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