



**Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

*Evaluación de la gestión ambiental del hotel
Meliá Varadero a partir del análisis de
indicadores económicos y ambientales.*

**Autor: Lic. Yoandry Ferrer Sosa
Tutora: Dr. C. Mercedes Marrero Marrero**

Matanzas, 2019

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaro que soy el único autor de esta Tesis de Maestría y autorizo a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas a que haga uso parcial o total de la misma, con la finalidad que estime conveniente.

Lic. Yoandry Ferrer Sosa

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DEDICATORIA

A mi familia, en especial:

A mi hijo Kaled, por ser el motor de mi vida.

A mi esposa, madre y tía por ser imprescindibles.

A todos aquellos que de una u otra forma han forjado el camino para llegar hoy a
escribir estas palabras.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a:

Mi tutora Mercedes Marrero por guiarme, primeramente en mi Licenciatura y ahora en mi Maestría.

Al profesor Pons por sus esfuerzos para con nosotros los maestrantes.

A todo el colectivo de profesores de la Maestría.

A mis compañeros de trabajo y amigos que hicieron posible este momento.

A todos, muchas gracias

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“SOLO CUANDO EL ÚLTIMO ÁRBOL ESTÉ
CORTADO, EL ÚLTIMO RÍO ENVENENADO Y EL ÚLTIMO PEZ ATRAPADO,
TE DARÁS CUENTA QUE NO PUEDES COMER DINERO”.**

PROVERBIO INDOAMERICANO

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el hotel Meliá Varadero, debido a la necesidad planteada de la dirección de evaluar la gestión ambiental de la instalación. Esta evaluación se llevó a cabo a partir del análisis de indicadores económicos y ambientales. Para ello se utilizaron diferentes métodos, técnicas y herramientas científicas que posibilitaron determinar los aspectos negativos que más inciden en la deficiencia de la gestión ambiental y en respuesta a ello, definir un grupo de acciones que permitan mejorar la Estrategia Ambiental del hotel para el período comprendido 2016 – 2020.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SUMMARY

Present it Meliá Varadero, due to the need presented of the address to evaluate the environmental step of the installation accomplished investigation himself at the hotel. This evaluation took effect as from the analysis of economic indicators and acclimatize them. They utilized different methods, techniques and scientific tools that made it possible to determine the negative aspects for it that more have an effect on the deficiency of the environmental step in response to it and, circumscribing a group of actions that they allow to improve the Environmental Strategy of the hotel for the included period 2016 – 2020.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ÍNDICE

	Contenido	Páginas
Introducción		
Capítulo I: Integración de la gestión ambiental y gestión económica:		
Indicadores de evaluación.		
1.1	Consideraciones teóricas acerca de la gestión ambiental	9
1.2	Empresa y medio ambiente	15
1.3	La gestión ambiental y la gestión económica	19
1.4	Turismo sostenible. Generalidades	22
1.5	Indicadores ambientales y económicos. Generalidades	28
1.5.1	Aspectos teóricos acerca de los indicadores	28
1.5.2	Indicadores ambientales	33
1.5.2	Indicadores económicos	34
Conclusiones parciales del capítulo		35
Capítulo II: Procedimiento para la evaluación de la gestión ambiental a partir del análisis de indicadores económicos y ambientales en el hotel Meliá Varadero.		
2.1	Caracterización de la entidad	36
2.1.1	Caracterización del Polo Turístico de Varadero	36
2.1.2	Caracterización del grupo hotelero Cubanacán	38
2.1.3	Caracterización de la empresa Meliá Hotels International	39
2.1.4	Caracterización hotel Meliá Varadero	42
2.2	Diseño metodológico de la investigación propuesta	45
2.3	Técnicas, herramientas y métodos empleados en la investigación	52
2.3.1	Tormenta de Ideas.	52
2.3.2	Método de Expertos	53
2.3.3	Encuesta	55
2.3.4	Método de Coeficiente de Concordancia de Kendall	56
2.3.6	Diagrama de Causa - Efecto	57
2.3.7	Diagrama de Pareto	58
Conclusiones parciales del capítulo		58
Capítulo III: Resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en el hotel Meliá Varadero		
3.1	Aplicación del procedimiento para evaluar la gestión ambiental a partir del análisis de indicadores económicos e indicadores ambientales en el hotel Meliá Varadero	59
Conclusiones parciales del capítulo		93
Conclusiones		94
Recomendaciones		96
Bibliografía		97
Anexos		

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico, la innovación de las actividades industriales y la innovación técnica no controlada contribuyen al deterioro medioambiental progresivo puesto de manifiesto desde la década de los sesenta. Esta situación ha llevado a un replanteamiento del tema, a un cambio de actitud, que considera los temas medioambientales como de gran relevancia social, hasta tal punto que hoy resulta común identificar, al menos parcialmente, calidad de vida con el disfrute de un medio ambiente lo más íntegro y lo menos deteriorado posible (Machín, 2007). Entre la empresa y el medio ambiente existe una relación armónica: la empresa juega un papel protagonista en la búsqueda y aporte de soluciones tecnológicas a los problemas medioambientales y para la empresa el medio ambiente constituye un mercado en rápida expansión y una oportunidad de negocio y de creación de empleo, constituyendo, además, una parte importante en la imagen y obtención de beneficios. Todo ello con el objetivo de integrar progresivamente los criterios de preservación del entorno en los procesos de decisión económica de las empresas (Machín, 2007).

Dentro del sector empresarial, el turismo ha sido presentado tradicionalmente como un eficiente motor del desarrollo económico, siendo uno de los sectores más grandes a nivel mundial, generando millones de empleos y representando una importante contribución al Producto Interno Bruto (PIB) de muchos países. En las últimas décadas, según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo internacional ha pasado de trasladar 25 a casi 700 millones de viajeros al año, ya en la actualidad, esta cifra es mayor a los 1000 millones de viajeros.

Sin embargo, a partir de la década de 1980 se han realizado numerosos debates sobre los problemas de degradación ambiental que el turismo trae consigo, debido a los impactos negativos que puede causar en los destinos. En efecto, desde ese momento empezó a considerarse que el turismo no sólo aporta beneficios y ventajas por lo que desencadenó una preocupación a nivel mundial ya que ha traído consigo problemas de degradación ambiental, además de socioculturales y económicos. (Tarlombani da Silveira, 2005).

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Los crecientes compromisos asumidos por Cuba en el marco internacional en materia de medio ambiente, así como la sostenida preocupación del estado cubano por el cuidado y protección de la naturaleza, al igual que la creciente competitividad en el mercado a nivel mundial, han propiciado el interés del sector empresarial cubano para su inserción en la temática medioambiental. El turismo por el impacto que provoca no está exento de ello.

El turismo está considerado entre los sectores económicos más vulnerables a las variaciones del clima en nuestro país, entre ellos los destinos de sol y playa o los de naturaleza, por solo citar dos ejemplos; para los sistemas insulares como el archipiélago cubano estos problemas poseen mayor envergadura (Martínez, 2016) En el quehacer del turismo en Cuba se tiene en cuenta cada vez con mayor fuerza sus interrelaciones con el medio ambiente, la identificación de los principales problemas ambientales que impactan el desarrollo de la actividad. Como principios que sustentan el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) en el Turismo se encuentran el posicionamiento de la gestión ambiental dentro de las prioridades organizacionales y la concertación de los esfuerzos para prevenir, solucionar y mitigar los principales problemas ambientales que la actividad turística genera, además se cuenta con la estrategia ambiental del Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR), como documento rector para la implementación de la política ambiental cubana en el sector turístico.

Las metas de las políticas de desarrollo de la industria turística -en muchos casos han sido solamente el crecimiento económico, sin tener en cuenta el medio físico natural y construido, y el social y cultural; afectando las bases que sustenta su desarrollo, por lo que a su vez también influye negativamente en los resultados económicos. Por ello se ha reconocido que para el crecimiento de cualquier modalidad de turismo se requiere que este sea preservando y enriqueciendo el patrimonio natural, histórico y cultural, no agotando el medio natural y construido, y por otro lado, cada día más los turistas quieren tener contacto con la naturaleza, con culturas desconocidas para ellos y saber si se respeta el medio ambiente

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

donde se alojan y en las áreas de disfrute, todo lo que tienen en cuenta para la elección del destino de viaje.

Las organizaciones en la actualidad deben enfrentarse a este reto provocado por factores tanto internos como externos que influyen decisivamente en su gestión: la excelencia, el control de gastos, el aumento de beneficios, la rentabilidad, la competitividad y el desarrollo constante; hacen necesario que las entidades turísticas adopten nuevos sistemas de gestión que garanticen la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

Existen internacionalmente diferentes instrumentos de gestión que han propiciado medir y mejorar la calidad ambiental y la Gestión Ambiental en países, en organizaciones, en espacios urbanos y en ecosistemas naturales, algunos de ellos relacionados a la actividad turística, entre ellos se destacan: La certificación Bandera Azul, implementado en Europa y otras regiones del mundo, es un galardón otorgado por la Fundación Europea de Educación Ambiental; el Programa Ecotur del Gobierno de Baleares, Distintivo Green Globe 21 del Consejo Mundial del Turismo y de los Viajes (WTTC), municipio Turístico Sostenible de la Dirección General de Turismo y la Federación Española de Municipios y Provincia. Además, los parámetros de calidad ambiental de los destinos turísticos son tenidos en cuenta por los Tour Operadores, algunos de los cuales lo reflejan en sus análisis de mercado.

En Cuba se han usado indicadores para medir la calidad ambiental y la gestión ambiental a través de procesos, a saber: El Sistema Nacional de Reconocimiento Ambiental establecido en el 2000 (Resolución CITMA 135/2004); estudios realizados por más de veinte años acerca de la evolución y dinámica de las costas y playas, de los cuales han derivado recomendaciones para la conservación y recuperación de las playas de Varadero (Instituto de Oceanología 1990); Metodología para Evaluar la Efectividad del Manejo en Áreas Protegidas. Versión resumida (Centro Nacional de Áreas Protegidas, 2004), entre otras.

Han aparecido grupos de investigación debido a la preocupación científico-social por el desarrollo equilibrado y sostenible de la actividad turística que abordan

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

estos temas y tratan de dar solución a este problema. Se ha trabajado esencialmente en la elaboración de medidas que permitan reducir la presión del turismo sobre el medio ambiente de modo que la tendencia habitual para la reducción del impacto del turismo está conllevando a la planificación ambiental a escala de áreas o destinos turísticos, algo que sin duda constituye el principio básico para hablar de calidad medioambiental.

Planificadores e investigadores de muchos países han estado trabajando para elaborar indicadores adaptados a sus necesidades de gestión. Estos indicadores se han centrado tanto en las cuestiones del impacto y la sostenibilidad del turismo, como en las más tradicionales de la gestión, siendo el objetivo responder a necesidades particulares a muchas escalas (OMT, 2005).

En el último decenio, se ha realizado una gran labor de aclaración de cuestiones fundamentales relativas a la sostenibilidad del turismo y a la forma en que los indicadores pueden favorecer la adopción de decisiones y medidas mejores. Cada vez más, la elaboración y utilización de estos instrumentos se considera parte fundamental de la planificación y gestión general de los destinos y elemento integrante de las actividades de promoción de un desarrollo sostenible del sector turístico en todos los niveles. En el caso específico del MINTUR, esto se evidencia en iniciativas de propuestas de indicadores de sostenibilidad. Aunque en la práctica estos indicadores no son evaluados con regularidad ni se recogen datos sobre ellos, por lo que no se les presta la atención que se merecen.

Situación problemática:

Para el Meliá Varadero el medio ambiente es parte integral de los objetivos y estrategias corporativas y por ello la actividad comercializadora está comprometida con esta gestión. La planificación de sus estrategias se basa en la identificación de los problemas ambientales que puedan producir impactos negativos sobre el medio ambiente.

El hotel Meliá Varadero está urgido del perfeccionamiento de su desempeño ambiental como parte de su gestión, a fin de satisfacer las exigencias de la sociedad, los clientes, y sus trabajadores y adecuar la misma a las tendencias

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

prevalentes en el ámbito internacional. Lo anterior afirma la necesidad de la dirección de la instalación de mejorar el desempeño en esta esfera y obtener importantes resultados por su positivo accionar.

El hotel ha experimentado en los últimos años un crecimiento en cuanto al arribo de clientes a la instalación, y por ende un aumento en sus indicadores económicos. Esto ha traído consigo que el medioambiente sufra las consecuencias, ya que el entorno se somete a un estrés constante.

La instalación tiene definido un Sistema de Gestión Ambiental (SGA), el cual mitiga todos los impactos que puedan ocasionar un daño moderado o severo al medioambiente circundante. Pero desde el punto de vista interno de la organización, ésta no ha evaluado su gestión ambiental. Lo que ha hecho preguntarse a la alta gerencia de la instalación si realmente se siguen pautas de sustentabilidad, es decir, si se tienen indicadores que les alerten sobre la evolución positiva o negativa de este proceso.

De ahí la necesidad de evaluar la gestión ambiental de la instalación hotelera a través del análisis de los indicadores ambientales y económicos. Viéndolos como un todo y no de forma aislada dentro del proceso de la organización.

Por lo que se plantea como **problema de la investigación:**

¿Cómo evaluar la gestión ambiental del hotel Meliá Varadero a partir del análisis de indicadores económicos y ambientales?

La **hipótesis** de la presente investigación es:

Si se elabora un procedimiento para la evaluación de la gestión ambiental en el hotel Meliá Varadero analizando indicadores económicos y ambientales, se logrará una mejora del desempeño económico – ambiental en dicha instalación.

Dando respuesta al problema investigativo, se plantea como **objetivo general:**

Evaluar la gestión ambiental del hotel Meliá Varadero a partir del análisis de indicadores económicos y ambientales.

Los **objetivos específicos** se definen como:

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1. Sistematizar los conceptos y fundamentos teóricos - metodológicos sobre la gestión ambiental, partiendo de indicadores económicos y ambientales.
2. Diseñar un procedimiento para la evaluación de la gestión ambiental que incluye el análisis de indicadores económicos y ambientales
3. Aplicar el procedimiento propuesto en el hotel Meliá Varadero.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron como métodos teóricos el inductivo – deductivo y el analítico – sintético, además de diversos métodos empíricos que se entrecruzan unos con los otros, como el análisis de indicadores, entrevistas, encuesta, tormenta de ideas, método de expertos, el método del coeficiente Kendall, diagrama de Pareto y el diagrama causa-efecto, complementado todo ello con la consulta de documentos, de mapas e imágenes satelitales.

Valor científico – metodológico: está dado en la definición de un grupo de indicadores que permitirían evaluar la gestión ambiental hotelera vinculado a la gestión económica.

Valor práctico: se basa en que los resultados contribuirían a una gestión más eficiente y a un mejor desempeño ambiental del hotel.

Valor social y ambiental: se percibe en una mejor imagen y calidad del hotel hacia los clientes, trabajadores y sociedad en general.

En correspondencia con el objetivo general y los objetivos específicos propuestos, la siguiente investigación se estructura de la siguiente forma:

Capítulo I: sistematización de los conceptos y fundamentos teóricos – metodológicos sobre la gestión ambiental, partiendo de indicadores económicos y ambientales. Se presenta esencialmente la revisión bibliográfica realizada y argumenta el marco teórico-conceptual de la investigación, sustentando la relevancia y particularidades de la gestión ambiental, y la relación entre ésta y la gestión económica, empresa y medio ambiente, el turismo sostenible y generalidades acerca de los indicadores ambientales y económicos.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Capítulo II: Diseño del procedimiento para la evaluación de la gestión ambiental que incluye la integración de indicadores económicos y ambientales en el hotel Meliá Varadero. En este capítulo se caracteriza el objeto de estudio y se describe el procedimiento metodológico, con los métodos y técnicas a emplear.

Capítulo III: Resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en el hotel Meliá Varadero. En el mismo se exponen los resultados obtenidos en la investigación y sintetiza el análisis realizado de la gestión ambiental en el Hotel Meliá Varadero.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAPÍTULO I: SISTEMATIZACIÓN DE CONCEPTOS Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS - METODOLÓGICOS SOBRE LA GESTIÓN AMBIENTAL, PARTIENDO DE INDICADORES ECONÓMICOS Y AMBIENTALES.

La gestión ambiental es un término que suena cada vez con más frecuencia y está vinculándose a ámbitos cada vez más amplios. El turismo es una de las más importantes actividades de la economía mundial y, por ende, su accionar sobre el medio ambiente es cada vez más agresivo. Hacer del turismo un sector sostenible es prioridad para la existencia del planeta.

El diagnóstico y la corrección de los problemas ambientales que afectan la gestión de cualquier organización resultan vitales para su supervivencia dentro del mercado en el cual compete, más si es una instalación hotelera.

En el presente capítulo se describen los aspectos teóricos conceptuales que fundamentan la presente investigación a partir de la revisión bibliográfica. En el mismo se registran el criterio de varios autores, así como otras particularidades afines sobre las diferentes temáticas a abordar en el trabajo; para el cual se siguió el hilo conductor que aparece en la figura 1.1.

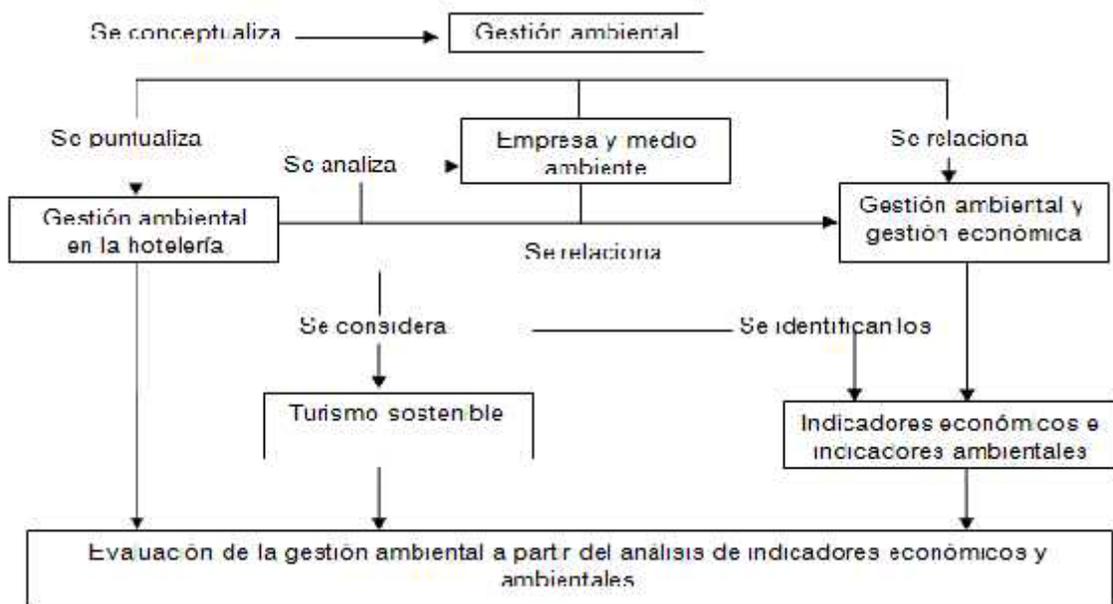


Figura 1.1: Hilo conductor del estado del arte sobre gestión ambiental y gestión económica de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1.1 Consideraciones teóricas acerca de la gestión ambiental

El mundo se vuelve cada día más complejo, y reclama de cada individuo estar en condiciones de hacer frente a esta complejidad. El desarrollo científico técnico no puede ya analizarse como un proceso lineal aislado, donde predomine solo una lógica autónoma, exige ser analizado en un contexto donde los aspectos sociales y ambientales se vean de forma dialéctica.

Por lo tanto, el tema ambiental no puede ser una cuestión exclusiva de los ambientalistas. Al ser medio ambiente aquello donde vivimos, y de lo que vivimos, tenemos necesidad de admitirlo e incluirlo en todas las esferas de nuestra realidad; pero esto no puede hacerse de forma espontánea; depende de los conocimientos, la reflexión y la creación de una percepción, una conciencia, un comportamiento, en síntesis, de un imaginario ambiental (Pérez, 2007).

La gestión ambiental surge como el elemento fundamental en la búsqueda de la sustentabilidad ambiental y su principal objetivo es conciliar las actividades humanas y el medio ambiente, a través de instrumentos que estimulen viabilicen esa tarea, la cual presupone la modificación del comportamiento del hombre, en relación con el medio, debido a la actual situación de degradación del mismo. (Godínez, 2015)

El término de gestión ambiental abarca un conjunto amplio de actividades orientadas al manejo adecuado del ambiente que posibilita el tránsito hacia el desarrollo sustentable. En la tabla siguiente se proporcionarán varios conceptos sobre dicho término.

Año	Autor	Concepto
		encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente, basándose en una coordinada información multidisciplinar y en la participación ciudadana.
1996	Buros Castillo	Conjunto de instrumentos, normas, procesos, controles, etc., que procuran la defensa, conservación

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1997	En Cuba la Ley 81 del medio ambiente en su artículo 8 (ANPP)	<p>y mejoramiento de la calidad ambiental, y el usufructo de los bienes y servicios ambientales, sin desmedro de su potencial como legado intergeneracional.</p> <p>Conjunto de actividades, mecanismos, acciones e instrumentos, dirigidos a garantizar la administración y uso racional de los recursos mediante la conservación, mejoramiento, rehabilitación y monitoreo del medio ambiente y el control de las actividades del hombre en esta esfera. La gestión ambiental aplica la política ambiental establecida mediante un enfoque multidisciplinario, teniendo en cuenta el acervo cultural, la experiencia nacional acumulada y la participación ciudadana.</p>
1990	Colby	La gestión ambiental es entendida, de manera amplia, como el campo que busca equilibrar la demanda de recursos naturales de la Tierra con la capacidad del ambiente natural y debe responder a esas demandas en una base sustentable.
2001	Mateo	Se define como la conducción, dirección, control y administración del uso de los sistemas ambientales, a través de determinados instrumentos, reglamentos, normas, financiamiento y disposiciones institucionales y jurídicas. La gestión ambiental es precedida, por lo tanto, por un proceso de toma de decisiones, a partir de los diversos escenarios de planificación.
2002	Capuz	Es la gestión de las actividades humanas que afectan al medio ambiente, en busca de mejoras medioambientales.

Tabla 1.1: Conceptos de gestión ambiental.

Fuente: Elaboración propia.

El autor considera importante los conceptos sobre gestión ambiental antes esgrimidos por diversos autores e instituciones, llegando a la conclusión que la gestión ambiental es el proceso a través del cual se realizan un conjunto de actividades y acciones, para minimizar el consumo de materia prima y la contaminación, aumentando la calidad de vida de las personas, lo cual se obtiene

mediante una adecuada planificación y control.

Dentro del Sistema de Gestión Ambiental (SGA), la gestión ambiental según (Palomino, 2014) se caracteriza por los siguientes rasgos:

- Transversalidad: abarca a todos los sectores, agentes y actores.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Democrática y participativa: ejercida por todos, y socialmente justa.
- Sistémica: debe integrar todas las acciones, debe definir unidades sistémicas y articular manejos y gerencias.
- Sustentable: debe priorizar la lógica del funcionamiento de los sistemas naturales
- Valorizable y económicamente viable: implica la apropiación de beneficios y la asignación de costos, sobre la base de los recursos y servicios ambientales.
- Dirigida: el Estado debe desempeñar un papel de mediador, regulador y controlador.
- Exige de la asignación de recursos: en particular del financiamiento de capital, bajo el principio de que se trata de capitales no amortizables a corto ni mediano plazo.
- Debe ser espacialmente coherente y equilibrada.

La gestión ambiental en la hotelería

La gestión ambiental en el sector hotelero puede definirse como un conjunto de acciones de diversa naturaleza que se llevan a cabo en los establecimientos durante su funcionamiento y que tienen como finalidad mejorar el balance de la relación de los mismos con el ambiente y contribuir a alcanzar el desarrollo sostenible, sin que ello excluya el cumplir el objetivo económico-funcional que éstos tienen asignado. (Ramos, 2014)

El desarrollo del turismo, afecta a la gestión ambiental de varias formas; en primer lugar por el tipo de actividades que realiza el cliente durante su estancia y su nivel de contacto y presencia en el establecimiento con el entorno natural; en segundo lugar, por la duración media de su hospedaje, que concede un mayor margen para emprender distintas iniciativas ambientales en función de dicha duración, finalmente por el motivo seleccionado por el cliente para elegir el establecimiento y en especial, la importancia que el cliente le otorga a los atractivos turísticos naturales. (González, 2016).

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La construcción de infraestructuras de hospedaje, servicios, el desarrollo de áreas recreativas, y todas las acciones que se realizan de forma directa o indirecta para prestar servicio a los visitantes, contribuyen al deterioro del medio ambiente, de ahí la necesidad de fomentar un turismo sostenible en todos los aspectos, esto se hace más notorio cuando se trata de instalaciones hoteleras insertadas en un espacio turístico natural.

La Organización Mundial de Turismo (OMT) junto a otras organizaciones tradicionales del sector, cada día más, promueven la sensibilidad y las demandas de los viajeros sobre la conservación del medio ambiente, lo que constituye un elemento de suma importancia para las zonas turísticas. La adopción de los principales parámetros que se han establecido a nivel mundial y la conservación responsable del medio ambiente, garantizarán una buena posición en el mercado y el éxito de ganar competitividad. (Alonzo, 2017)

Los hoteles son infraestructuras que requieren de varias operaciones que se encuentran entrelazadas; y una mala gestión de una de ellas afecta sistémicamente a todos los recursos y operaciones del hotel.

Es por ello, que se han creado un sin número de estrategias para que los hoteles tengan numerosas opciones y seleccionen la más adecuada dependiendo de su alcance económico y estructural.

Aunque la mayoría coinciden con que implementar proyectos y convertirse en empresas hoteleras “verdes” implica un gran costo, es importante identificar que ese es el futuro de las organizaciones; ya que la importancia del cuidado medio ambiente crece cada día más y ser empresas de este prospecto generará mayor participación, responsabilidad social y sobre todo un valor agregado que le permita diferenciación en el mercado, además de ser bien calificados y reconocidos por los huéspedes (Maya, 2012).

Cuba evidencia su proyección hacia la interrelación entre el turismo y la necesidad de potenciar el uso racional de los recursos, cuando prioriza el mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y de apoyo, se aplican políticas que

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

propician la sostenibilidad en el desarrollo, se implementan acciones encaminadas a la disminución de los índices de consumo de agua y de portadores energéticos, amplía la utilización de fuentes de energías renovables, así como el reciclaje de los desechos que se generan en la prestación de los servicios turísticos.

La situación ambiental de nuestro país no puede dejar de enmarcarse dentro del proceso histórico, económico y social por el que se ha transitado y por su vinculación y efectos producidos sobre el medio ambiente.

La política adoptada desde el triunfo de la Revolución, así como la estrategia nacional de desarrollo a seguir, han sido plasmadas históricamente en los documentos principales del país, lográndose que la problemática del medio ambiente tenga un carácter constitucional y legal, como es el caso del artículo 27 de la Constitución de la República de Cuba, y la promulgación de la Ley no. 81 del Medio Ambiente, aprobada en 1997 por la Asamblea Nacional del Poder Popular, la cual responde a los acuerdos y principios aprobados en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD) efectuada en Brasil en 1992.

La política ambiental cubana, desde sus inicios, ha estado definida y sustentada por los principios de desarrollo económico y social equitativo para todo el pueblo, delineado por el proceso revolucionario.

Entre los pasos concretos que se han dado para enfrentar el problema ambiental, se pueden citar los momentos relevantes en la expresión de una voluntad estatal en pos de la protección del medio ambiente: la Creación de la Comisión Nacional para la Protección del Medio Ambiente y Conservación de los Recursos Naturales, 1976. Promulgación de la Ley 33 del 10 de enero de 1981 “De Protección del Medio Ambiente y del Uso Racional de los Recursos Naturales”. Aprobación del Programa Nacional de Medio Ambiente y Desarrollo, adecuación cubana de la Agenda 21, 1993, y la Creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, 1994.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El ordenamiento de la gestión ambiental ha estado respondiendo a un escenario, construido por etapas, en las que se pueden identificar elementos y componentes básicos:

Etapa I: La gestión integrada de los recursos naturales: subdividida por ecosistemas y agrupaciones de ecosistemas, donde se destaca el monitoreo ambiental cuyo objetivo es la protección, manejo y uso sostenible de la diversidad biológica, de los suelos, los recursos hídricos, las zonas costeras, los bosques y la vegetación, trabajando por integrar a nivel nacional, regional y local la dimensión ambiental a las decisiones económicas y sociales.

Etapa II: La gestión ambiental urbana: orientada al manejo de desechos sólidos y residuales líquidos, suministro seguro de la cantidad y calidad del agua a la población, salud e higiene ambiental y áreas verdes.

Etapa III: La gestión ambiental empresarial: compuesta por los SGA, el sistema nacional de reconocimiento ambiental, las certificaciones ISO, las inversiones destinadas al medio ambiente dentro del plan global de la economía, el mantenimiento y operación de los sistemas de tratamiento de residuales, el monitoreo de las descargas y emisiones, la caracterización de aguas (Batista, 2012).

Hoy en día se entiende que la gestión medioambiental, en el ámbito de la gestión empresarial, es un factor crucial que influye decisivamente tanto en la imagen corporativa de la empresa, como en la calidad del producto, su costo, su comercialización y, en suma, la competitividad.

En términos de gestión ambiental, esta debe abarcar todos los elementos del actuar de las organizaciones, ello significará establecer un sistema integrado que considere la atención al medio ambiente como un factor de competitividad. Formando parte indisoluble del sistema de gestión general de cualquier entidad, la cual, apoyada en un modelo de mejora continua, guiará a la entidad hacia el cumplimiento o mantenimiento de su política ambiental.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1.2 Empresa y medio ambiente

Entre la empresa y el medio ambiente existe una relación armónica: la empresa juega un papel protagonista en la búsqueda y aporte de soluciones tecnológicas a los problemas medioambientales y para la empresa el medio ambiente constituye un mercado en rápida expansión y una oportunidad de negocio y de creación de empleo, constituyendo además, una parte importante en la imagen, obtención de beneficios, con el objetivo de integrar progresivamente los criterios de preservación del entorno en los procesos de decisión económica de las empresas (Machín, 2007).

Por otra parte, es necesario tener presente que la empresa, para mantener su posición en los mercados abiertos y competitivos, dependerá, en gran medida, del éxito en la integración de las exigencias de la competitividad y la protección del medio ambiente.

Es decir, la empresa no solo debe maximizar los beneficios, sino también elaborar productos y/o brindar servicios ambientalmente aceptables, disminuir o eliminar aquellos residuos que son perjudiciales para el medio ambiente, minimizar los riesgos medioambientales generados por la empresa dentro y fuera de sus instalaciones, reducir el consumo de recursos naturales en las distintas actividades económicas, priorizar la utilización de recursos renovables como materias primas y materiales, destinar recursos que permitan restaurar y preservar el entorno en que se encuentra enclavada, utilizar tecnologías limpias, minimizar al máximo la presencia de agentes ambientales procedentes del proceso de producción que puedan afectar la salud de los trabajadores. Todo lo anterior explica la importancia que como agente económico posee la empresa en la gestión correcta de los recursos naturales y humanos implicados en el proceso de producción y en la conservación del entorno en que incide su actividad, o sea, el logro de una adecuada gestión ambiental.

A través de la historia la conciencia ambiental de las empresas ha experimentado un notable desarrollo, esto se puede ver en la siguiente figura:

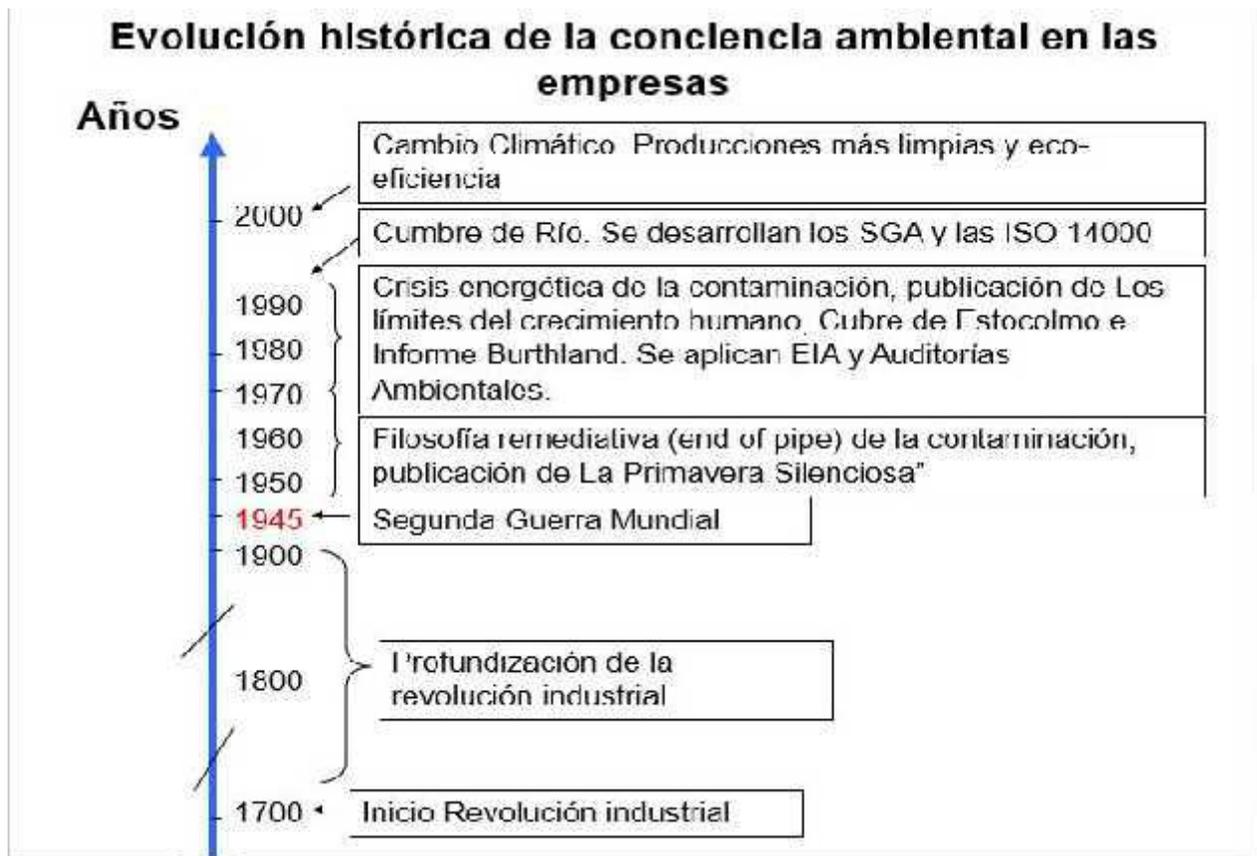


Figura 1.2: Evolución histórica de la conciencia ambiental en las empresas.
Fuente: Adaptado por el autor a partir de (Cabrera, 2012).

A decir de (Terry, 2007) en la relación empresa-medio ambiente es necesario tener en cuenta el enfoque multidimensional: ambiental, económico y social para lograr la gestión ambiental, este proceso es el desarrollo sostenible.

El término desarrollo sostenible, está aplicado al desarrollo económico y social que permite hacer frente a las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Hay dos conceptos fundamentales en lo que se refiere al uso y gestión sostenibles de los recursos naturales del planeta. En primer lugar, deben satisfacerse las necesidades básicas de la humanidad, comida, ropa, lugar donde vivir y trabajo. Esto implica prestar atención a las necesidades, en gran medida insatisfechas, de los pobres del mundo, ya que un mundo en el que la pobreza es endémica será siempre proclive a las catástrofes ecológicas y de todo tipo. En segundo lugar, los

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

límites para el desarrollo no son absolutos, sino que vienen impuestos por el nivel tecnológico y de organización social, su impacto sobre los recursos del medio ambiente y la capacidad de la biosfera para absorber los efectos de la actividad humana. Es posible mejorar tanto la tecnología como la organización social para abrir paso a una nueva era de crecimiento económico sensible a las necesidades ambientales.

En la última década, se han introducido nuevos enfoques para adaptar los procesos de producción y consumo a formas más eficientes en el uso de los recursos naturales. El enfoque que actualmente presenta un mayor potencial es el de la ecoeficiencia que aporta simultáneamente beneficios económicos y ambientales, con un planteamiento totalmente empresarial.

La ecoeficiencia consiste en “proporcionar bienes y servicios a un precio competitivo que satisfagan las necesidades humanas y aporten calidad de vida, mientras reducen progresivamente, el impacto ecológico a lo largo del ciclo de vida, hasta un nivel acorde con la capacidad de carga estimada del Planeta” (Fundación Fórum Ambiental, 1999).

Muchas empresas han reformulado su enfoque con relación al medio ambiente que se manifiestan a través de las presiones ejercidas por los diversos segmentos de la sociedad con los cuales las organizaciones mantienen relación.

La principal causa que frena la adopción de un comportamiento ambientalmente sano de las empresas hoy día lo constituye el factor “costos y mercado”, que determinarán los lucros, estos son factores realmente determinantes de cambios en el comportamiento de las empresas.

Cada vez se torna más difícil ignorar el tema, debido a la creciente cantidad de medidas legales restrictivas, tanto internas en los países, como aquellas medidas referentes a normas y tratados internacionales que regulan el comercio exterior, buscando restringir la comercialización de productos contaminados o provenientes de países que perjudican el medio ambiente.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

A pesar de esto, persisten los casos en los que la relación entre empresa y medio ambiente todavía es un asunto ignorado, o no es bienvenido pues la protección ambiental todavía es entendida solamente como costos adicionales que perjudican la competitividad y el crecimiento de las empresas.

La empresa cubana, involucrada en el perfeccionamiento de su gestión, en que la dimensión ambiental no puede quedar al margen y urgidas de una inserción exitosa en el mercado internacional, muestra en la actualidad un creciente interés por mejorar su quehacer ambiental, dar a conocer sus logros y obtener a corto o mediano plazo un reconocimiento a su positivo accionar con relación al medio que los rodea.

En el caso cubano se destacan los resultados alcanzados en la temática ambiental, evidentes desde 1959, fundamentalmente en las esferas de la salud, educación y deportes, que elevaron las condiciones ambientales y la calidad de vida de la población. También se pueden señalar como resultados positivos: el incremento de las áreas boscosas nacionales, la implementación del sistema nacional de áreas protegidas, el trabajo de ordenamiento territorial, la evaluación ambiental de las inversiones más importantes, la introducción de resultados científicos para la solución de muchos problemas del medio ambiente, el proceso de educación ambiental en todas las vías posibles y el fortalecimiento de la gestión ambiental. Todos estos logros se sustentan en una legislación ambiental amplia y abarcadora de todos los aspectos ambientales más importantes.

No obstante, es criterio de este autor que aun con los logros obtenidos, subsisten dificultades dadas fundamentalmente por: el insuficiente compromiso y educación ambiental en los distintos niveles organizacionales, que redundan en una endeble gestión ambiental institucional; la limitada aplicación de la legislación vigente en el campo de las disciplinas, y la insuficiente introducción de la dimensión ambiental en las estrategias empresariales.

Es preciso reconocer que sobre algunas de estas insatisfacciones gravita la escasez de recursos materiales y financieros, influenciados por el bloqueo

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

económico en que se encuentra el país impuesto por parte de Estados Unidos de América.

En las empresas cubanas está concebida la gestión ambiental como un aspecto más de la eficiencia empresarial y los indicadores de eficiencia ambiental forman parte de la contabilidad de la empresa lo que falta es llevar a cabo su ejecución.

La búsqueda de soluciones al problema medioambiental exige a las empresas el perfecto conocimiento del problema, conocerlo implica explicar el impacto de hoy sobre el futuro, y explicar es un concepto necesario para conocer, identificar, denominar, mensurar, divulgar, reportar y comunicar. Es entonces aquí donde se empieza a relacionar la ecología con la economía, ya que la ciencia del proceso contable capta, registra, reporta e informa.

1.3 La gestión ambiental y la gestión económica.

Durante más de un siglo la ciencia económica ha vivido de espaldas a los problemas medioambientales. Posiblemente también esta era la posición de la sociedad en general.

Día a día los economistas caminan, al menos en una fracción nada despreciable, hacia un crecimiento económico de los países, las regiones, las empresas o las personas, que sea conciliable con una utilización razonable de los recursos naturales, con la conservación del medio ambiente en su más amplio sentido, con la equidad en el reparto del bienestar económico a escala global e incluso entre sucesivas generaciones. (Román, 2007). En la tabla siguiente se proporcionarán varios conceptos sobre dicho término.

Año	Autor	Concepto
2007	Goffman	social a través de impuestos innovadores, incentivos de impuestos, permisos subastados y otros mecanismos de mercado. Busca cuantificar estas pérdidas (daño a la salud, deterioro de recursos naturales y reducción del disfrute

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

		de la naturaleza) y determinar el camino más eficiente para reducirlas.
2012	OBELA	La Economía es una ciencia social, condicionada por múltiples aspectos no económicos (políticos, tecnológicos, psicológicos,) y que debe estar a disposición de la humanidad para conseguir sus metas de bienestar material y calidad de vida.
2013	Cárdenas	Es el estudio de la conservación de los recursos naturales. Aplica instrumentos analíticos a las decisiones económicas que repercuten en el medio ambiente, considerando este como un proveedor de recursos ecológicos , naturales, de servicios recreativos, etc.

Tabla 1.2: Conceptos de gestión ambiental y económica.

Fuente: Elaboración propia.

El autor considera importante los conceptos antes expuestos por diversos autores sobre la relación entre la gestión ambiental y la económica, llegando a la conclusión que la economía medioambiental no es más que una ciencia que tiene un enfoque más amplio tratando diversos temas como la salud, uso sostenible de recursos naturales y gestión de residuos, con el objetivo de cuantificar y reducir los daños que provocan las personas, en el medio ambiente.

Un economista moderno y con amplitud de miras no tiene otra opción que defender un desarrollo sostenible, en que sean compatibles un crecimiento elevado y estable de la producción de bienes y servicios, con un progreso social extendido, una protección del medio ambiente y un uso prudente y eficiente de los recursos naturales.

Entrar en el grupo de los defensores del desarrollo sostenible obliga a renunciar a planteamientos cortoplacistas y sustituirlos por una visión a largo plazo; lleva hacia enfoques integradores y multidisciplinares, renunciando a la economía como regla única de conducta; conduce a la búsqueda de equilibrios entre aspectos inicialmente contrapuestos; implica otorgar un papel estratégico a la innovación tecnológica y social.

En opinión de un número creciente de expertos, la economía debe interesarse por el desarrollo sostenible en que junto a los temas medioambientales se trate

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

también de otros tales como la herencia cultural, el capital de conocimientos o la cohesión social (Román, 2007).

La Economía Ambiental trata de la forma como la economía neoclásica pasó a incorporar el medio ambiente en su objeto de análisis. Disciplina que incluye las consideraciones ecológicas en los sistemas económicos. Describe nuevos paradigmas de sostenibilidad y bienestar para la población humana dentro de un marco de recursos naturales viables para las generaciones futuras. Más concretamente, aplica las categorías y principios económicos al estudio del medio ambiente y a las decisiones que toman los agentes económicos en el uso y manejo de los recursos naturales.

La Economía Ambiental tiene como característica el hecho de que realiza un análisis del medio ambiente en términos económicos y cuantitativos, es decir, en función de precios, costes y beneficios monetarios. La asignación de un valor de mercado a bienes y servicios ambientales permite que esta variable se considere y reciba el mismo tratamiento que los demás aspectos económicos en la toma de decisiones, e incentiva el uso racional de los recursos naturales.

Entre los temas fundamentales de los que se ha ocupado la Economía Ambiental según (OBELA., 2012) se destacan:

- La problemática de las externalidades.
- La valoración económica de los bienes y servicios ambientales.
- La valoración económica de los impactos negativos en el entorno.
- La asignación de los recursos naturales entre las distintas generaciones.

Hablar de un buen estado de la economía es referirse de lo eficiente que se está siendo con los recursos disponibles, la economía abarca todas las áreas del quehacer humano porque trata de obtener el máximo resultado en todo lo que hacemos.

En definitiva, la Economía Ambiental es el estudio de los problemas ambientales utilizando las herramientas y la visión de la economía, normalizando las relaciones

entre el sistema de producción-consumo y el ecosistema de manera que el primero pueda seguir utilizando los bienes y servicios que proporciona el segundo, generación tras generación.

Una buena gestión de los recursos naturales se facilita si se cuenta con una valoración económica de los mismos, en muchos casos difícil de cuantificar pues algunos recursos naturales no tienen establecido un precio de mercado (Cárdenas, 2013).

1.4 Turismo sostenible. Generalidades

El sector turístico constituye una de las actividades con mayor interdependencia del entorno donde se desarrolla; dado por una parte porque sus productos se diseñan a partir, de los recursos naturales, culturales e históricos y por otra porque necesita un entorno lo más atractivo posible para su desarrollo, destacándose el papel del entorno natural.

Este sector desde sus inicios ha sido un constante deteriorador del medioambiente, no solo ha transformado el aspecto físico de las zonas turísticas, sino que ha generado graves trastornos ecológicos. (Guzmán, A. 2004) señala, "...el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes del mundo, considerando los ingresos generados, el número de puestos de trabajo creados, el movimiento de personas, etc., pero esto significa que los impactos de la actividad, a partir del consumo de recursos y de la producción de desechos, también van en aumento".

Para (León, 2010) en la actualidad, nadie duda que una política eficaz para el mantenimiento a largo plazo de un turismo de calidad sea aquella que promueva una política que proteja el entorno y los recursos de la degradación progresiva debido a su utilización intensiva e inadecuada.

En los últimos años, las ventajas económicas ya no son el único criterio para apoyar el desarrollo del turismo. Cada vez se requiere más la necesidad de

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

acercarse al concepto de sostenibilidad. A continuación, se expone varios criterios definidos por diferentes autores.

Año	Autor	Concepto
		sugiere una definición de partida del desarrollo sostenible en el campo del turismo en los siguientes términos: zona, comunidad y entorno.
1993	FNNP	Todas las formas de desarrollo turístico, gestión, y actividad que mantienen la integridad ambiental, social y económica, así como el bienestar de los recursos naturales y culturales a perpetuidad.
1995	Carta de Turismo Sostenible	Cualquier forma de desarrollo, equipamiento o actividad turística preserve a largo plazo los recursos naturales, culturales y sociales y que contribuya de manera que respete y positiva y equitativa al desarrollo económico y a la plenitud de los individuos que viven, trabajan o realizan una estancia en los espacios protegidos.
1997	Ley 81 del Medio Ambiente	Aquel que se efectúa de modo tal que armonice el empleo eficaz de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas, culturales y de cualquier otra índole de los recursos naturales que constituyen su base, con la protección de estos recursos y la garantía de que puedan proporcionar iguales o superiores beneficios a las generaciones futuras.
1997	CAPECE	La actividad económica productora de bienes y servicios que, respetando los límites físicos del espacio en que se desarrolla y los psíquicos de los habitantes y demás actores, son destinados a quienes deciden desplazarse temporal y voluntariamente fuera del lugar de residencia habitual sin incorporarse al mercado de trabajo del lugar de destino, con motivo o no de recreación.
2001	Ivars	Es un proceso de cambio cualitativo derivado de la voluntad política que, con la participación imprescindible de la población local, adapta el marco institucional y legal así como los instrumentos de planificación y gestión, a un desarrollo turístico basado en un equilibrio entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo.
2006	Abreu	Proceso que permite que se produzca el desarrollo sin degradar o agotar los recursos que posibilitan ese desarrollo.
2011	Cabrini	El turismo que tiene plenamente en cuenta las

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

		medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.
2012	Organización Mundial del Turismo (OMT)	El turismo sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida.

Tabla 1.3: Principales conceptos sobre turismo sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

El turismo sostenible desde el punto de vista medioambiental se ha venido identificando con el turismo alternativo.

Para desarrollar el turismo sostenible es necesario asimilar la modernidad, la tecnología y el conjunto de facilidades necesarias que exige el turismo internacional actual, pero sin abandonar autenticidad, identidad, peculiaridades, idiosincrasia e intereses nacionales, aprovechando los atractivos que tiene el medioambiente natural y cultural de un lugar para diferenciarse competitivamente con éxito e otros destinos. En este aspecto la planificación rigurosa, su aprovechamiento y correspondiente gestión deben aplicarse de modo tal que no limite el acceso y aprovechamiento racional de los recursos a las futuras generaciones.

A partir del análisis de estas definiciones se puede arribar al planteamiento de que entre ellas se aprecian puntos en común. Estos se resumen en tres ideas fundamentales:

- El turismo sostenible atiende a las necesidades de los turistas y de las regiones anfitrionas o comunidades locales.
- El turismo sostenible gestiona los recursos naturales y culturales respetándolos, preservándolo.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- El turismo sostenible se proyecta en el presente sobre la base de la garantía del futuro.

Se puede resumir el concepto de turismo sostenible a través de la figura 1.2, que de forma gráfica interrelaciona la equidad social, la eficiencia económica y la conservación ambiental.

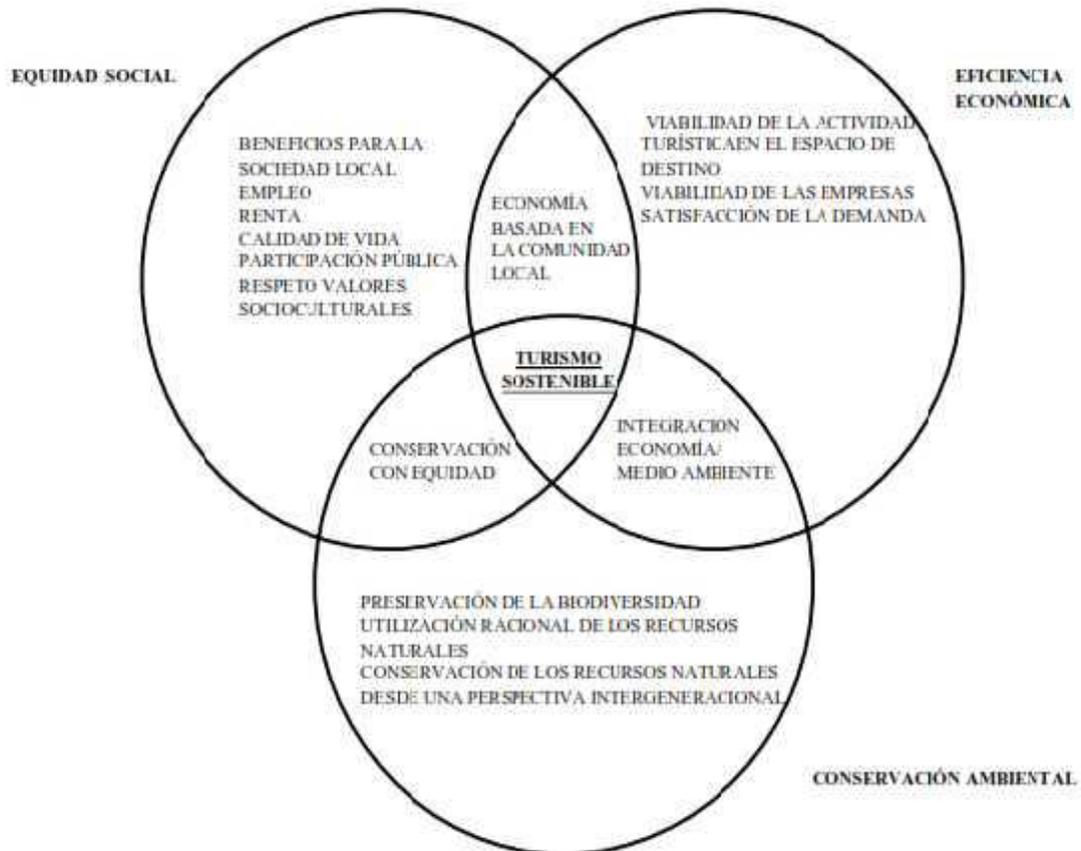


Figura 1.3: Modelo conceptual del turismo sostenible.

Fuente: Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuesta para la creación de un sistema de indicadores. (Ivars, 2001).

El desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad que permitan una gestión global de los recursos, con el fin de asegurar su durabilidad a largo plazo, garantizando así la viabilidad económica del turismo en el futuro (Marín, 2006). Por otra parte, desde el punto de vista del sector turístico, ya han pasado los años en los que se veía la conservación del medioambiente como un factor limitante para el desarrollo del sector. En estos momentos, las

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

consideraciones ecológicas se han convertido en un elemento diferenciador que puede llegar a convertirse en un elemento clave de la competitividad.

El desarrollo del turismo debe ser realizado sobre el marco del desarrollo sostenible en su concepto global, no solo medio ambiental sino en sus aspectos económicos y socioculturales (Marín, 2006).

La implementación de un turismo sostenible trae consigo beneficios tales como:

- Mejora la calidad de vida de la población residente.
- Mayor calidad de experiencia para el visitante.
- Mantiene la calidad del medioambiente.
- Mejora y conserva el patrimonio natural y cultural.
- Distribución más justa de los beneficios.
- Estimula a las pequeñas y medianas empresas.
- Diversificación de la economía.

Este hecho ha implicado un interés de las políticas turísticas en los aspectos medio ambientales y socioculturales. Mayor concientización por parte del consumidor y la población residente.

La OMT, ha definido tres dimensiones (social, medioambiental y económico) para fijar las bases para una explotación turística sostenible. Desde el punto de vista económico incluye su crecimiento de forma sostenida y la ampliación de mercados; el desarrollo social, aumentando la autosuficiencia local, lograr satisfacer las necesidades básicas humanas, aumentar la equidad, garantizar la participación y transparencia y utilizar tecnologías apropiadas. Además del desarrollo del componente natural, respetando las capacidades de carga de los ecosistemas, conservando los recursos naturales y la biodiversidad y reduciendo los residuos, así como evitar la contaminación.

Los elementos necesarios para conseguir el equilibrio ambiental constituyen la obtención de bajos niveles de contaminación de aire, agua, ruido y congestión de tráfico, a los que cabe sumar, ya en otros sentidos, la limpieza de los

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

alrededores, una buena estética y mantenimiento de toda la infraestructura, amplitud y cuidado del paisaje.

A continuación, se exponen las principales características que debe reunir un turismo sostenible:

- **Planificado:** debe tomar en cuenta las condiciones actuales (diagnósticos) y las perspectivas futuras para definir una estrategia de sostenibilidad, tomando en cuenta el contexto humano, físico, social, económico y ambiental.
- **Integrado:** la oferta turística debe ser el resultado natural de todos los recursos turísticos locales, ya sean ecológicos, culturales, monumentales, artísticos, gastronómicos, folklóricos, religiosos y otros.
- **Abierto:** siendo local, debe estar abierto al contexto y a los espacios territoriales próximos.
- **Dimensionado:** temporal y espacialmente. Es decir, propender a eliminar la estacionalidad en períodos y territorios limitados.
- **Participativo:** participación de todos los agentes que intervienen en el proceso turístico (gobiernos, empresas, población local).
- **Duradero:** orientado a un crecimiento a largo plazo.
- **Viable:** económica, social y ambientalmente.

El turismo será sostenible si se basa en una planificación correcta y responsable y si se establecen política y criterios de desarrollo que incorporen principios de sostenibilidad (Marín, 2006). Cualquier actividad turística que dañe su entorno, tanto natural como social y cultural puede llegar a descomercializarse al afectar las bases que la sostienen y que conforman un atributo de calidad.

En este aspecto la utilización de indicadores resulta de vital importancia para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1.5 Indicadores ambientales y económicos. Generalidades

1.5.1 Aspectos teóricos a cerca de los indicadores

Según Ivars (2001), la incorporación de los principios de la sostenibilidad a las políticas sectoriales, entre ellas la turística, ha favorecido la integración de indicadores en los instrumentos y técnicas de planificación y gestión del turismo sostenible. El ejemplo más claro es la aplicación de las Agendas 21 Locales, entre cuyas aportaciones figura la construcción y seguimiento de sistemas de indicadores que configuran, como se ha denominado en Calvià, observatorios de sostenibilidad. En la tabla siguiente se facilitarán varios conceptos sobre dicho término.

Año	Autor	Concepto
		determinados fenómenos o espacios gracias a la concesión de un valor suplementario que amplía la significación del parámetro individualmente considerado".
2002	Mondragón	"Son herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para demostrar el progreso (verdadero respecto a metas, estándares, situaciones o problemas) o el progreso en medidas de riesgo (...) de prácticas y actividades".
2005	Organización Mundial del Turismo (OMT)	medios para identificar y evaluar los resultados de nuestras acciones. Los indicadores son conjuntos de información formalmente seleccionada que se utiliza con carácter regular en la medición de los cambios pertinentes para el desarrollo de la gestión del turismo".
2006	Márquez, L., Frías, R., y Cuétara, L.,	"Una unidad de información procesada, que genera una idea clara y accesible de un aspecto específico de la sostenibilidad del desarrollo, su evolución y cuánto difiere de una situación deseada".
2006	UNESCO	"Los indicadores son afirmaciones cuantitativas y

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

pueden emplearse para describir situaciones existentes y medir cambios o tendencias a lo largo del tiempo. Desde una perspectiva de manejo deben ser: relevantes para los objetivos de manejo; estar claramente vinculados a los efectos directos que se están monitoreando; elaborarse con todas las partes que participan en el manejo; y ser un componente del proceso de manejo y no un fin en sí mismo”.

Tabla 1.4: Conceptos sobre el término indicador.

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los conceptos anteriores podemos decir que en sentido general; un indicador es una señal. Ellos simplifican información relevante, lo cual no sólo hace visible o perceptible un fenómeno de interés, sino que lo destaca cuantitativamente y comunica la información principal. Son señales que resumen información apreciable sobre un fenómeno específico.

Para establecer un sistema de indicadores medidores se requiere tener presente una serie de principios generales y de criterios de actuación que tendrán variantes de las propias características del objeto de estudio. (Fundación Fórum Ambiental, 1999). En primer lugar, existe un grupo de criterios generales que son de aplicación a la hora de diseñar el sistema de indicadores medidores y de elegir los indicadores más adecuados tales como:

- Debe considerar los aspectos ambientales de un modo que permita a la dirección de la entidad evaluar las consecuencias ambientales de sus decisiones. Los indicadores ambientales tienen que ser simples, flexibles, reproducibles y deben mostrar las tendencias generales, para que puedan servir de base a las decisiones.
- Los indicadores que abordan aspectos ambientales deben ser relevantes y significativos para la protección del medio ambiente y de la salud humana, así como respecto a la mejora del nivel de vida.
- El sistema debe considerar también los aspectos económicos. La consideración

simultánea de la información ambiental y económica permite tener una visión de conjunto sobre las decisiones.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Es recomendable considerar el ciclo de vida completo del servicio brindado. Ello evita soluciones incompletas o erróneas que se basan en aumentar la eficiencia en algún estadio del ciclo de vida, disminuyéndola en otras fases.
- Es recomendable que pueda partir de los datos ya existentes, teniendo en cuenta que recopilar nuevos datos es un proceso caro e intensivo en tiempo.
- Debe intentarse generar información que sea al mismo tiempo claramente definida, fiable, mensurable y verificable, representativa de la actuación ambiental, transparente y reproducible, adecuada (en tipo, calidad y cantidad) al uso que se le quiere dar procurando que la influencia subjetiva sea la menor posible.
- Los datos generados deben ser útiles, relevantes e informativos para la toma de decisiones comparando la actuación ambiental real con los criterios previamente establecidos. Es decir, deben servir para mejorar la actuación ambiental, realizar una evaluación conjunta de todas las operaciones, productos y servicios de la entidad y establecer un seguimiento (control de gestión) y una comparación a lo largo del tiempo, poniendo especial énfasis en aquellas áreas que son más susceptibles de control directivo directo.
- El sistema debe ser suficientemente flexible para poder ser usado como base de diferentes sistemas de contabilidad de costos. Debe reconocer la diversidad inherente a la misma idea como sistema. Debe poder responder a los cambios operados en la actuación ambiental.
- El sistema debe ser comprensible y significativo para el mayor número posible de partícipes, tanto internos como externos.
- El sistema de indicadores debe ser consistente y coherente con la política ambiental establecida por el país y ser, al mismo tiempo, a su actuación ambiental y a las condiciones del entorno ambiental en el que se opera.

Características de los indicadores.

Estar inscrito en un marco teórico o conceptual, que le permita asociarse firmemente con el evento al que el investigador pretende dar forma. De ser posible, debe establecerse una estructura que lo ubique en un marco explicativo, como es el caso del modelo presión-estado-respuesta (PER) que utiliza la

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para el trabajo con indicadores de medio ambiente, que los organiza para referenciar situaciones de presión, de estado o de respuesta en torno al tema.

Ser específicos, es decir, estar vinculados con los fenómenos económicos, sociales, culturales o de otra naturaleza sobre los que se pretende actuar; por lo anterior, se debe contar con objetivos y metas claros, para poder evaluar qué tan cerca o lejos nos encontramos de los mismos y proceder a la toma de decisiones pertinentes. Deben mostrarse especificando la meta u objetivo a que se vinculan y/o a la política a la que se pretende dar seguimiento; para cumplirlas se recomienda que los indicadores sean pocos.

Ser explícitos, de tal forma que su nombre sea suficiente para entender si se trata de un valor absoluto o relativo, de una tasa, una razón, un índice, etc., así como a qué grupo de población, sector económico o producto se refieren y si la información es global o está desagregada por sexo, edad, años o región geográfica. Estar disponibles para varios años, con el fin de que se pueda observar el comportamiento del fenómeno a través del tiempo, así como para diferentes regiones y/o unidades administrativas.

La comparabilidad es un insumo que permite fomentar el desarrollo social o económico de acuerdo con lo que tenemos respecto a los demás o a otros momentos; de hecho, nociones socioeconómicas como producción, pobreza y trabajo sólo son comprensibles en términos relativos. Deben ser relevantes y oportunos para la aplicación de políticas, describiendo la situación prevaleciente en los diferentes sectores de gobierno, permitiendo establecer metas y convertirlas en acciones.

Los indicadores no son exclusivos de una acción específica; uno puede servir para estimar el impacto de dos o más hechos o políticas, o viceversa. Sólo de manera excepcional, un indicador proveerá información suficiente para la comprensión de fenómenos tan complejos como la educación o la salud; por lo que, para tener una evaluación completa de un sector o un sistema, se requiere

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

de un conjunto de indicadores que mida el desempeño de las distintas dependencias y/o sectores y proporcione información acerca de la manera como éstos trabajan conjuntamente para producir un efecto global.

Ser claro, de fácil comprensión para los miembros de la comunidad, de forma que no haya duda o confusión acerca de su significado, y debe ser aceptado, por lo general, como expresión del fenómeno a ser medido. Para cada indicador debe existir una definición, fórmula de cálculo y metadatos necesarios para su mejor entendimiento y socialización. Por lo anterior, es importante que el indicador sea confiable, exacto en cuanto a su metodología de cálculo y consistente, permitiendo expresar el mismo mensaje o producir la misma conclusión si la medición es llevada a cabo con diferentes herramientas, por distintas personas, en similares circunstancias. Que la recolección de la información permita construir el mismo indicador de la misma manera y bajo condiciones similares, año tras año, de modo que las comparaciones sean válidas. Técnicamente debe ser sólido, es decir, válido, confiable y comparable, así como factible, en términos de que su medición tenga un costo razonable. Ser sensible a cambios en el fenómeno, tanto para mejorar como para empeorar.

Algunas de las ventajas de contar con buenos indicadores son las siguientes (OMT, 2005):

- Mejora de la adopción de decisiones - Disminución de los riesgos o costos.
- Detección de los problemas emergentes - Posibilidad de prevención.
- Identificación de las repercusiones - Posibilidad de adoptar medidas correctivas en caso de necesidad.
- Evaluación de los resultados de la aplicación de planes y la realización de actividades de gestión - Evaluación de los progresos realizados en el camino hacia un desarrollo sostenible del turismo.
- Reducción del riesgo de la comisión de errores en la planificación - Determinación de los límites y las oportunidades.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Mayor responsabilización - El suministro de información fidedigna al público y otras partes interesadas del sector fomenta la responsabilización y su prudente utilización en la adopción de decisiones.
- Una vigilancia constante puede permitir una mejora continua - Incorporación de soluciones a la gestión.

1.5.2 Indicadores ambientales

Los indicadores medioambientales cuantifican la evolución en el tiempo de la protección medioambiental de la empresa, determinando tendencias y permitiendo la corrección inmediata si fuera necesario. Otro importante valor de los indicadores ambientales surge de la evaluación comparativa (benchmarking) con los de empresas del mismo u otro sector de actividad. Esta práctica permite descubrir puntos fuertes y débiles, y establecer con una mayor perspectiva cuáles deben ser los objetivos medioambientales de la empresa. (Sociedad Pública Gestión Ambiental, 1999)

Uno de los principales puntos fuertes de los indicadores medioambientales es el hecho de que cuantifican importantes evoluciones en la protección medioambiental de la empresa y las hacen comparables años tras año.

Funciones de los indicadores ambientales

Si se determinan de una forma periódica, los indicadores medioambientales permiten detectar rápidamente tendencias opuestas y, por consiguiente, también pueden utilizarse como un sistema de alerta temprana. La comparación de indicadores medioambientales de diferentes empresas o departamentos de una empresa puede mostrar los puntos débiles y los potenciales de optimización, lo que se puede emplear para determinar metas concretas de mejora. Así, los indicadores medioambientales pueden cumplir diversas funciones (Sociedad Pública Gestión Ambiental, 1999):

- Ilustrar mejoras medioambientales en un análisis de series temporales.
- Detectar potenciales de optimización.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Obtener y perseguir metas medioambientales.
- Identificar oportunidades de mercado y potenciales de reducción de costes.
- Evaluar el comportamiento medioambiental en comparaciones entre empresas
- Proporcionar datos esenciales para informes y declaraciones medioambientales.
- Proporcionar información de retorno para motivar a los miembros de la plantilla.
- Apoyar la puesta en práctica de la Norma ISO 14001:2015.

1.5.3 Indicadores económicos

Centrándonos en la dimensión económica y en los sistemas de medición, es preciso recordar que, tradicionalmente, los sistemas de cuentas nacionales han obviado el medio ambiente lo que ha llevado a los decisores de política económica a ignorar y destruir el medio ambiente en nombre del desarrollo económico (Repetto, Magrath, Wells, Beer, & Rossini, 1989)

De esta forma, los sistemas de cuentas nacionales limitan la información de que disponen las autoridades responsables para elaborar políticas ya que no se tiene en cuenta los servicios que prestan los recursos naturales y, por tanto, se ignora el efecto de la actividad económica en el medio natural (Durán, S/A).

Ante estas críticas, se reclama una mejora de los métodos utilizados para medir los logros del sistema socioeconómico con el fin de poder incorporar no sólo aspectos cuantitativos sino cualitativos. Es decir, si se parte de la idea de que el desarrollo sostenible supone el mantenimiento de la riqueza, tanto natural como producida, entonces habría que contar con indicadores que midiesen tanto la creación como la destrucción de la misma. Todo ello implica modificar o elaborar nuevos instrumentos con tal fin, o lo que es lo mismo, es necesario analizar si se siguen pautas de sustentabilidad (Durán, S/A).

Desde hace más de dos décadas se vienen desarrollando trabajos en el campo de la contabilidad ambiental encaminados a solventar las insuficiencias mostradas por los sistemas de cuentas nacionales para incorporar en ellos el valor de los recursos naturales y sus servicios.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Es importante señalar algunos aspectos generales sobre los distintos enfoques adoptados con el fin de solucionar las insuficiencias detectadas que pueden agruparse básicamente en tres: ajuste de las cuentas nacionales, cuentas satélites del medio ambiente y cuentas de los recursos naturales y del patrimonio natural.

Conclusiones parciales

La gestión ambiental en el ámbito empresarial es un proceso dinámico de gran trascendencia para el logro de la eficiencia y eficacia empresarial al poseer un efecto positivo en las ventajas competitivas de las organizaciones.

El turismo sostenible debe tratarse desde una visión integrada del desarrollo que incorpore las variables económica, ambiental y sociocultural. Para ello, se hace necesario que, desde la administración turística, se estimule a un cambio en las actuales pautas de consumo y producción.

La utilización de indicadores económicos y ambientales para evaluar la gestión ambiental en organizaciones turísticas resulta una herramienta necesaria e importante, que ayudarán a trazar un grupo de estrategias enfocadas en el perfeccionamiento del desempeño económico – ambiental de la organización.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL QUE INCLUYE EL ANÁLISIS DE INDICADORES ECONÓMICOS Y AMBIENTALES EN EL HOTEL MELIÁ VARADERO.

En este capítulo, se caracteriza el objeto de estudio y se describe el procedimiento metodológico propuesto, así como los métodos y técnicas, para realizar la evaluación de la gestión ambiental en el hotel Meliá Varadero que incluye el análisis de indicadores económicos y ambientales.

2.1 Caracterización de la entidad

2.1.1 Caracterización del Polo Turístico de Varadero

Varadero, el polo turístico más importante de Cuba, catalogada como la “Playa más hermosa”, premiada en segundo lugar por los Traveller’s Choice 2019 (Pérez, 2019), se localiza en la península de Hicacos, en la costa norte de la provincia de Matanzas, en la región occidental de Cuba, a 140 kilómetros de La Habana. Es el principal balneario del país ya que cuenta con más de 23 kilómetros de playas, su aeropuerto es el segundo más importante del país, detrás del de La Habana y cuenta con un variado equipamiento turístico.

Como centro de veraneo comenzó a desarrollarse en la década de 1940, pero en los últimos 15 años su red hotelera y la oferta extra-hotelera han experimentado un crecimiento sin precedentes, la planta hotelera incluye más de 16 700 habitaciones en 56 instalaciones hoteleras, 70 % de las cuales posee categoría de cuatro y cinco estrellas; 89 % de los hoteles es propiedad de empresas nacionales, como Inmobiliaria del Ministerio de Turismo (70%) e Inmobiliaria Almest (19%); mientras que 11% es de capital mixto. Las instalaciones hoteleras son gestionadas por los principales grupos operadores cubanos: Cubanacán, Gaviota, Gran Caribe e Islazul, y más del 80% en asociación con prestigiosas contrapartes internacionales, entre ellas Meliá, Blue Diamond, Iberostar, Blau, Barceló, ROC Hoteles, Belive, H10, Muthu Hotels, Labranda y Fiesta Americana Hotels and Resort, con estándares de servicio a la altura de los principales destinos del Caribe. (Mintur, 2019).

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Desde el punto de vista ambiental, el destino sobresale por la calidad del aire, del agua de consumo humano y del uso recreativo (playa), así como por la depuración de las aguas residuales. La playa cuenta con una elevada calidad estética, aunque sus condiciones morfodinámicas se han visto afectadas porque en el pasado, incorrectamente, se ubicaron construcciones sobre las dunas costeras, por la extracción deliberada de arena y por la influencia de fenómenos meteorológicos extremos. Ante esta problemática se realizan acciones periódicas de mantenimiento mediante la tecnología de alimentación artificial, y desde 2002 funciona en el destino el Programa de Manejo Integrado Costero. Las instalaciones hoteleras poseen como promedio más de diez años de explotación, lo que atenta contra su estado constructivo y de los sistemas técnico-ingenieriles. Ello repercute en altos niveles de consumo de agua y energía por turistas/días. Además, generan altos volúmenes de residuos sólidos, lo que en un espacio de tanto valor estético-escénico ha motivado iniciativas que potencien el reciclaje.

Los complejos hoteleros de Varadero cuentan con amplias facilidades en cuanto a alojamiento, recreación, deportes acuáticos y diversión nocturna se refiere. Por lo general los turistas no se aventuran mucho fuera de estos complejos y se debiera decir que si lo hicieran se llevarían una grata experiencia ya que además de su máspreciado recurso, la playa, posee también atractivos naturales como las cuevas y escarpes, un rosario de cayos vírgenes y de fácil acceso, las riquezas de un paisaje natural característico que se conserva en la porción más oriental del territorio, y otros de carácter cultural, histórico y ambiental estrechamente relacionados con Matanzas, Cárdenas, la Península de Zapata y el balneario de San Miguel de los Baños.

Entre los deportes acuáticos practicados se pueden mencionar el buceo, el paseo por la bahía en un catamarán, la pesca de altura, el yatching, etc. Otro elemento atractivo de la zona es la abundancia de sitios de importancia arqueológica. Entre ellos están la Cueva de San Ambrosio con sus imágenes pictóricas, las cuevas de musulmanes, famosas por su relevancia ceremonial en la cultura Siboney y Las Salinas, una mina de sal que constituyó la base de la economía de la región

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

durante la época colonial. Esta parte de la isla es conocida igualmente por la belleza natural y la presencia de aves raras, algunas de ellas extintas en el resto del mundo. Son muchas las excursiones especializadas para observadores de aves que llegan aquí cada año en busca de una experiencia inolvidable. El hecho de contar además con el Centro de Convenciones Plaza América, refuerza su potencialidad como destino para el turismo de congresos e incentivos.

2.1.2 Caracterización del grupo hotelero Cubanacán

El Grupo Cubanacán fue constituido el 5 de agosto de 1987, como Corporación de Comercio y Turismo Internacional, con el propósito de promover, comercializar y operar instalaciones hoteleras de diversas modalidades y categorías en Cuba o en el extranjero.

El Grupo, recientemente reestructurado para dar una mejor atención a sus clientes, es un holding empresarial de hotelería y turismo que recibe la mayor cantidad de los turistas internacionales que visita Cuba. Cuenta con representaciones en diferentes capitales de Europa, Asia y América, que atienden a los numerosos socios comerciales, turoperadores y agencias de viaje que trabajan con el Grupo, así como a los clientes que eligen sus ofertas en los principales mercados. En Cuba cuenta actualmente con más de 16000 habitaciones en más de 70 hoteles y hostales.

Cubanacán posee además 3 empresas integrales que ofrecen todos los servicios al turista en lugares muy especiales como la Península de Zapata, la Marina Hemingway y la Villa Tarará (excelente elección para el turismo de larga estancia), que incluyen hoteles, restaurantes y cafeterías, tiendas y supermercados, centros de entretenimiento, marinas, centros de buceo, bases de pesca y puntos náuticos. Cubanacán Turismo y Salud es el operador exclusivo de este tipo de turismo en el país, reconocido como una potencia médica con un nivel superior al de muchos países desarrollados, y posee cadenas de clínicas, farmacias y ópticas internacionales, SPA, así como coordina servicios médicos y de calidad de vida en las principales instalaciones hospitalarias del país.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cubanacán posee además:

- 70 hoteles y hostales con categoría de 5, 4 y 3 estrellas, en las más hermosas playas, ciudades y paisajes.
- 12 delegaciones territoriales y presencia en casi todos los destinos turísticos del país.
- 1 de las 2 mayores agencias receptoras y de viajes con sucursales y buroes de turismo por todo el país.
- 1 agencia de servicios aéreos y mensajería y un TTOO emisor de viajes al exterior con sucursales en el país.
- 1 centro de convenciones en el destino turístico de Varadero.
- Cubanacán mantiene sólidas relaciones con prestigiosas cadenas internacionales que administran 19 de las instalaciones hoteleras de más demanda internacional, tanto de propiedad 100% del Grupo, como de las más de 2 decenas de Empresas Mixtas que Cubanacán mantiene con diversas sociedades extranjeras de negocios.

2.1.3 Caracterización de la empresa Meliá Hotels International

Meliá Hotels International, fundada por Gabriel Escarrer Juliá en 1956 en palma de Mallorca (España), es la primera empresa hotelera en España, Latinoamérica y Caribe, tanto en la oferta de hoteles urbanos como vacacionales, la tercera a nivel europeo y la décima en el ranking mundial. Además, es el grupo hotelero vacacional más grande del mundo. Cuenta en la actualidad, a través de sus marcas Meliá Hoteles, Tryp Hoteles, Sol Hoteles, Paradisus Resorts, Hard Rock y Meliá Hotels International Vacations Club, con más de 350 establecimientos en 30 países de Europa, América, Cuenca Mediterránea, Oriente Medio y Asia Pacífico y cuenta con una plantilla de más de 35 000 empleados.

Con más de 50 años de experiencia hotelera, Meliá Hotels International inicia en 2008 su nuevo Plan Estratégico, en el que cinco grandes líneas estratégicas focalizan su actuación: Brand Equity, Conocimiento y Contacto del Cliente,

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

desarrollo de la gestión de activos, Gestión del talento y potenciación de la responsabilidad, y Sostenibilidad.

Meliá Hotels International fue la primera compañía hotelera española en salir a bolsa en 1996. Las acciones de SOL mantienen un alto rendimiento sostenido a lo largo de los últimos años, y un largo recorrido basado tanto en los buenos resultados de la compañía como el valor de sus activos inmobiliarios.

Las marcas de la compañía son:



Gran Meliá Hotels and Resorts ofrece una calidad atemporal y un encanto sofisticado en los destinos más atractivos del mundo. Descubre una imagen completamente nueva del lujo contemporáneo inspirado en el rojo.



Te estábamos esperando. En las capitales de la cultura y la moda, ME es el lugar donde el diseño, el arte, la música y los servicios se fusionan para conseguir momentos sublimes que trascienden el alojamiento.



Se trata de momentos, elecciones, actividad, aventura, tranquilidad. Sin reloj ni cartera. Solo tú y tu tranquilidad. Todo en un entorno impresionante supervisado por nuestro personal especializado a tu disposición.



Cada sensación, cada conversación, cada detalle, que te sorprende. En Meliá, tenemos pasión por los servicios y por superar tus expectativas. Quédate con nosotros y tendrá recuerdos de por vida.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



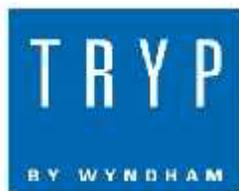
El estilo elegante se contrapone para conseguir una experiencia que excede lo ordinario. INSPÍRATE.



SENCILLAMENTE LAS MEJORES VACACIONES BAJO EL SOL. Tanto si tu familia es la prioridad, si necesitas relajarte, si te atrae la música o te emociona la aventura, Sol hace que las vacaciones se adapten.



Descubre con Circle la nueva manera de planear y disfrutar tus vacaciones de hoy en adelante. Circle es una nueva comunidad de membresías exclusivas que transformarán tus experiencias en un mundo lleno de sorpresas y privilegios.



Nos encantan nuestros huéspedes y, al igual que a ti, nos fascinan las ciudades que nos rodean. Nos aseguraremos de que tengas acceso a actividades emocionantes y a la comida increíble que ofrecen las ciudades en las que nos visitas.

POWERED BY THE CITY

Meliá cuenta con 34 hoteles en Cuba, localizados en:



TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Estos hoteles en Cuba se encuentran situados en el centro de las ciudades, en primera línea de playa o muy cerca de los principales lugares de interés. Especialmente diseñados para viajes de placer, convenciones e incentivos, se podrá elegir entre hoteles de lujo, hoteles Todo Incluido, hoteles románticos, hoteles para familias, hoteles solo para adultos, hoteles solo para deportistas

2.1.4 Caracterización del hotel Meliá Varadero

A escasos metros del Centro de Convenciones se localiza el hotel Meliá Varadero propiedad del Grupo Cubanacán; el cual fue inaugurado el 14 de diciembre de 1991, y perteneciente a la primera empresa mixta creada en el país Cubanacán SA, integrada por Cubanacán SA y CIT SA, quienes contrataron a la Cadena Hotelera española Meliá Hotels International para su administración, de hoteles vacacionales con oferta principal para turistas, que conjuntamente con Sol Palmeras y Meliá Las Américas forman el gran complejo Las Américas Resort, en Varadero, ocupando un terreno de 55 000 m² de ellas un área construida de 50 745 m².

El hotel con categoría 5 estrellas cuenta con 490 habitaciones (entre ellas 6 suites y 1 luxury suite) y diseñado para la modalidad de todo incluido para turismo de familia fundamentalmente. La instalación brinda un servicio de alojamiento de alta calidad además de una variada oferta gastronómica, un variado programa de animación, recibiendo turistas principalmente de Europa y América.

En el año 2018 los principales mercados fueron: Canadá, Alemania, España, Argentina, Francia, Gran Bretaña y México.

El cliente recibe un tratamiento esmerado y amable brindado por un colectivo de 621 trabajadores que es la fortaleza fundamental del hotel. La instalación cuenta

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

con seis plantas (incluyendo el ático) y posee una estructura organizativa la cual se muestra en el **(Anexo No.1)**.

El hotel se encuentra localizado en la Península de Hicacos sobre una terraza abrasiva de tres a cinco metros de altitud, que limita directamente con el mar mediante una escarpa o acantilado. La parcela llega hasta aproximadamente 25 m de ese acantilado.

La instalación se ubica sobre un farallón, desde donde es vista en casi toda la Península de Hicacos con sus siete plantas y morfología piramidal, construida de hormigón y acero y diseñada en forma de una gran flor con siete pétalos. En el **(Anexo No. 2)** se puede observar la ubicación geográfica y una imagen satelital del hotel.

Su centro está constituido por una fuente central con una gran cúpula abierta que sirve de eje para los pasillos de las habitaciones y en la planta baja para acceder a las áreas públicas y exteriores. Además, el balcón de cada habitación está conformado con jardineras. Todas las plantas se organizan a partir de este espacio, circundado en todos los pisos por un pasillo y las cajas de los elevadores. Tres de los siete elevadores (Panorámicos), dan al interior de este espacio central, sus paredes de cristal permiten un cambio constante de la perspectiva hacia el interior donde la vegetación que cuelga del antepecho de los pasillos crea un verdadero túnel verde que se eleva sobre el estanque. La estructura comprende un sótano, donde se concentran las áreas de servicio y siete pisos, cinco de ellos habitacionales, uno de uso común y el superior utilizado como taller de muebles.

La imagen de la instalación se presenta en casi todas sus vistas en elevación con una extensión promedio de 160 metros de longitud en su base, la cual se reduce con la altura debido a su forma piramidal. Su localización y morfología le confieren una masividad que no se adapta al lugar que ocupa. Salvan la imagen de su arquitectura internacional los jardines exteriores, los cuales logran un equilibrio visual agradable, y la introducción en el tratamiento del interior de un grupo de elementos: vegetación abundante y bien cuidada y elementos de la plástica. La

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ambientación está realizada de forma sobria, pero atendiendo al confort requerido para la categoría del servicio brindado, realzando la naturaleza tropical.

Dispone además de una piscina, dos pistas de tenis y una cancha de voleibol. Posibilidades para deportes acuáticos, facilidades para buceo, clases de baile, un amplio programa deportivo y espectáculos cubanos en el Salón Santiago.

Posee otras facilidades para el mejor disfrute de sus Clientes, entre ellas:

Salón de Calidad de Vida: con servicios de peluquería, masaje, podología, cosmetología, manicure, fango terapia, depilación, etc.

- Centro de Atención al Cliente.
- Gimnasio.
- Servicios acuáticos.
- Tiendas de Regalos.
- Servicio médico.
- Buró de turismo.
- Buró de Renta de Autos, motos y bicicletas.
- Aparcamiento Privado. Internet.
- Miniclub con actividades para niños

El hotel Meliá Varadero, a través de sus 15 centros de consumo oferta una amplia variedad gastronómica, entre ellos se encuentran: una Cafetería con servicio de bebida y restauración ligera 24 horas, cinco Restaurantes: un Buffet, tres a la carta y el rincón de la Paella, un Lobby bar, un Salón de espectáculos, bar piscina y un bar playa.

Misión:

Ofrecer un servicio hotelero Todo Incluido dirigido a los grupos turísticos, de incentivos y eventos, lunas de miel, bodas, familias y otros segmentos de ocio con el objetivo de satisfacer sus expectativas y lograr con ello un crecimiento económico y organizacional.

Visión:

Ser reconocidos en servicios a grupos turísticos, de incentivos y eventos en hoteles Meliá Hotels International en Cuba, distinguidos por la seguridad, la divulgación de la cultura cubana, la preservación del medio ambiente, con

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

resultados económicos competitivos y un personal comprometido y motivado con los objetivos del hotel.

2.2 Diseño metodológico de la investigación propuesta.

Como un antecedente importante para el establecimiento del procedimiento general utilizado en el presente trabajo para evaluar la gestión ambiental mediante el análisis de indicadores económicos y ambientales; debe considerarse que el CITMA, en virtud de las atribuciones conferidas por el acuerdo 4002 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), ha impulsado todo lo relativo a la Innovación, el Medioambiente, la Calidad, la Información Científico-Tecnológica, la Propiedad Industrial y a los Sistemas de Gestión en estas Áreas en coordinación con el Grupo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) del Ministerio de Economía y Planificación (MEP).

Todo ello se articula coherentemente con el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial que desarrolla el país y con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI y VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2011) donde explica la relevancia de acometer de forma rigurosa la evaluación y seguimiento del trabajo de las empresas en los diferentes subsistemas de la gestión, incluyendo obviamente el de gestión ambiental, a partir de los indicadores pre-establecidos.

Actualmente se crean las bases para implementar los SGA y se establecen procedimientos basados en las normas internacionales ISO 14000, adaptados a las condiciones cubanas.

Se establece el Sistema Nacional de Reconocimiento Ambiental (SNRA) creado en el año 2000 con el fin de estimular a aquellas entidades que logren un mejoramiento interno en su desempeño ambiental, se aplican normas técnicas que contemplan la dimensión ambiental y se trabaja en la incorporación de la gestión ambiental a todos los sectores productivos y de servicios a partir del proceso de perfeccionamiento empresarial y en consecuencia la aplicación del Decreto No 281(No.281, 2013) “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, que tiene como propósito elevar integralmente el desempeño de las empresas y para ello promueve la gestión

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ambiental que de garantía al sistema de gestión empresarial en su conjunto y en plena correspondencia con el entorno y el país.

Para lograr una correcta gestión económica ambiental se tiene en cuenta la Evaluación del Desempeño Ambiental (EDA) según la norma (ISO 14000, 2015), la cual establece que la organización debe hacer seguimiento, medir, analizar y evaluar su desempeño ambiental.

Concretamente, esta norma define:

- Si necesita seguimiento y medición
- Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según corresponda, para asegurar resultados válidos
- Los criterios contra los cuales la organización evaluará su desempeño ambiental y los indicadores apropiados
- En qué momento se debe llevar a cabo el seguimiento de la medición
- Y cuándo se debe analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición

La EDA utiliza indicadores para proporcionar información, comparando el desempeño ambiental pasado y actual de una organización (González, 2017).

El procedimiento adecua las “Bases Metodológicas para el Trabajo de Seguimiento a las Empresas Seleccionadas para la Implementación del Sistema de Gestión Integral de la Innovación (SGII)” para de esta forma evaluar la gestión ambiental de la instalación.

El proceso de retroalimentación se lleva a cabo una vez cumplido eficientemente cada uno de los objetivos propuestos. Partiendo necesariamente de la Etapa 3 e identificando y actualizando nuevos indicadores para su utilización y análisis.

En la figura 2.1 se detallan las fases y etapas necesarias a cumplir para evaluar la gestión ambiental en el hotel Meliá Varadero mediante el análisis de indicadores económicos y ambientales.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

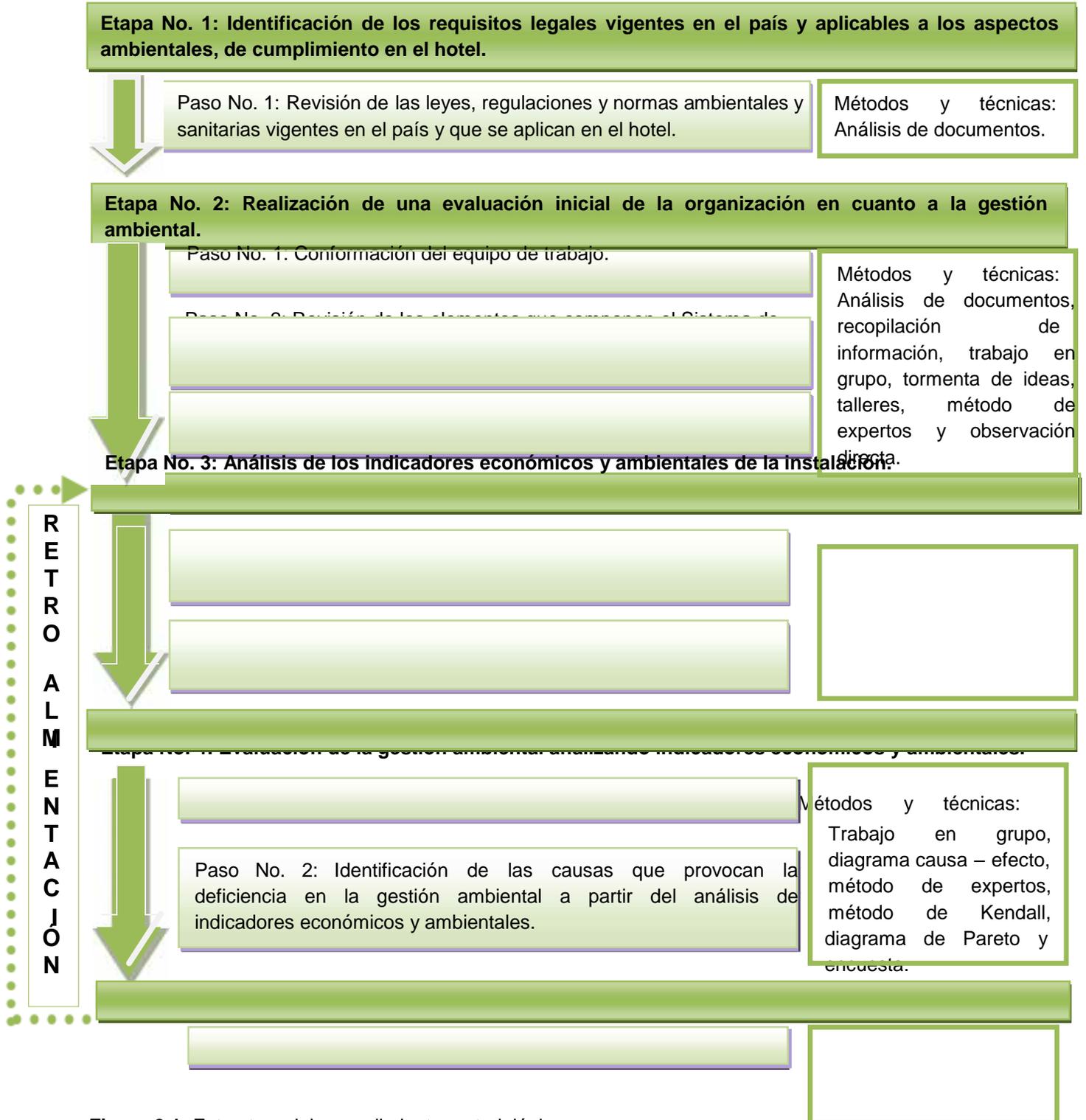


Figura 2.1: Estructura del procedimiento metodológico.
Fuente: Elaboración propia.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Etapas No.1: Identificación de los requisitos legales vigentes en el país y aplicables a los aspectos ambientales, de cumplimiento en el hotel.

Objetivo: Identificar y disponer de los requisitos legales aplicables a los aspectos ambientales.

Paso 1: En este paso se relacionan las principales regulaciones ambientales, sanitarias, de seguridad y protección vigentes aplicables a la instalación (además de leyes, decretos y resoluciones del CITMA, las normas técnicas de carácter general, incluyendo las de higiene de los alimentos, protección e higiene del trabajo), y reflejar los resultados de las inspecciones estatales realizadas a la instalación por organizaciones rectoras (CITMA, entre otras), cumpliendo de las medidas dictadas, medidas pendientes y causas de los incumplimientos detectados.

El marco teórico-referencial de la investigación se construye mediante los diferentes criterios existentes en la bibliografía consultada sobre la gestión ambiental, la relación que existe entre la empresa y el medio ambiente, igualmente se aborda cómo se complementan la gestión ambiental y la gestión económica, así como se realiza un análisis sobre el término indicador.

Etapas No. 2: Realización de una evaluación inicial de la organización en cuanto a la gestión ambiental.

Objetivo: Conformar el equipo de trabajo de la investigación y examinar los elementos que componen el SGA y el cumplimiento de las acciones de la estrategia ambiental del hotel Meliá Varadero.

Paso No. 1: Conformación del equipo de trabajo.

Para lograr la mayor objetividad en la evaluación inicial de la organización se debe conformar un equipo de trabajo constituido por un grupo de implicados con conocimientos acerca de la temática ambiental y del actuar diario de la instalación y bien informados con respecto al diseño e implementación de la gestión ambiental en la unidad objeto de la investigación, por lo cual se aplicó el método de expertos.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Paso No. 2: Revisión de los elementos que componen el SGA de la instalación.

En esta etapa se pasará revista a la actualización de la política ambiental. Igualmente se revisará si están actualizados los objetivos y las metas ambientales, así como el programa de gestión ambiental

Actualización de la política ambiental: Actualización de la organización de sus intenciones y principios en relación con su comportamiento ambiental global, que proporciona un marco para la acción y para establecer objetivos y metas ambientales (Oficina Nacional de Normalización, 1998).

Actualización de los objetivos y metas ambientales, así como el programa de gestión ambiental. La actualización de los objetivos y metas ambientales se instaurarán acorde con la política trazada y teniendo en cuenta los aspectos prioritarios, las opciones tecnológicas, los recursos con que cuenta la organización, entre otros aspectos de interés.

Paso No. 3: Análisis del cumplimiento de las acciones propuestas en la estrategia ambiental en el 2017.

Debido a que el cumplimiento de las acciones propuestas dentro de la Estrategia Ambiental del hotel no está considerado entre los indicadores establecidos por el CITMA, el autor consideró que es de vital importancia complementar con este análisis que sin dudas es relevante en la evaluación y seguimiento de la gestión ambiental en el hotel y como punto de partida en la evaluación inicial de la organización, y es por ello que se introduce una revisión detallada de la Estrategia Ambiental del 2017 de la cual se precisan las acciones cumplidas y las no cumplidas.

Etapa No. 3: Análisis de los indicadores económicos y ambientales de la instalación.

Objetivo: Identificar y analizar los principales indicadores económicos y ambientales existentes en la actualidad, para su adecuación en el hotel Meliá Varadero.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Paso No. 1: Identificación de los indicadores económicos y ambientales para su adecuación en la investigación.

En este paso se realizará un análisis sobre los diferentes indicadores establecidos por la ONEI, OMT y el CITMA – MINTUR, para sentar las bases necesarias con el propósito de identificar aquellos indicadores que por sus características y funcionalidades pueden ser adecuados a los datos existentes del hotel Meliá Varadero

Paso No. 2: Análisis de los indicadores económicos y ambientales.

Una vez identificados los indicadores con los que se trabajarán, se procede a reflejar el cumplimiento de los indicadores económicos y ambientales. En este análisis tiene que estar presente que, en caso de incumplimiento de los indicadores contemplados en el plan económico, explicar las causas.

Etapa No. 4: Evaluación de la gestión ambiental analizando indicadores económicos y ambientales

Objetivo: Evaluar la gestión ambiental del hotel Meliá Varadero a partir del análisis de indicadores económicos y ambientales.

Paso No. 1: Evaluación de la gestión ambiental.

Para realizar la evaluación de la gestión ambiental analizando los indicadores económicos y ambientales, se decide tomar como referencia y adecuar a la investigación las “Bases Metodológicas para el Trabajo de Seguimiento a las Empresas Seleccionadas para la Implementación del Sistema de Gestión Integral de la Innovación (SGII)” (CITMA, 2011),

Los criterios de medidas se muestran en el **(Anexo No. 3)**

Indicador 1. Sistema de gestión ambiental.

Indicador 2. Existencia e implementación de un plan de acción ambiental dirigido a la mitigación de los impactos ambientales negativos que causan sus actividades.

Indicador 3. Uso eficiente del agua, la energía y las materias primas.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Indicador 4. Existencia de sistemas para el tratamiento de los residuales líquidos, estado de los mismos, disposición final y manejo de los lodos.

Indicador 5. Contaminación del aire, existencia de sistemas para el tratamiento de las emisiones a la atmósfera, estado de los mismos, ruidos y vibraciones.

Indicador 6. Manejo de residuos sólidos.

Indicador 7. Manejo de productos químico tóxicos y desechos peligrosos, existencia de un plan de prevención y respuesta ante emergencias ambientales.

Indicador 8. Resultado de las inspecciones ambientales realizadas por la autoridad ambiental, cumplimiento de las medidas impuestas, requerimientos de las licencias ambientales en el caso de las inversiones realizadas después.

Indicador 9. Acciones económicas previstas en la empresa para la solución de los problemas ambientales.

Indicador 10. Existencia de actividades de divulgación y capacitación ambiental de sus recursos humanos.

Indicador 11. Resultados científico-tecnológicos y de innovación tecnológica dirigidos a la solución de los problemas ambientales.

Para valorar el criterio de evaluación se tuvo en cuenta que:

- Bien, cuando más del 50 % de los indicadores se evalúan de bien, el resto de regular y ninguno de mal.
- Regular, cuando al menos entre el 50% y el 30% de los indicadores se evalúa de bien, el resto regular y no más de uno de mal.
- Mal, cuando menos del 30% de los indicadores se evalúa de bien.

Paso No. 2: Identificación de las causas que provocan la deficiencia en la gestión ambiental a partir del análisis de indicadores económicos y ambientales.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con toda la información y valoraciones acumuladas, se realiza una evaluación obteniéndose las deficiencias destacadas, así como los aspectos positivos de la gestión ambiental en el hotel.

Etapas No. 5: Propuesta de mejora

Objetivo: Perfeccionar el plan de acciones existente.

Paso No. 1: Perfeccionamiento del plan de acciones existente.

En esta paso se pasa al perfeccionamiento del plan de acciones enfocado a mejorar el trabajo de la gestión ambiental y económica del hotel. Solo serán perfeccionados aquellos objetivos y metas que en la etapa anterior hayan sido evaluadas como regular o mal.

Este paso está dirigido a la solución de problemas existentes y a la mejora continua de la gestión ambiental. Describe cómo conseguir los objetivos y metas a través de acciones con sus respectivos plazos, indicadores y los responsables por su cumplimiento.

2.3 Técnicas, herramientas y métodos empleados en la investigación

Para llevar a cabo el presente trabajo, el autor utilizó las técnicas, herramientas y métodos que a continuación se describen, las cuales hicieron posible impregnarle un carácter científico a esta investigación.

2.3.1 Tormenta de Ideas.

La tormenta de ideas, es una técnica de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, por lo que se utiliza cuando la fuente de información son personas. Puede aplicarse de manera presencial, semipresencial o no presencial. Es un tipo particular de reunión de grupo cuyo único fin es crear ideas. La tormenta de ideas se diferencia de una reunión de grupo porque en este tipo de reuniones sólo pueden participar expertos, es decir, grandes conocedores del tema a tratar.

El objetivo principal de la aplicación de esta técnica es obtener la mayor cantidad de ideas posible y no su calidad.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2.3.2 Método de Expertos

Según (Reyes, 2007) “los métodos de expertos se basan en la consulta a personas que tienen grandes conocimientos sobre el entorno en el que la organización desarrolla su labor. Estas personas exponen sus ideas y finalmente se redacta un informe en el que se indican cuáles son, en su opinión, las posibles alternativas que se tendrán en el futuro”.

Este método consiste en seleccionar a 7 o más expertos con conocimiento del tema. Para ello es necesario conocer si estas personas cumplen con los requisitos o evaluaciones pertinentes, para validar lo anterior se utilizará un curriculum de expertos para categorizarlos y un cuestionario para determinar la competencia del experto y el grado de influencia de las fuentes, dirigirse al **(Anexo No. 4 y 5)**.

La evaluación para determinar si el especialista cumple los requisitos para ser clasificado como experto, se establece a partir de la norma cubana y utilizando un coeficiente de competencia donde se incluye el conocimiento de la temática y su experiencia aplicando la escala propuesta por Norma Oñate (Oñate, 1988).

Este coeficiente, denotado por K , se calcula de acuerdo a la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está tratando, y a las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. El coeficiente K se obtiene con la siguiente expresión:

$$K = \frac{1}{2}(Kc + Ka)$$

Donde, Kc es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre valoraciones propias del experto en una escala del 0 a 10 y multiplicada por 0.1, como se muestra en la tabla 2.1. Cada experto debe marcar, con una cruz, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre el tema de estudio

Ex/Co	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										

Tabla 2.1: Coeficiente de conocimiento.

Fuente: CMA-2, Colectivo de Matemática Aplicada. 2008. Criterio de expertos: Método Delphi. La Habana: s.n., 2008.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Por su parte K_a es el coeficiente de argumentación del experto, obtenido como resultado de la suma de los puntos de acuerdo a la tabla patrón.

Primeramente se les pedirá a los expertos su autoevaluación sobre “sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema de estudio”. Esto se procede llenando la tabla 2.2.

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras, y él debe marcar con una cruz en las casillas correspondientes a aquellas fuentes que él considere hayan influenciado en su conocimiento de acuerdo al grado Alto, Medio o Bajo.

A partir de los valores que se muestran en la tabla y la autoevaluación realizada por cada uno de los expertos se calcula K_a .

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
2. Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
3. Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
4. Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
5. Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
6. Su intuición	<u>0.05</u>	<u>0.05</u>	0.05

Tabla 2.2: Patrón de valores para el Coeficiente de Argumentación.

Fuente: CMA-2, Colectivo de Matemática Aplicada. 2008. Criterio de expertos: Método Delphi. La Habana: s.n., 2008.

Como resultado obtenido de K , se tiene que:

- Si $0.80 \leq K \leq 1$ el coeficiente de competencia es alto.
- Si $0.50 \leq K < 0.8$ el coeficiente de competencia es medio.
- Si $0.50 > K$ el coeficiente de competencia es bajo.

Es conveniente utilizar aquellos expertos cuyo coeficiente de competencia sea alto o en algunos casos medio.

2.3.3 Encuesta

La encuesta como método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán, con marcada seriedad y sinceridad. Este proceso tiene gran importancia, máxime cuando lo que se pregunta no tiene una significación especial en la vida laboral, de estudio, o sea, cualquier actividad futura de los sujetos investigados.

A decir de (Bermejo, 1998) el cuestionario es una buena elección si:

- El problema está bien definido (tal vez como hipótesis) y no será modificado durante el proyecto.
- Todas las preguntas que han de ser respondidas se conocen por anticipado. No se necesitan preguntas adicionales de aclaración.
- El "rango" de respuestas posibles se conoce por anticipado. Solamente se quiere conocer la distribución de las respuestas: cuántos encuestados elegirán cada respuesta.
- Las preguntas implican hechos, cantidades o aspectos físicos definibles fácilmente.
- Hay preguntas que algunos encuestados podrían preferir responder anónimamente.
- Se tiene mucho interés en el análisis numérico.
- La encuesta puede definirse como un método de recogida de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen de forma escrita u oral con el objetivo de estudiar determinados hechos o fenómenos a través de la expresión de los sujetos.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2.3.4 Método de Coeficiente de Concordancia de Kendall

Este método consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características; generalmente participando de siete a quince expertos. Para lograr aplicar el coeficiente de Kendall, se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación.

Se conforma una tabla, ejemplo, tabla 2.1 donde aparecen los A_{ij} , los cuales denotan el criterio sobre la variable o característica i dado por el experto j , considerando que: $i: 1, 2, 3, \dots, k$; $j: 1, 2, 3, \dots, M$; K , cantidad de características a evaluar; M , cantidad de expertos que emiten criterios.

Características	Criterios de los Expertos							$\sum A_i$	Δ	Δ^2
	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_{\dots}			
1										
2										
3										
4										
5										
6										
...										

Tabla 2.3: Ponderación coeficiente de Kendall.

Fuente: Elaboración propia.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre la característica i , de la forma siguiente:

$$\sum_{i=1}^k A_{ij}$$

Es necesario además calcular el coeficiente Kendall, para comprobar si existe o no concordancia entre los criterios de los expertos. Este coeficiente se determina a través de la siguiente expresión:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)}$$

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Donde: Δ , desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i , y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables; Δ^2 , desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i , y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables. La expresión para calcular Δ es la siguiente:

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{k} \sum_{i=1}^k A_{ij} - T}$$

Donde T : es el resultado de los rangos iguales, llamados ligaduras que ofreció el experto i para los criterios o atributos.

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$$

Después de calcular T , se compara cada A_{ij} con ese valor, los atributos que queden por debajo del valor de T son los más importantes en orden descendente, los que queden por encima, son los menos importantes.

Si $W \geq 0,5$ hay concordancia entre los expertos; si esta condición no se cumple se deberán cambiar los expertos y repetir el método.

2.3.5 Diagrama de Causa - Efecto

Representa las relaciones entre un efecto y sus causas potenciales. Las principales causas se organizan en sub-categorías, de tal forma que su representación gráfica es parecida al esqueleto de un pez (espina de pescado).

- Analiza las relaciones de causa y efecto.
- Comunica las relaciones de causa y efecto.
- Facilita la solución del problema desde los síntomas hasta la solución de sus causas.

Procedimiento.

- Definir el efecto, principales partidas de costos determinadas por Pareto.

- Realizar la gran expansión definiendo no más de 6 eventos causales para ello se utiliza el método Kendall.
- Realizar la primera pequeña expansión mediante tormenta de ideas.
- Realizar la segunda pequeña expansión mediante el diagrama de afinidad si fuera necesario.

2.3.6 Diagrama de Pareto

El análisis de Pareto es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales” y tiene como fin poner de manifiesto las desigualdades.

La familiar regla del 20 x 80 (que el 20% de nuestros clientes garantizan el 80% de nuestros negocios) es un ejemplo del análisis de Pareto.

El concepto básico en que se apoya el análisis de Pareto es la jerarquización de los datos y el análisis se presenta generalmente en un diagrama de Pareto. Como el histograma o el gráfico de barras, el análisis de Pareto presenta una distribución. Sin embargo, las barras se ordenan en orden descendente.

El análisis de Pareto (o el diagrama) se emplea para llamar la atención sobre problemas (o causas) de forma sistemática. Muestra cuáles son los mayores problemas, lo que le permite al grupo establecer la prioridad.

Conclusiones parciales:

El diseño metodológico propuesto muestra una secuencia lógica de etapas a seguir para la evaluación de la gestión ambiental del hotel Meliá Varadero a partir del análisis de indicadores económicos y ambientales. La metodología elaborada orienta qué y cómo proceder aunque está sujeta a la incorporación de nuevos aspectos y a la utilización de otros métodos para la obtención de los resultados de investigación. Para dar validez científica a la investigación se exponen y detallan varias técnicas y herramientas a utilizar.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO EN EL HOTEL MELIA VARADERO.

El objetivo del presente capítulo es evaluar la gestión ambiental del hotel Meliá Varadero a partir del análisis de indicadores económicos y ambientales y posteriormente proponer una actualización en el plan de acciones de la instalación.

3.1. Aplicación del procedimiento propuesto para evaluar la gestión ambiental a partir del análisis de indicadores económicos y ambientales en el hotel Meliá Varadero

A continuación, se exponen los resultados de las fases y etapas descritas en el procedimiento propuesto por el autor detallado en el epígrafe 2.2 del Capítulo II.

3.1.1 Revisión de las leyes, regulaciones y normas ambientales y sanitarias vigentes en el país y que se aplican en el hotel.

El hotel posee Licencia Sanitaria, los resultados de las inspecciones realizadas por el Centro Provincial de Higiene y Epidemiología durante el 2017 han sido favorables. Por otra parte, la instalación cuenta con el Aval Ambiental otorgado por el CITMA.

En este tópico se evaluó el cumplimiento de las regulaciones técnicas y jurídicas de carácter ambiental que dentro del amplio marco de la legislación ambiental cubana se aplican al hotel. Igualmente se consideraron aquellas referidas a la higiene sanitaria, además de las emitidas por el MINTUR. Las normas y documentos legislativos que se contemplaron en la revisión fueron las siguientes:

➤ Legislación ambiental

1. Ley No. 81 del Medio Ambiente.
2. Decreto Ley No. 138/93 De las Aguas Terrestres.
3. Decreto Ley No. 200/99 De las Contravenciones en Materia de Medio Ambiente.
4. Decreto Ley No. 212/99 Gestión de la Zona Costera.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

5. Decreto No. 199/95 Contravenciones de las regulaciones para la protección y el uso racional de los recursos hidráulicos.
6. Decreto No. 211/96 Contravenciones de las regulaciones para los servicios de acueductos y alcantarillado.
7. Resolución No. 23/2010 Programa Nacional de Lucha contra la Contaminación del Medio Ambiente para el período 2009-2015.
8. Resolución No. 132/2009 Reglamento del proceso de evaluación de impacto ambiental.
9. Resolución No. 136/2009 Reglamento para el manejo integral de desechos peligrosos.
10. Resolución No. 1/98 Regulación de la utilización de las sustancias halogenadas para la extinción de incendios.
11. Resolución No. 116 /2005 Establece el Cronograma Nacional para el control de las Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono, en productos, equipos y tecnologías que lo utilicen.
12. Resolución No. 103/2008 Reglamento de la Inspección Estatal de la actividad reguladora ambiental.
13. Resolución 1/93 De la protección de la capa de ozono.
14. NC 27: 1999. Vertimiento de aguas Residuales a las aguas Terrestres y al alcantarillado. Especificaciones.
 - Higiene sanitaria
 1. Decreto Ley No. 54/82 Disposiciones Sanitarias Básicas.
 2. NC 93-12:1986 Instalaciones Hidrosanitarias. Requisitos Sanitarios Generales.
 3. NC 133: 2002. Residuos sólidos urbanos. Almacenamiento, recolección y transportación. Requisitos higiénico-sanitarios y ambientales.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

4. NC 134: 2002. Residuos sólidos urbanos. Tratamiento. Requisitos higiénicos sanitarios y ambientales.

5. NC 135: 2002. Residuos sólidos urbanos. Disposición final. Requisitos higiénico-sanitarios y ambientales.

6. NC 39: 1999. Calidad del aire. Requisitos Higiénico-sanitarios.

7. NC 19-01-04:80 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Ruido. Requisitos generales higiénicos sanitarios.

8. NC 26: 2007 Ruido en zonas habitables. Requisitos higiénicos sanitarios.

➤ Legislación Sanitaria

1. NC: 143:2010 Código de Prácticas. Principios Generales de Higiene de los Alimentos

2. NC: 136: 2002 Sistema HACCP

3. NC: 455/2006. Manipulación de los alimentos. Requisitos Sanitarios Generales

4. NC: 492/2006. Almacenamiento de Alimentos. Requisitos Sanitarios Generales

5. NC: 453/2006. Alimentación colectiva. Requisitos Sanitarios Generales

6. NC: 38-0005/86. Limpieza y desinfección. Procedimientos Generales

7. NC: 93-02/85. Agua potable. Requisitos sanitarios y muestreo

8. NC: 441/2006 Salud Ambiental. Piscina. Requisitos Higiénicos Sanitarios y de Seguridad

➤ Planes de reducción de desastres.

1. Directiva No.1/2010 del Vicepresidente del Consejo de Defensa Nacional.

2. Decreto ley 170 Del sistema de Medidas de la Defensa Civil

3. Ley 75 Ley de la Defensa Nacional.

De forma general los principales incumplimientos están relacionados con la higiene de los alimentos, el manejo de los residuales sólidos y algunas con el

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

manejo de la zona costera. En otros casos los problemas señalados están vinculados al proyecto constructivo, por lo que la solución no es inmediata, requiriéndose inversiones para su gestión. También se aprecia incumplimientos relacionados con la disciplina tecnológica, malas prácticas y falta de sistematicidad en los controles.

3.1.2 Conformación del equipo de trabajo

Como indica la metodología en esta etapa se conforma el equipo de especialistas de la instalación involucrada, en este caso, se seleccionan a partir de su experiencia y conocimientos acerca de la gestión ambiental y económica. Los juicios y valoraciones de estos especialistas constituyen una fuente valiosa de referencia e información, por lo que se elabora una tabla resumen con los datos de los expertos, la cual se muestra en el **(Anexo No. 6)**.

Una vez realizada la selección de los expertos se procedió a la verificación del coeficiente de competencia, siguiendo el procedimiento del método de expertos. El coeficiente de competencia de los ocho expertos se presenta a continuación:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Kc	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8
	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio

Tabla 3.2 Coeficiente de competencia (Kc) o experticidad de los expertos seleccionados.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede verificar, el coeficiente de competencia de los expertos que deben participar en el proceso de la investigación es superior al valor 0.80, lo que indica que la totalidad de los especialistas seleccionados son aceptados.

3.1.3 Revisión de los elementos que componen el SGA de la instalación

El hotel Meliá Varadero es un destino de sol y playa, que desarrolla sus actividades mediante la prestación de servicios, la actualización del SGA se realizó a través de la tormenta de ideas y se parte de la misión y visión del mismo. Quedando demostrado la vigencia y actualidad de los elementos que componen el SGA.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Misión ambiental

Garantizar que el servicio que se ofrece esté insertado a la conservación del Medio Ambiente, en correspondencia con la situación internacional, con la política ambiental del país, de la provincia y del municipio, logrando la satisfacción y seguridad de nuestros clientes internos y externos y su apoyo a la GA de la instalación.

- Visión ambiental

Seremos reconocidos por nuestros clientes como el hotel líder en la preservación del Medio Ambiente, con un personal comprometido y motivado con este objetivo.

- Política Ambiental

La política ambiental del hotel Meliá Varadero está dirigida a lograr un uso adecuado del entorno, enfocándose hacia la reducción de la contaminación ambiental, elevando la cultura y la sensibilidad ecológica de los trabajadores, proveedores y clientes y expresa su compromiso de respetar y cumplir las legislaciones vigentes, proporcionando los recursos necesarios que garanticen un eficiente SGA en un constante proceso de mejora continua, estableciendo los siguientes principios:

- ✓ Cumplimiento de la legislación ambiental aplicable a la organización durante la ejecución de sus servicios.
- ✓ Formación de una cultura ambiental responsable en todos los trabajadores, que permita la gestión de soluciones de los problemas actuales y potenciales.
- ✓ Utilización racional de los recursos naturales y las materias primas, aplicando el principio de Producción más limpia.
- ✓ Prevención, reducción y control de la contaminación, minimizando la generación de residuos y asegurando un manejo responsable de las emisiones atmosféricas y desechos líquidos, sólidos y peligrosos.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- ✓ Comunicando a las partes interesadas los compromisos adquiridos, los objetivos y las metas alcanzadas.
 - Objetivos ambientales
- ✓ Fortalecer la gestión ambiental integral del hotel Meliá Varadero todos sus elementos y servicios que se encuentran en ellos.
- ✓ Contribuir a elevar la gestión ambiental integrada del hotel.
- ✓ Establecer prioridades y líneas de acción que permitan prevenir, minimizar y solucionar los principales problemas ambientales identificados en la instalación.
- ✓ Perfeccionar la aplicación de los instrumentos vigentes para la gestión ambiental integrada.
 - Metas ambientales
- ✓ Se implementa la Estrategia Ambiental en el hotel Meliá Varadero 2017.
- ✓ Se contribuye a la elevación de la calidad de la instalación, garantizando la inclusión de la dimensión ambiental.
- ✓ Se reduce la contaminación por residuales sólidos en instalación.
- ✓ Se mantiene el consumo de agua entre 0,9-1 M³ por habitación día ocupada.
- ✓ Se minimiza el consumo de energía y combustible en un 5% con relación al año anterior y al real acumulado.

3.1.4 Análisis del cumplimiento de las acciones propuestas en la estrategia ambiental en el 2017.

Mediante la aplicación de la Lista de Chequeo se pudo comprobar que de las cuarenta y cinco acciones previstas en la Estrategia Ambiental del hotel Meliá Varadero para el 2017, dos no fueron cumplidas lo que representa el 4,44% (**Anexo No.7**) de incumplimiento, por lo que estas acciones se mantienen en la formulación de la Estrategia del hotel para el año 2018.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El hotel tiene identificado los impactos ambientales de la instalación en sentido general, pero en la revisión de los documentos no se constata una identificación del impacto ambiental por procesos, por lo que la dirección desea identificar y evaluar estos impactos. La acción de descongelación y enfriamiento se incumple en ocasiones, debido a violaciones que se cometen en el proceso por parte de los trabajadores encargados de realizar esta actividad, estando sujeto a sanciones administrativas. Existen cámaras de refrigeración con algunos problemas en las juntas debido a insuficiencia de suministro de las mismas.

Con respecto a las acciones incumplidas no se ha podido colocar el papel reflectante en todas las habitaciones ya que su compra no ha sido posible y no se mantienen actualizados los convenios con las entidades que realizan la recogida de los desechos peligrosos.

3.1.5 Identificación de los indicadores económicos y ambientales para su adecuación en la investigación.

La propuesta de indicadores para evaluar la gestión ambiental ha provisto nuevos elementos para hacer válido el concepto de turismo sustentable y a la vez ha permitido a las instalaciones elaborar un grupo de herramientas que le permitan autoevaluarse. Algunas de las más conocidas son las propuestas de indicadores para evaluar la sostenibilidad del turismo en diversos destinos formuladas por la OMT (2005), CITMA – MINTUR (2004) en el caso cubano, y el análisis de los indicadores tratados en la Página Oficial de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) (www.onei.cu) siendo la única institución gubernamental en el país que provee datos oficiales de acceso público sobre este tipo de información.

A continuación, se analizarán estas propuestas, para luego señalar los puntos comunes que den lugar a tomar un grupo de indicadores que puedan ser aplicados en la instalación objeto de estudio en función de evaluar la gestión ambiental.

En la guía de Indicadores para el Desarrollo de los Destinos Turísticos Sostenible de la OMT se presenta una variedad de criterios e indicadores (**Anexo No. 8**),

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

identificados como “Criterios Básicos” e “Indicadores Básicos”, la OMT dice que esta propuesta no significa necesariamente, que los gestores en los destinos tengan que aplicarlos en su totalidad, a continuación, se presentan en la tabla siguiente:

En la propuesta se destaca 12 Criterios Básicos y 29 Indicadores Básicos identificados para ser aplicados en destinos turísticos.

Esta guía permite a los planificadores y gestores, seleccionar los criterios más pertinentes a su destino por lo que no es una fórmula de indicadores, más bien, sirve para generar ideas que promuevan indicadores que respondan a las condiciones específicas y necesidades de los actores sociales de cada destino y contempla un amplio radio de criterios de gestión social, económicos y ambientales, relacionados con la sostenibilidad del turismo. Los criterios se agrupan en temas relacionados con: impactos en las comunidades receptoras, gestión de los recursos naturales y culturales, el control de las actividades del turismo y la planificación de destinos, entre otros. No son un fin en sí mismos, sino más bien señales de cambios y tendencias importantes que actúan como catalizador para el debate sobre planes futuros y los riesgos para el destino. También pueden servir como mediciones de los resultados con respecto a los progresos realizados con miras a la sostenibilidad.

Otra de las propuestas fue la establecida entre el MINTUR de conjunto con el CITMA. Ambos organismos desarrollaron una propuesta de indicadores para el destino Cuba, la cual abarca todos los indicadores de sostenibilidad turística de la Asociación de Estados del Caribe (AEC) y comprende otros que resultan de importancia para el logro de los objetivos y metas del desarrollo turístico, además de su correspondencia con las acciones que se realizan en materia ambiental en Cuba, estos incluyen indicadores que evalúan aspectos de la biodiversidad, contaminación, vertimiento y salud. Algunos de los mismos se relacionan a continuación:

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Calidad de los cuerpos de agua marinos y terrestres.
- Índice de consumo de agua.
- Cobertura de tratamiento del residual líquido.
- Carga contaminante.
- Vertimiento.
- Calidad del aire.
- Eficiencia del sistema de manejo de desechos sólidos.
- Eficiencia del sistema de manejo de desechos líquidos.
- Índice de consumo energético.
- Índice de consumo de energía renovable.
- Desempeño ambiental.
- Control ambiental.
- Tasa de disminución de área forestal.
- Conservación del ecosistema.
- Biodiversidad.
- Calidad del agua para el consumo humano.
- Identidad y cultura.
- Especies focales.
- Empleo turístico.
- Índice de consumo de producciones nacionales y locales.
- Satisfacción del turista
- Ingresos
- Utilidades
- Uso y manejo ambiental
- Financiamiento en la gestión y protección ambiental.
- Seguridad.
- Instalaciones médicas.
- Índice de escolaridad promedio.
- Autenticidad del diseño, ambientación y arquitectura.
- Índice de idoneidad.
- Presencia de espectáculos artísticos locales y nacionales.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Analizando la propuesta anterior se evidencia que existe una mayor agrupación de indicadores correspondientes a la dimensión ambiental, el cual representa el 61% del total, por lo que hay un desequilibrio en la medición de la sustentabilidad haciendo una incidencia sobre los aspectos ambientales en detrimento de los sociales que constituyen un 22.5% y de los económicos representando un 16.5%

Después de analizar la propuesta se evidencia que el problema fundamental es que no existe un balance entre sus dimensiones y es de vital importancia tener en cuenta esto ya que el objetivo no es que haya la misma cantidad de indicadores referidos al medioambiente, al aspecto social y económico, sino que exista un balance entre ellos, logrando un equilibrio.

Por otra parte, la página Oficial de la ONEI incluye información relacionada con indicadores sociales, ambientales y económicos (**Anexo 9**), estos últimos la institución los reconoce como indicadores turísticos ya que ella no tiene definida una dimensión económica. Una vez recogidos los indicadores brindados en la página se procedió a separarlos por dimensiones para un mejor entendimiento y análisis de la información. A continuación, se muestran indicadores:

Después de analizar los indicadores pertenecientes a cada dimensión, se concluye que existe una mayor concentración de indicadores correspondientes a la dimensión social, representando el 42% del total, por lo que hay un desequilibrio en la medición de la sustentabilidad, haciendo una incidencia sobre los aspectos sociales en detrimento de los turísticos que representan un 28% y de los ambientales representando un 30%.

Queda demostrado que el problema fundamental que experimenta el listado de indicadores con los que trabaja la ONEI es que no existe un balance entre las dimensiones de la sustentabilidad.

Al concluir el análisis de todas las propuestas anteriores se materializa la tabla 3.5, las coincidencias en las propuestas realizadas por los Organismos e Instituciones tratados (ONEI, OMT y CITMA – MINTUR).

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Indicadores ONEI	Indicadores OMT	Indicadores CITMA-MINTUR
Ingresos y gastos asociados a los derechos sólidos recolectados	Ingresos y gastos generados por el turismo Volumen de residuos producidos por el destino (Especificar por tipos diferentes)	Ingresos y gastos Eficiencia del sistema de manejo de desechos sólidos
Cobertura de agua potable y saneamiento	% de establecimientos turísticos donde el tratamiento del agua cumple las normas internacionales % de aguas residuales del sitio que recibe tratamiento	Cobertura de tratamiento residual líquido Calidad del agua para el consumo humano
Consumo energético provincial Consumo de energía eléctrica por municipio	Consumo per cápita de energía de todas las fuentes (en los niveles municipal y provincial)	Empleo turístico
Distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional Ocupados en la economía por municipio	Número de residentes contratados en el sector turístico	Índice de consumo energético Índice de consumo de energía renovable

Tabla 3.5: Resumen de coincidencias entre las propuestas de indicadores ONEI, OMT e indicadores CITMA – MINTUR.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificadas las coincidencias entre las diferentes propuestas, se definen los indicadores a utilizar en la presente investigación.

La razón de utilización de los indicadores económicos es que posibilitan evaluar la capacidad del hotel para generar resultados positivos a partir de su evaluación.

Los resultados de esta comparación dan una medida del comportamiento de los indicadores ambientales y su repercusión sobre los económicos y materializan la eficiencia en la gestión integral mediante la forma en que se han utilizado los recursos. El análisis permite evaluar la mejora en el desempeño ambiental en

correspondencia con los hechos económicos, a través de la comparación de los ingresos con los gastos, de los ingresos con los costos medioambientales, de los ingresos medioambientales con los costos medioambientales.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Indicador	Razón de utilización	Forma de cálculo	Objetivo	Impacto ambiental
Consumo agua	Ayudan a gestionar la demanda y la oferta de agua. Puede servir de advertencia sobre los límites o la posible sobreexplotación del sistema de abastecimiento.	$\frac{\text{Consumo Real } m^3 / HDO}{\text{Plan } m^3 / HDO} \times 10$	Reducción del consumo de agua	Negativo: Derroche de agua Incremento de los costos.
Consumo de energía eléctrica	Permiten reducir el consumo energético general y fomentar el uso de fuentes de energía renovables.	$\frac{\text{Consumo Real } Kw/h p / HDO}{\text{Plan } Kw/h p / HDO} \times$	Reducción del consumo de energía eléctrica	Negativo: Derroche de energía Incremento de los costos.
Consumo de combustibles	Permiten reducir el consumo de combustible	$\frac{\text{Consumo Real } Ltsp / HDO}{\text{Plan } Ltsp / HDO} \times 100$	Reducción del consumo de combustible (gas)	Negativo: Derroche de combustible Incremento de los costos.
Volumen de residuos sólidos producidos	Facilita conocer las cantidades de materiales utilizados, para luego pasar a la reutilización, y así fomentar los trabajos de reciclaje.	$\frac{\text{Cant } activid \text{ desarrolladas}}{\text{Activid Plan Capacitación}} \times h$	Reducción de los volúmenes de desechos generados	Negativo: Propicia proliferación de vectores y afeciones para la instalación.
Formación de personal sobre cuestiones ambientales. Capacitación			Elevar el conocimiento real y consciente de los aspectos que inciden en el medioambiente	Impactos.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Formación del personal sobre cuestiones ambientales. Legislación ambiental	Ayuda a ampliar la educación ambiental de los trabajadores de la instalación.	% de trabajadores con conocimiento de la legislación ambiental aplicada en el turismo.	Elevar el conocimiento de la legislación vigente y aplicable al sector turístico	Negativo: Violaciones y sanciones por incumplimiento de la legislación.
Formación del personal sobre cuestiones ambientales. Información medioambiental Formación del personal sobre cuestiones ambientales. Resultados científico-técnicos	Ayuda a ampliar la educación ambiental de los trabajadores y clientes de la instalación.	% de clientes y trabajadores con conocimientos de las acciones de divulgación medioambiental desarrolladas en el hotel Meliá Varadero.	Elevar las acciones de divulgación sobre el desempeño ambiental y cumplimiento del programa	Negativo: Insuficientes acciones para atenuar impactos.
	Ayuda a ampliar la educación ambiental de los trabajadores de la instalación.	Cantidad de trabajos presentados en eventos de FORUM y total de soluciones ambientales aportadas.	Elevar la cantidad de ponencias que tributen a la temática medioambiental	Negativo: no se gestiona la solución de los problemas existentes.

Tabla 3.6: Indicadores ambientales para el análisis de la gestión ambiental en el hotel Meliá Varadero.

Fuente: Elaboración propia.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Indicadores
Ventas totales
Costo de venta
Artículos de limpieza general
Materiales auxiliares
Dotaciones habitaciones
Consumo productos químicos
Consumo de gas licuado
Consumo de carburantes vehículos (Gasolina y Diesel)
Consumo de energía eléctrica
Consumo de agua
Gastos financieros
Valor agregado
Promedio de trabajadores
Productividad
Salario medio
Correlación salario medio/productividad
Utilidades después de Impuestos
Clientes alojados
Precio Medio total

Tabla 3.7: Indicadores económicos para el análisis de la gestión ambiental en el hotel Meliá Varadero.

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores ambientales hacen énfasis en su control y utilidad de aplicación; de ahí la importancia de relacionar los indicadores económicos con los ambientales para garantizar la integración y despliegue de la estrategia a todos los niveles. La medición de los resultados de la organización se aborda desde tres ángulos: eficiencia, relacionada con el uso de los recursos (naturales, materiales, humanos y financieros); eficacia, refleja el impacto en el medioambiente; y efectividad, vinculada al logro de los objetivos estratégicos de la instalación, a los cuales se insertan los objetivos ambientales.

3.1.6 Análisis de los indicadores económicos y ambientales seleccionados.

Es necesario acotar que la información recopilada corresponde al período comprendido 2015-2017.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Indicadores	UM	2015			2016			2017		
		Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Consumo de energía eléctrica	KWH/HDO	53,00	49,89	94,13	50,02	46,02	92,00	49,07	46,45	94,66
Consumo de agua	M ³ /HDO	0,90	0,87	96,67	0,85	0,98	115,29	1,82	1,86	102,20
Consumo de gas	litros gas/HDO	0,39	0,24	61,64	0,60	0,62	103,33	0,65	0,62	95,38
Costo KW/H	\$	0,24	0,20	83,33	0,20	0,15	75	0,20	0,15	75
	\$	1,86	1,86	100	1,86	1,86	100	1,86	1,86	100
Costo del M ³ / agua										
Costo de gas	\$	0,60	0,41	68,33	0,60	0,39	65	0,60	0,50	83,33
	litro									

Tabla 3.8: Resultados de los indicadores consumo de agua, energía eléctrica y gas.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior muestra un comportamiento bastante favorable con relación a los portadores energéticos. Salvo el consumo real de agua en el 2016 y 2017 y gas en el 2016, en el resto de los años se cumplió el plan. En el 2016 lo que deterioró este indicador fue el sobreconsumo de agua y gas y el incumplimiento de las habitaciones días ocupadas planificadas, quedando por debajo en un 1.88%. En el 2017 el azote del huracán Irma propició que el consumo de agua se incumpliera en un 2.20%, fundamentalmente porque se tuvo que hacer una limpieza general y profunda en la piscina, además de roturas y salideros detectados.

Indicador	2015			2016			2017		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Volumen de residuos sólidos	51,94	57,1	109.93%	112,12	64,66	57.67%	54,65	55,52	101.59%

Tabla 3.9: Resultados del indicador volumen de residuos sólidos producidos.

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar este análisis se parte de la información que el hotel tiene como capacidad de carga para desechos sólidos un total de 65 toneladas. En el período que se investigase evidencia un incumplimiento con respecto a lo planificado, excepto en el 2016 que se cumple con el plan. Siguiendo esta serie de tiempo se evidencia un aumento en cuanto al volumen de residuos motivado principalmente por el aumento de la llegada de clientes a la instalación. En el último año la causa

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

fundamental que provocó este aumento en la generación de residuos sólidos está dada por los desechos generados al paso del huracán Irma.

Cabe señalar, además, que el 80% de los residuos son reciclados por materias primas (dígase: papel y cartón, envases de plástico y vidrio, materiales ferrosos, etc.), un 15% de otros residuos que no son reciclados por materias prima, recogidos por servicios comunales y el resto son desperdicios de comida; recogidos por la empresa porcina.

El hotel traza la política de reciclar la mayor cantidad de residuos y que éstos estén el menor tiempo posible en la instalación para de esta forma contribuir con la economía del país y evitar la proliferación de vectores y que la imagen del hotel se vea afectada.

Indicador	2015			2016			2017		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Capacitación	525	15	2,86%	546	21	3,85%	560	25	4,46%

Tabla 3.10: Resultados del indicador capacitación ambiental.

Fuente: Elaboración propia.

Del total de actividades de capacitación ambiental, se han implementado un 2,86% de con contenido medioambiental en el 2015, en el 2016 se han realizado un 3,85% de las mismas y en 2017 un 4,46%. Esto a las claras deja muchas interrogantes acerca de lo que puede hacer el hotel para formar a los trabajadores acerca de la temática ambiental. No es posible que se haga tan poco para preparar a los empleados en un hotel cuyo principal recurso es la naturaleza.

Para determinar el porcentaje de trabajadores con conocimiento de la legislación ambiental y de información medioambiental que poseían, se determinó aplicar una encuesta donde la población (N) es 410 que se corresponde con el total de trabajadores del hotel, al cual se determinó el tamaño de muestra (n)

La revisión de documentos permitió constatar que el método de muestreo más adecuado a este tipo de estudios lo es el probabilístico, en específico el muestreo aleatorio simple, pues permite elegir una muestra representativa de la población y, por tanto, realizar estimaciones que se puedan generalizar a la misma.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En el caso del tamaño de la muestra, se precisaron aspectos como el universo y la población, los cuales se definen en base a los objetivos de la investigación y a la revisión de documentos de la entidad que permita desarrollar la ficha técnica de forma correcta.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se emplea la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_{1-\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z_{1-\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n – muestra p – fallo (0.5).

q – éxito (0.5). N – tamaño de la población.

Z – nivel de confianza (para 99% Z = 1.64, para 95% Z = 1.96, para 90% Z= 2.58).

d– probabilidad de error (para 99% e= 0.01, para 95% e= 0.05, para 90% e= 0.10).

Resultados:

N=410

n=

$$\frac{410 (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 (410-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 199$$

A partir de la población se determinó un tamaño de muestra $n=199$ (**Anexo 10**); la cual permitió analizar el nivel de conocimiento e información de la legislación medioambiental del hotel Meliá Varadero. Donde alfa de Cochran es de 0,7860 por lo que hay fiabilidad.

Los resultados obtenidos del análisis de la encuesta arrojan que el 75,9% de los trabajadores tienen conocimiento de la legislación ambiental. El 64,8% de los trabajadores tienen conocimiento de las acciones de divulgación. El 55,8% recibe mucha información acerca del desempeño ambiental del hotel, el 43,7% recibe poca y un 0,5% no recibe ninguna. El 75,9% de los trabajadores conocen los impactos ambientales generados por su área de trabajo y el 24,1% no tienen conocimiento (**Anexo 11**).

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Indicador	2015		2016		2017	
	No. trabajos	Soluciones aportadas	No. trabajos	Soluciones aportadas	No. trabajos	Soluciones aportadas
	Resultados científicos - técnicos	14	1	19	5	11

Tabla 3.11: Resultados del indicador resultados científicos - técnicos.

Fuente: Elaboración propia.

Trabajos en el 2015

1. Análisis de los portadores energéticos en el semestre del año. Propuesta de acciones para alcanzar ahorro en el 2 semestre. Solución a problemas de portadores energéticos.

Trabajos en el 2016

2. Mantenimiento, montaje y puesta en marcha de la banda vertical. Adaptación de filtrado de banda ancha. Solución a problemas de residuales líquidos.

3. Recuperación de impelente de banda de fecales. Solución a problemas de residuales sólidos.

4. Arreglo en el control de audio autómeta simple. Solución a problemas de contaminación sónica.

5. Recuperación del equipo música del Restaurante Japonés. Solución a problemas de contaminación sónica.

6. Ahorro de presupuesto por reconstrucción de la máxima demanda. Solución a problemas de portadores energéticos.

Trabajos en el 2017

No se realizaron trabajos relacionados con la gestión ambiental.

El movimiento científico – técnico del hotel puede decirse que ha ido en declive si se analizan los resultados del período analizado.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Indicadores económicos	UM	2015			2016			2017		
		Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Ventas totales	MP	21210,73	23179,75	109,28	23280,22	24872,77	106,84	25123,43	24399,75	97,12
Costo de venta	MP	4511,84	4992,92	110,66	4749,97	4610,18	97,06	468,04	376,38	80,42
Materiales de limpieza	MP	76,84	75,42	98,15	80,14	75,28	93,94	78,78	72,09	91,51
Dotaciones habitaciones		182,83	202,90	110,98	190,54	172,52	90,54	170,22	166,97	98,09
Consumo productos químicos	MP	161,31	181,22	112,34	170,32	162,83	95,60	199,09	175,82	88,31
Consumo de gas licuado	MP	13,01	15,58	119,79	13,80	15,19	110,08	13,27	15,80	119,04
Consumo de energía eléctrica	MP	51,28	37,19	72,52	51,92	34,74	66,91	54,93	41,81	76,11
Consumo de Carburantes vehículos	MP	24,98	14,02	56,12	23,08	12,41	53,76	23,08	15,08	65,32
Productividad	U	1685,27	1556,62	92,37	1405,89	1000,89	71,19	1375,29	951,26	69,28
Consumo de agua	MP	47,62	47,30	99,33	50,90	54,54	107,16	54,67	52,91	96,78
Salario medio	MP	222,61	246,55	110,76	227,93	258,76	113,53	256,06	247,66	96,72
Correlación salario medio/productividad	MP	0,13	0,11	84,61	0,11	0,1	90,91	0,10	0,11	110,00
Gastos financieros	MP	134,96	505,68	374,70	337,92	374,31	110,77	347,67	415,38	119,48
Utilidades después de impuestos	MP	10849,73	12360,24	113,92	12743,85	14668,37	115,10	14217,24	14041,53	98,76
Valor agregado	MP	6200,58	7177,15	115,75	7554,66	9336,92	123,59	8981,26	8981,26	100,00
Cientes alojados Promedio	U	260177	291006	111,85	275963	265726	96,29	265455	256745	96,72
Precio Medio total	MP	81,52	79,65	97,71	84,36	93,60	110,95	94,64	95,14	100,53
Habitaciones Ocupadas (HDO)	U									
		6200,58	7177,15	115,75	7554,66	9336,92	123,59	8981,26	8981,26	100,00
Cientes alojados Promedio	U	260177	291006	111,85	275963	265726	96,29	265455	256745	96,72
Precio Medio total	MP	81,52	79,65	97,71	84,36	93,60	110,95	94,64	95,14	100,53
Habitaciones Ocupadas (HDO)	U									

Tabla 3.12: Resultados de los indicadores económicos.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los estados financieros del hotel Meliá Varadero.

En el 2015 y 2016 se percibe un aumento de las ventas con respecto al plan de \$1969013,81 y \$1592544,14 respectivamente, con un sobrecumplimiento del 9,28% y 6,84%. En el 2017 se tuvo una afectación de las mismas de un \$723677,6

con un incumplimiento del 2,88%, debido a que no se cumplen las estancias previstas por las afectaciones del huracán Irma en el mes de septiembre.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El consumo de productos químicos no fue favorable en los tres últimos años ya que aumento con respecto al plan en el 2015 en \$2574,31, en el 2016 en \$1390,39 y en el 2017 en \$2527,23, lo que representa un incumpliendo del 19,79%; 10,08% y 19,04% respectivamente.

El consumo de combustibles fue favorable para los tres años ya que disminuyó con respecto al plan. El consumo de agua estuvo por encima de lo planificado en un 10,76% en el 2015, en el 2016 en un 13,52% debido a que se reparó el sistema de agua caliente en dos pisos habitacionales, esto trajo consigo salideros, además de que el sistema de bombeo de la piscina no funcionaba bien por lo que hubo que incrementar el volumen de entrada de agua para mantener los parámetros establecidos de la calidad del agua. El 2017 fue favorable ya que disminuyó con respecto a lo planificado en un 3,28%.

Los gastos se incumplen con respecto a lo planificado, en el 2015 aumentan en \$370722,32, en este resultado lo que más influyó fue la partida de diferencia de cambio negativo con un sobregiro respecto al presupuesto. En el 2016 aumentan en \$36385,07 con un incumpliendo del 10,77%, en este resultado influyo la cristalería, vajilla y cubertería, fundamentalmente en gastronomía debido a la inestabilidad en la dirección de este departamento, sin embargo, se aplicó responsabilidad material a los responsables. En el 2017 aumentan en \$67712,58 incumpléndose en un 19,47%.

La instalación en los últimos tres años que se analizan tiene utilidad, superando lo planificado, esto está motivado porque los ingresos superan a los gastos, motivado esencialmente por el repunto del precio medio en los 2 últimos años.

3.1.7 Evaluación de la gestión ambiental

Para evaluar la gestión ambiental a partir del análisis de indicadores económicos y ambientales del hotel Meliá Varadero, se adecuó a la investigación las “Bases Metodológicas para el Trabajo de Seguimiento a las Empresas Seleccionadas para la Implementación del Sistema de Gestión Integral de la Innovación (SGII)” (CITMA, 2011).

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En reunión efectuada con el equipo de trabajo se dan a conocer los resultados del análisis de los indicadores económicos y ambientales del período investigado, se les explica el porcentaje de cumplimiento de las acciones propuestas del 2017 y se analizaron los indicadores preestablecidos por el órgano gestor nacional, en este caso el CITMA, todo ello con el fin de sentar las bases para evaluar la gestión ambiental del hotel. Luego de varios análisis y debates, de forma unánime los indicadores quedaron evaluados tal y como se muestra a continuación:

Indicador 1. Sistema de gestión ambiental.

Evaluación otorgada: R

En la entidad existe el SGA y se trabaja en su implementación, pero aún no se ha logrado certificar. Una de las limitantes que tuvo en su momento la certificación fue el mal estado en que se encontraba el almacén y la cocina central. En la actualidad esas inversiones terminaron con un alto grado de calidad constructiva y cumpliendo con los estándares internacionales, por lo que la instalación debe evaluar presentar otra vez para certificar su SGA. Siempre y cuando cumpla con el resto de los requisitos.

Indicador 2. Existencia e implementación de un plan de acción ambiental dirigido a la mitigación de los impactos ambientales negativos que causan sus actividades.

Evaluación otorgada: R

Desde el punto de vista ambiental están elaboradas las acciones, pero no responden a los objetivos y metas del plan de la integración de la gestión económica ambiental del hotel.

Indicador 3. Uso eficiente del agua, la energía y las materias primas.

Evaluación otorgada: B

Se pudo comprobar que en la entidad existe un uso eficiente de la energía y que existen programas para su manejo racional, así como una adecuada política de adquisición de materias primas que no afecten el medio ambiente.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El agua potable es suministrada por la Empresa Aguas Varadero. El gasto se mide a través de los metros contadores instalados. El sistema de abasto de agua está dotado de válvulas que permiten aislar las áreas en que se ha producido una avería. La distribución de agua potable se efectúa mediante tuberías galvanizadas o de cobre, no se utiliza en ningún caso asbesto cemento o PVC.

En el hotel existe un plan para controlar el consumo energético que comprende:

- Revisión y análisis diario de los consumos del día anterior, lo que permite aplicar las medidas necesarias de forma inmediata.
- Acomodo de las cargas para en el horario pico tener apagado todo el equipamiento posible.
- Existe una pizarra central computarizada que controla el 80% del sistema eléctrico: la iluminación en parte de las áreas públicas y exteriores, el sistema de aire acondicionado central, las fuentes, entre otros, que permite mantener el control de la eficiencia del funcionamiento del sistema, alertar por averías y poner en práctica y a punto el programa de acomodo de carga.
- El cambio de los horarios de las programaciones de circuitos de alumbrado se realiza quincenalmente para tratar de utilizar al máximo la iluminación natural.
- Se han sustituido muchas luminarias de alto consumo energético por las luminarias tipo PL (ahorrador). Se sustituye mercurio por sodio en áreas exteriores y proyectores de alógenos por proyectores con bulbos de alta presión.

Además, se toman medidas de ahorro por puesto de trabajo, donde están incorporados todos los Departamentos, con sus planes de ahorro, se señalan los lugares donde se denote malgasto de energía.

Indicador 4. Existencia de sistemas para el tratamiento de los residuales líquidos, estado de los mismos, disposición final y manejo de los lodos.

Evaluación otorgada: B

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Los vertidos domésticos pasan por tres trampas de grasa, ubicadas en diferentes zonas del hotel (detrás de la cocina, detrás del Steak House y detrás de la Cafetería), después van por el sistema de alcantarillado, según lo establecido en el Decreto-Ley 138, a una planta de tratamiento de las aguas residuales ubicada frente al hotel Sol Palmeras. A la misma van los residuales líquidos de Meliá Las Américas, Meliá Varadero, Plaza América y Sol Palmeras. Esta planta es administrada por la Empresa Aguas Varadero, y cuenta con una capacidad de tratamiento de 1000 m³/día. En caso de generarse sobrecargas, se destinan las mismas al Mar del Sur, a través del by pass.

Los lodos que se obtienen producto del tratamiento final de estos residuales líquidos son utilizados como abono por varias empresas.

Indicador 5. Contaminación del aire, existencia de sistemas para el tratamiento de las emisiones a la atmósfera, estado de los mismos, ruidos y vibraciones.

Evaluación otorgada: R

Existen quejas de clientes y constantes cambios de habitaciones por el ruido proveniente de volumen de los equipos de audio y las instalaciones recreativas.

El sistema de extractores y evacuación de gases emitidos en las áreas de procesamiento de alimentos cumple con los requisitos establecidos para instalaciones similares en la norma cubana.

Cuando se genera electricidad a través del Grupo Electrónico se genera ruido en durante el proceso en área del sótano.

También en ocasiones cuando se realiza recogida de clientes para excursiones en el área del lobby, la permanencia de los ómnibus produce ligeros ruidos. En la instalación no se detectó la existencia de fuentes emisoras de compuestos químicos que impacten negativamente la calidad del aire. No se ha realizado estudios de la calidad del ruido.

Indicador 6. Manejo de residuos sólidos.

Evaluación otorgada: B

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El volumen de residuos sólidos generado oscila alrededor de 2,0 Tm/día, en dependencia de la ocupación del hotel. Los residuos sólidos propios de la organización pueden ser clasificados en: orgánicos (0,8 Tm/día), reciclables (0,5 Tm/día) y desechos (0,7 Tm/ día). Los primeros comprenden los restos o desperdicios de alimentos durante su preparación y consumo; los segundos incluyen envases de cartón, plástico, metal y vidrio; y los últimos agrupan los residuos no utilizables o no clasificados, que alcanzan una magnitud de aproximadamente 1,5 kg/habitación.

Dos trabajadores se ocupan de la organización y mantenimiento de los residuos en el destino final, ya que a esa área llegan debidamente clasificados desde su origen, disponiéndose para ello de los depósitos necesarios en cada local de servicio.

Indicador 7. Manejo de productos químico tóxicos y desechos peligrosos, existencia de un plan de prevención y respuesta ante emergencias ambientales.

Evaluación otorgada: B

Cada puesto de trabajo tiene determinados los medios de protección que necesitan y es responsabilidad de la dirección de cada área y del departamento de Recursos Humanos del uso y buen estado de los mismos. Están creados los planes de catástrofe. Está instalado el sistema de protección de descargas eléctricas, protegiéndose así la instalación en general.

Se generan desechos clasificados como peligrosos: baterías, tóner de fotocopiadoras e impresoras y lámparas fluorescentes, los cuales se clasifican para la gestión diferenciada que requieren. Los envases que se utilizan con estos fines son ubicados en las áreas de mayor generación (frente a los talleres de Servicio Técnico y cerca del mostrador de Recepción). Se limitó una pequeña área en el local de desperdicios para su almacenamiento hasta la recogida.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Indicador 8. Resultado de las inspecciones ambientales realizadas por la autoridad ambiental, cumplimiento de las medidas impuestas, requerimientos de las licencias ambientales en el caso de las inversiones realizadas después.

Evaluación otorgada: B

El hotel posee LICENCIA SANITARIA. Ha sido inspeccionado sistemáticamente en el aspecto higiénico sanitario, tanto por las autoridades cubanas competentes como por tour-operadores. Se ha designado una persona encargada de atender la higiene de la entidad y como tal se le da seguimiento al cumplimiento de las normas de manipulación, elaboración y conservación de los alimentos.

Indicador 9. Acciones económicas previstas en la empresa para la solución de los problemas ambientales.

Evaluación otorgada: R

En la entidad tienen definido los recursos técnico-materiales esenciales para la realización de los mantenimientos, reparaciones requeridas y la solución de los problemas ambientales, y se aprecia una voluntad y un esfuerzo positivo de implementación y control de las acciones previstas. Pero carece de financiación para realizar inversiones que disminuyan el impacto ambiental y en el cierre de períodos contables no se reflejan partidas relacionadas con el impacto ambiental.

Indicador 10. Existencia de actividades de divulgación y capacitación ambiental de sus recursos humanos.

Evaluación otorgada: R

La información destinada a los trabajadores se ubica en las áreas de servicio y se refiere a mensajes destinados al ahorro de agua y energía y de no fumar en todas las áreas en general, el mantenimiento de la higiene y limpieza principalmente en las áreas de almacenamiento y elaboración de alimentos. Cada una de los puestos de trabajo posee las instrucciones específicas entre las que se encuentran las referidas a la protección, el cumplimiento de las normas sanitarias y la eficiencia productiva. Los temas ambientales están referidos a la actividad

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

específica que realizan. El hotel a pesar del esfuerzo realizado carece capacitación ambiental.

Indicador 11. Resultados científico-tecnológicos y de innovación tecnológica dirigidos a la solución de los problemas ambientales.

Evaluación otorgada: M

Los pocos trabajos presentados en el fórum de la instalación, muy pocos aportan a los problemas ambientales y en el último año – que disminuyeron los trabajos- estos aportes fueron nulos.

Indicadores	Evaluación
1. Sistema de Gestión Ambiental.	R
2. Existencia e implementación de un plan de acción ambiental dirigido a la mitigación de los impactos ambientales negativos que causan sus actividades.	
3. Uso eficiente del agua, la energía y las materias primas.	B
4. Existencia de sistemas para el tratamiento de los residuales líquidos, estado de los mismos, disposición final y manejo de los lodos.	B
5. Contaminación del aire, existencia de sistemas para el tratamiento de las emisiones a la atmósfera, estado de los mismos, ruidos y vibraciones.	R
6. Manejo de residuos sólidos.	B
7. Manejo de productos químico tóxicos y desechos peligrosos, existencia de un plan de prevención y respuesta ante emergencias ambientales.	
8. Resultado de las inspecciones ambientales realizadas por la autoridad ambiental, cumplimiento de las medidas impuestas, requerimientos de las licencias ambientales en el caso de las inversiones realizadas después.	B
9. Acciones económicas previstas en la empresa para la solución de los problemas ambientales.	R
10. Existencia de actividades de divulgación y capacitación ambiental de sus recursos humanos.	R
11. Resultados científico-tecnológicos y de innovación tecnológica dirigidos a la solución de los problemas ambientales.	M

Tabla 3.13: Resultados del análisis de los indicadores que evalúan la gestión ambiental mediante el análisis de indicadores económicos y ambientales.

Fuente: Elaboración propia.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En la tabla anterior y en el gráfico (**Anexo 12**), se aprecia que el 46% de los indicadores fueron evaluados de regular, el 45% de bien y el 9% de mal. Por lo que la gestión ambiental del hotel Meliá Varadero - analizando los indicadores económicos y ambientales definidos y siguiendo los criterios de evaluación que establece la metodología explicada en el capítulo anterior- obtiene una evaluación de REGULAR.

3.1.8 Identificación de las causas que provocan la deficiencia en la gestión ambiental a partir del análisis de indicadores económicos y ambientales.

Resumiendo los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas, el análisis del cumplimiento de las acciones de la estrategia, así como el análisis y evaluación de los indicadores que evalúan la gestión ambiental, pueden resumirse los aspectos positivos y negativos que se han obtenido durante la aplicación de los mismos y que responden a una mejora de su desempeño económico - ambiental. Para ello se realizó una tormenta de ideas, la cual arrojó como resultado los principales aspectos.

Aspectos positivos:

1. El hotel cuenta con la Licencia Sanitaria para su operación
2. Tienen definida la política ambiental.
3. Presentan un uso eficiente de la energía y el agua, así como una adecuada política de adquisición de materias primas.
4. Se maneja adecuadamente los residuales sólidos.
5. Poseen planes ante huracanes, catástrofes naturales e incendios.
6. Los resultados económicos y financieros de la instalación en los últimos 3 años son favorables.
7. Existe un control adecuado de vectores.
8. Existen buenas condiciones higiénicas sanitarias.
9. Mantiene las áreas verdes y exteriores limpias.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

10. La playa de la instalación, a pesar de las condiciones geográficas producto de su ubicación, tiene todas las condiciones para su disfrute

Aspectos negativos:

1. La no certificación del SGA.
2. Insuficientes acciones de información y divulgación sobre la gestión ambiental.
3. Poca presentación de trabajos en los fóruns de ciencia y técnica que den solución a los problemas ambientales.
4. No funciona el órgano específico de gestión ambiental adscrita directamente al Consejo de Dirección.
5. Incumplimiento de algunas acciones propuestas en la estrategia ambiental 2017.
6. No se destina financiación para estudios, proyectos e inversiones con el objetivo de atenuar los impactos ambientales.
7. En el presupuesto económico del hotel no se contemplan gastos que abarquen la gestión ambiental.
8. Falta de instrumentos que permitan la medición, evaluación y comunicación de la actuación ambiental en la información económica al cierre de períodos contables.

Para determinar el orden de prioridad de las causas establecidas por el equipo de trabajo se le hace entrega de un cuestionario con el fin de establecer los aspectos que más inciden en la gestión ambiental analizando indicadores económicos y ambientales (**Anexo No.13**). Se utiliza el método del coeficiente de Kendall para establecer la concordancia de los criterios. En el (**Anexo No.14**) se resumen las ponderaciones dadas por los expertos. En la escala se utilizó el 1 como el de mayor importancia.

Cálculo del Factor de concordancia T:

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m A_{ij} \right)$$

T= 36

Entonces, tenemos que los aspectos 2; 3 y 6 se desechan por no cumplir con la condición que plantea que:

$$\sum_{i=1}^m A^i \leq T$$

Cálculo del Coeficiente de Concordancia W:

$$W = \frac{12 \sum (\Delta^2 / k)}{m^2 (k_3 - k)}$$

$$W = 12 * 1636 / 64 * 504 \quad W = 19632 / 32256 \quad W = 0.61$$

Se cumple que $W \geq 0.5$ por tanto existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el equipo de trabajo, por lo que el estudio realizado es confiable.

Aspectos negativos	Frecuencia	%	Acumulado	% Acumulado
4. No funciona el órgano específico de gestión ambiental	7	26%	7	26%
8. Falta de instrumentos que permitan la dirección al Consejo de Dirección de la actuación ambiental en la información económica al cierre de períodos contables.	7	26%	14	52%
	5	19%	25	93%
1. La no certificación del SGA.	6	22%	20	74%
5. Incumplimiento de algunas acciones propuestas en la estrategia ambiental del hotel en el presupuesto económico del 2017. no se contemplan gastos que abarquen la gestión ambiental.	2	7%	27	100%

Figura 3.6 Tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de aspectos negativos, frecuencia y los porcentajes acumulados.

Fuente: Elaboración propia.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La utilización del gráfico de Pareto permitió comprender un principio esencial que plantea que uno pocos elementos son los responsables de un mayor resultado, estos elementos son clasificados como vitales y necesitan ser identificados para que todos los recursos sean dirigidos a ellos, en el siguiente gráfico quedó demostrado que entre los problemas vitales que hoy afectan la gestión ambiental analizando indicadores económicos y ambientales son:

1. No funciona el órgano específico de gestión ambiental adscripta directamente al Consejo de Dirección.
2. Falta de instrumentos que permitan la medición, evaluación y comunicación de la actuación ambiental en la información económica al cierre de períodos contables.
3. La no certificación del SGA.

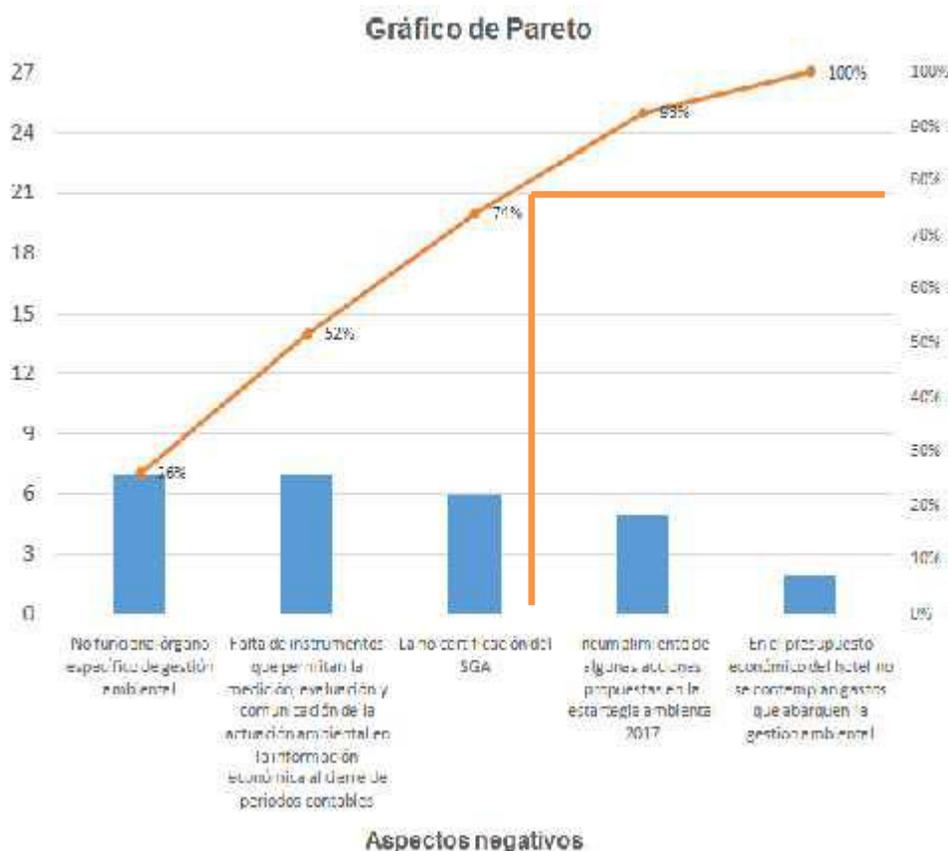


Figura 3.2: Gráfico de Pareto.

Fuente: Elaboración propia.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En la presente investigación se utiliza este principio para priorizar los problemas o las causas que lo generan, a partir de una representación gráfica de los datos obtenidos. De acuerdo con este principio, se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que en torno al 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas el 20% del problema.

Establecido el orden de importancia de las causas negativas que más incurren y demostrando concordancia entre los criterios de los expertos. Se realiza un diagrama Causa – Efecto (Figura 3.3), donde se reflejan claramente las causas y subcausas que más inciden en la deficiencia de la gestión ambiental analizando indicadores económicos y ambientales.

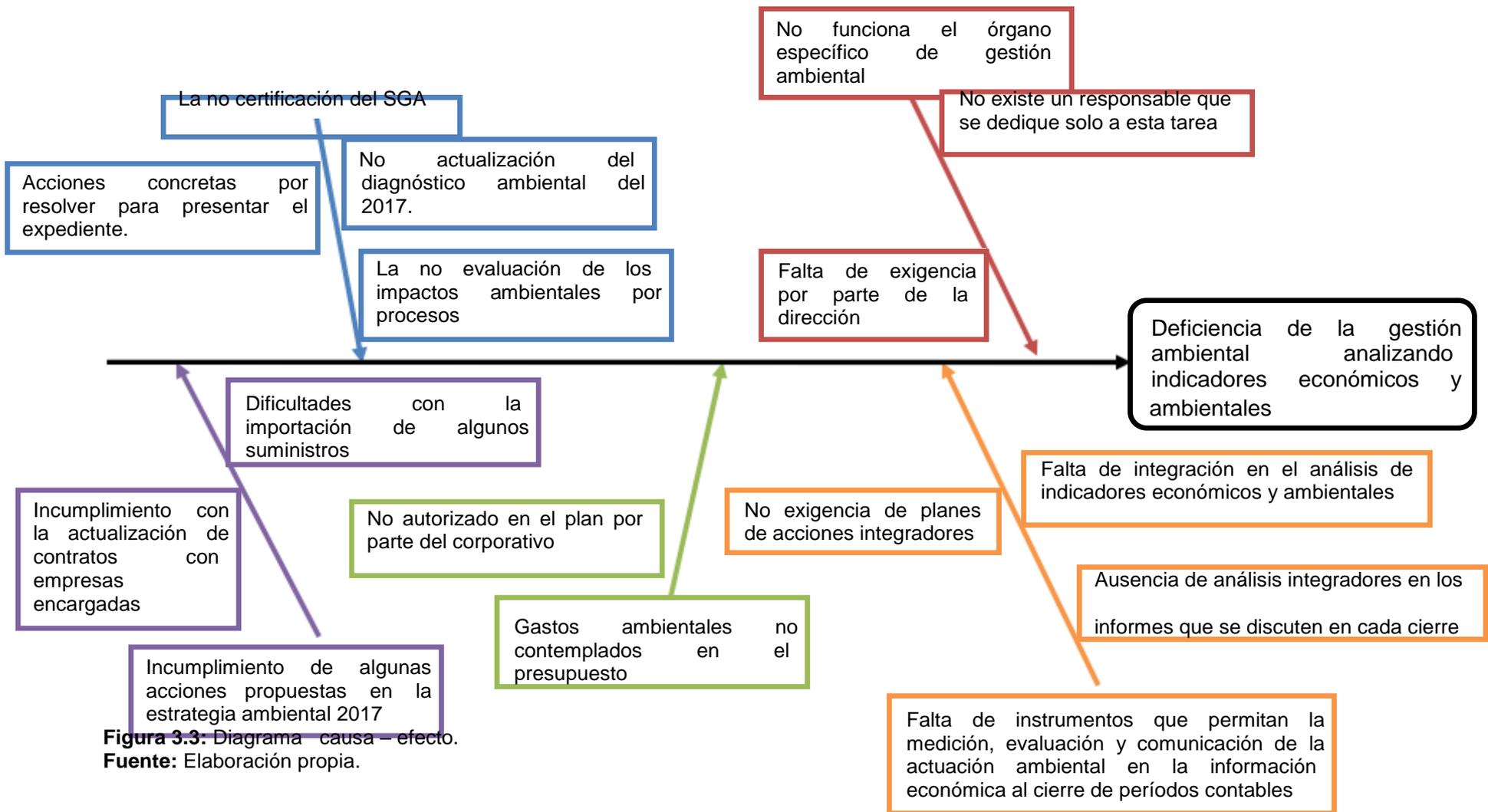


Figura 3.3: Diagrama causa – efecto.
Fuente: Elaboración propia.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

3.1.9 Perfeccionamiento del plan de acciones existente

Identificadas en el paso anterior las causas que provocan, a criterio del equipo de trabajo, la deficiencia en la gestión ambiental; es oportuno proceder a actualizar el plan de acciones existente en la instalación turística para ayudar a complementar la gestión ambiental y la gestión económica del hotel Meliá Varadero en pos de mejorar su desempeño ambiental y económico.

En el **Anexo No. 15** se presenta el plan de acciones de la entidad con respecto a la gestión ambiental. A continuación se presentarán los objetivos y las metas del plan actual, la actualización se realizarán en las acciones concretas que permitan corregir las deficiencias señaladas.

Objetivos	Metas	Acciones	Plazo de cumplimiento	Responsables
Aspecto negativo No. 1: La no certificación del SGA.				
Objetivo 1: Fortalecer la gestión ambiental integral del hotel Meliá Varadero, así como todos sus elementos y servicios que se encuentran en ellos.	Meta 1.1: Se implementa la Estrategia Ambiental del hotel Varadero 2016-2020.	Se Actualizar el diagnóstico ambiental anualmente.	1 trimestre de cada año	Jefe CAC. Responsable de medio ambiente.
		Cumplir las acciones que están pendientes por resolver que invalidaron la certificación del SGA.	2 semestre 2018	Jefe CAC. Responsable de medio ambiente.
Objetivo 2: Contribuir a elevar la gestión ambiental integrada en el hotel.	Meta 2.1: Se contribuye a la elevación de la calidad de la instalación, garantizando la inclusión de la dimensión ambiental.	Se Evaluar los impactos ambientales por cada uno de los procesos de la instalación.	Diciembre 2018	Jefe CAC. Responsable de medio ambiente. Jefes de departamentos.
Aspecto negativo No. 2: no funciona el órgano específico de gestión ambiental adscrita directamente al Consejo de Dirección.				
Objetivo 1: Fortalecer la gestión ambiental integral del hotel Meliá Varadero, así como todos sus elementos y servicios que se encuentran en ellos.	Meta 1.1: Se implementa la Estrategia Ambiental del hotel Meliá Varadero 2016- 2020.	Se Analizar la posibilidad de crear una plaza de responsable de medio ambiente.	Enero 2018	Jefe RR.HH.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

		Cumplir con eficiencia las tareas de gestión ambiental que tiene asignada la persona encargada en estos momentos.	Inmediato	Jefe CAC. Responsable de medio ambiente. Jefe RR.HH.
Aspecto negativo No. 3:	Incumplimiento de algunas acciones propuestas en la estrategia ambiental 2017.	Meta 2.1: Se contribuye a la compra de los insumos de 2018	2 semestre	Jefe CAC.
Objetivo 2: Contribuir a elevar la gestión ambiental integrada en el hotel.	elevación de la calidad de la instalación, garantizando la inclusión de la dimensión ambiental.	necesarios en el mercado interno para sustituir importaciones, con el fin de cumplir con las acciones pendientes de la estrategia ambiental del 2017. En caso contrario, buscar la mejor oferta en el extranjero.		
Objetivo 3: Establecer prioridades y líneas de acción que permitan prevenir, minimizar y solucionar los principales problemas ambientales identificados en la instalación.	Meta 3.4: Fortalecer la gestión adecuada de los desechos peligrosos.	Actualizar los contratos con las empresas encargadas de la recogida de los desechos peligrosos.	Inmediato	Jefe CAC. Jurídica.
	Meta 2.1: Se contribuye a la elevación de la calidad de la instalación, garantizando la inclusión de la dimensión ambiental.	Se Proponer al corporativo tener en cuenta la dimensión ambiental en el presupuesto para el próximo año.	Diciembre de 2018	Sub-director general. Sub-director económico.
Aspecto negativo No. 4:	en el presupuesto económico del hotel no se contempla gastos que abarquen la dimensión ambiental	Meta 2.1: Se contribuye a la elevación de la calidad de la instalación, garantizando la inclusión de la dimensión ambiental.		Jefe CAC.
Objetivo 2: Contribuir a elevar la gestión ambiental integrada en el hotel.	Meta 2.1: Se contribuye a la elevación de la calidad de la instalación, garantizando la inclusión de la dimensión ambiental.	Se Incorporar en los sistemas de indicadores del hotel los indicadores de relación económica ambiental.	2 semestre de 2018	Jefe CAC. Sub-director económico.
Aspecto negativo No. 5:	falta de instrumentos que permitan la medición, evaluación y comunicación de la actuación ambiental en la información económica al cierre de períodos contables.	Meta 2.1: Se contribuye a la elevación de la calidad de la instalación, garantizando la inclusión de la dimensión ambiental.		Jefe CAC. Sub-director económico. Sub-director general.
Objetivo 2: Contribuir a elevar la gestión ambiental integrada en el hotel.	Meta 2.1: Se contribuye a la elevación de la calidad de la instalación, garantizando la inclusión de la dimensión ambiental.	Analizar los indicadores económicos ambientales propuestos en los consejos de dirección del hotel.	2 semestre de 2018	Jefe CAC. Sub-director económico. Sub-director general.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

		Elaborar un informe de los resultados de la gestión económica y ambiental del hotel.	Inmediato	Jefe CAC. Sub-director económico. Responsable de medio ambiente.
	Meta 4.1: Fortalecer el cumplimiento de la legislación ambiental vigente, así como otras indicaciones del sector.	Realizar cambios tecnológicos en aquellas áreas donde el consumo es elevado. Realizar productos de auditoría ambiental interna. Actualizar la legislación ambiental vigente, así como otras indicaciones del sector. Realizar productos de auditoría ambiental interna. Actualizar la legislación ambiental vigente, así como otras indicaciones del sector. Realizar productos de auditoría ambiental interna. Actualizar la legislación ambiental vigente, así como otras indicaciones del sector.	2 semestre de 2018	Jefe CAC. Sub-director económico. Sub-director general. Jefe de mantenimiento
Objetivo 4: Perfeccionar la aplicación de los instrumentos vigentes para la gestión ambiental integrada.			Inmediato	Jefe CAC. Responsable de medio ambiente.

Tabla 3.16: Perfeccionamiento de plan de acciones existente.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones parciales:

La metodología expuesta en el capítulo anterior y desarrollado en el presente, permitió evaluar la gestión ambiental del hotel Meliá Varadero, mediante la identificación y análisis de indicadores económicos y ambientales. A partir de los elementos descritos se evalúa de regular la gestión ambiental del hotel, analizando un grupo de indicadores económicos y ambientales; identificándose las principales causas y perfeccionando el plan de acciones existente para su erradicación.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CONCLUSIONES

Al concluir la aplicación del procedimiento para la evaluación de la gestión ambiental del hotel Meliá Varadero a partir del análisis de indicadores económicos y ambientales, corresponde enumerar las principales conclusiones teóricas y prácticas que contribuyen a la solución del problema científico, considerando que:

1. Se alcanza a contextualizar lo referente a la gestión ambiental y cómo ésta influye en la gestión económica como soporte esencial para el logro de la eficiencia empresarial, trayendo consigo ventajas competitivas en las organizaciones.
2. Se analiza la importancia de la utilización de indicadores económicos y ambientales en el ámbito empresarial, fundamentalmente en el sector hotelero; y cómo éstos constituyen una herramienta indispensable en la elaboración de estrategias enfocadas a perfeccionar la gestión económica y ambiental, haciendo cada vez más sostenible al turismo.
3. Se elabora un procedimiento de carácter cuantitativo y cualitativo para la evaluación de la gestión ambiental mediante el análisis de indicadores económicos y ambientales; teniendo en cuenta las peculiaridades del objeto de estudio.
4. Se analizan un grupo de indicadores económicos y ambientales correspondiente al período 2015 – 2017. Los indicadores económicos muestran alentadores resultados, cumpliéndose en gran medida el presupuesto y obteniendo utilidades en los 3 años. En cuanto a los indicadores ambientales, existen partidas que no obtiene resultados satisfactorios, tales son los casos de la capacitación ambiental y los resultados de fórums que den respuestas a los problemas medioambientales.
5. Se evalúa de regular la gestión ambiental del hotel Meliá Varadero, mediante el análisis de indicadores económicos y ambientales a partir de la adecuación de las Bases Metodológicas para el Trabajo de Seguimiento a las Empresas Seleccionadas para la Implementación del Sistema de Gestión Integral de la Innovación.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

6. Los aspectos negativos que más influyen en la deficiencia de la gestión ambiental, son: no funciona el órgano específico de gestión ambiental adscrita directamente al Consejo de Dirección, falta de instrumentos que permitan la medición, evaluación y comunicación de la actuación ambiental en la información económica al cierre de períodos contables y la no certificación del SGA.

7. A partir del análisis integrado de los resultados, se logró perfeccionar el plan de acciones para implementar la Estrategia Ambiental 2016-2020, donde se incorporaron 13 acciones que permiten dar respuesta a los aspectos negativos detectados, y establecer un proceso de mejora continua en el hotel Meliá Varadero.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones teóricas y prácticas ya enunciadas, el autor considera necesario, hacer referencia a las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar el procedimiento descrito y actualizarlo cada vez que se considere necesario para que el mismo sea más eficiente y responda a los intereses del hotel.
2. Incorporar el análisis de los indicadores ambientales en la presentación de los resultados económicos de la instalación.
3. Trabajar de inmediato en el cumplimiento de las acciones propuestas que ayudarán a erradicar los aspectos negativos que están incidiendo en la gestión ambiental del hotel.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BIBLIOGRAFÍA

1. **Fundación Fórum Ambiental. 1999.** *Agenda Europea de Medio Ambiente Centre de Iniciatives per a la Producció Neta.* Barcelona.
2. **Arias, Ariela. 2010.** *Rediseño del Modelo de Gestión y Evaluación Responsable para el producto de Marina Náutica "Marlin" Varadero.* Matanzas.
3. **Ayuso, Silvy. 2017.** *Las experiencias con las etiquetas. Gestión sostenible en la industria turística. Retórica y práctica en el sector hotelero Español. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Barcelona.* Barcelona.
4. **Bartellett, Albert A. 1999.** *Reflexiones sobre sostenibilidad, crecimiento de la población y medio ambiente.* s.l. : Focus, 1999.
5. **Cárdenas, Aurora. 2013.** Principales datos y definición de Economía ambiental. [En línea] 2013. [Citado el: 21 de marzo de 2018.] <http://ecolisima.com/principales-datos-y-definicion-de-economia-ambiental/>.
6. **Colby, Michael E. 1990.** *Environmental Management in Development: The Evolution of Paradigms. World Bank Discussions Papers.*
7. **Colectivo de Matemática Aplicada - 2. 2008.** *Criterio de expertos: Método Delphi.* La Habana.
8. **Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. 1988.** *Nuestro Futuro Común.* s.l. : Alianza.
9. **Conesa, Vicente. 1997.** *Guía metodológica para la evaluación del impacto ambiental.* 3era. Madrid : Mundi - Prensa.
10. **Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. 2013.** Turismo sostenible: contribución del turismo al crecimiento económico y al desarrollo sostenible. [En línea] 14 y 15 de marzo de 2013. [Citado el: 3 de marzo de 2018.] http://www.ciem5d2_sp.pdf.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

11. **Cramer, Jacqueline. 1998.** Environmental management from "fit" to "stretch"; Business strategy and environment. 1998. Vol. 7.
12. **Durán, Gemma. S/A.** *Medir la sostenibilidad: indicadores económicos, ecológicos y sociales.*
13. **Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2013.** Decreto No. 281: Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. La Habana, República de Cuba.
14. —. **1997.** Ley 81 del Medio Ambiente. Edición Extraordinaria La Habana, República de Cuba : s.n., 11 de julio de 1997. 7.
15. **González, Hugo. 2017.** Evaluación del desempeño ambiental en ISO 14001:2015. [En línea] 25 de febrero de 2017. [Citado el: 25 de febrero de 2018.] <https://www.calidadgestion.wordpress.com/htm.htm>.
16. **González, Martín. 2000.** *Indicadores de Sostenibilidad.* . Tesis doctoral de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
17. **Guzmán, Andrés. 2019.** La gestión ambiental en el sistema hotelero. [En línea] 2019. [Citado el: 14 de julio de 2017.] http://www.abcformacion.com/contenidos/medio_ambiente.htm.
18. **Henri, Jean - François. 2008.** *Environmental performance indicators: An empirical study of Canadian manufacturing firms.* s.l. : Journal of Environmental Management.
19. **Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidades Social. 2001.** Indicadores ETHOS de responsabilidad social empresarial. Sao Paulo.
20. **Ivars, Josep A. 2001.** *Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuestas para la creación de un sistema de indicadores.* Instituto Universitario de Geografía. Universidad de Alicante. Alicante.
21. **Jiménez, Luis M. 1992.** *Medio Ambiente y desarrollo alternativo.* Madrid : IEPALA Textos.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

22. **Labandeira, Xavier, León, Carmelo y Vázquez, María. 2007.** *Economía Ambiental*. Madrid : Pearson Educación S.A., 2007. ISBN10: 84-205-3651-2.
23. **López, Gustavo. 1998.** Turismo y Medio Ambiente. [En línea] 1998. [Citado el: 19 de junio de 2017.] <http://anterior.iiec.unam.mx/academicos/gustavo-lopez-pardo>.
24. **López, Luis. 2011.** Sinopsis de la gestión ambiental aplicada en las empresas hoteleras cubanas. s.l. : Revista Avanzada Científica, 2011. 1. ISSN: 1029-3450.
25. **Luis, Márquez, Roberto, Frías y Leonardo, Cuétara. 2006.** Desarrollo sostenible del turismo en destino de sol y playa.
26. **Machín, María. 2007.** Gestión empresarial. Desafíos y oportunidades desde la perspectiva de la gestión ambiental. [En línea] 2007. [Citado el: 26 de enero de 2017.] <http://www.revistafuturos.info>.
27. **Martínez, Marta. 2016.** Procedimiento para sistemas de gestión ambiental en hoteles del destino Varadero. Cuba.
28. **Maya, D. y González, V. 2012.** La gestión ambiental en los hoteles: Dann Carlton, San Fernando Plaza, Hotel GHL Confort San Diego y Hotel Mediterráneo en la ciudad de Medellín.
29. **Méndez, Miguel. 2005.** Gestión Medio Ambiental en el hotel Meliá Varadero.
30. **Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. 2011.** *Bases Metodológicas para el Trabajo de Seguimiento a las Empresas Seleccionadas para la Implementación del Sistema de Gestión Integral de la Innovación (SGII)*. Matanzas.
31. **—. 2016.** Estrategia Ambiental Nacional 2016/2020.
32. **Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. 2008.** Resolución 119/2008.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

33. **Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. 2004.** Resolución 135/2004. Sobre el Sistema Nacional de Reconocimiento Ambiental.
34. **Observatorio Económico de América Latina. 2012.** [En línea] abril de 2012. [Citado el: 21 de marzo de 2018.] <http://www.obela.org/contenido/medio-ambiente-economia>.
35. **OECD. 2001.** Environmenta Indicators. Towards Sustainable Developmeent. Organization for economic Co-operationb and Development. Paris.
36. —. **2001.** OECD core set of indicators for environmental perfomance reviews. Organization for economic Co-operationb and Development. Paris.
37. **Oficina Nacional de Normalización. 2005.** NC-ISO 14031:2005. Gestión Ambiental. Evaluación del desempeño ambiental. Directrices. La Habana.
38. **Organización Mundial del Turismo. 2012.** "*Turismo y sostenibilidad*". Madrid, España.
39. —. **1995.** Carta de Turismo Sostenible. Aprobada en la Conferencia Mundial sobre Turismo Sostenible. Lanzarote, Islas Canarias.
40. —. **2005.** *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos: Guía práctica*. Madrid, España.
41. **Palomino, Javier. 2014.** *Diagnóstico para la mejora del desempeño ambiental en el hotel Iberostar Varadero*. Matanzas.
42. **Paz, Yusneidys y Acosta, Teresa. 2015.** Ciencia en su PC. [En línea] 2015. [Citado el: 18 de septiembre de 2018.] <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181339920004>.
43. **Pérez, Leonel. 2019.** *Girón*. [En línea] 2019. [Citado el: 6 de mayo de 2019.] <https://gironnoticias.wordpress.com/2019/03/12/nuevas-inversiones-copnvertiran-a-varadero-en-la-mejor-playa-del-mundo/>.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

44. **Prieto, Alejandro. 2013.** *Plan de acciones para contribuir a la gestión ambiental en el hotel Sol Club Guillermo.* Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas. Santa Clara.
45. **Ramos, Aldo. 2014.** LA GESTIÓN AMBIENTAL EN EL SISTEMA HOTELERO. [En línea] 2014. [Citado el: 21 de marzo de 2018.] <http://www.medioambiente.info/modules.php?>.
46. **Repetto, R, y otros. 1989.** *Wasting assets:atural resources in the national income accounts.* . Washington, D. C. : World Resources Institute.
47. **San Román, Antonio. 2007.** RELACIONES ENTRE ECONOMÍA Y MEDIO AMBIENTE. [En línea] junio de 2007. [Citado el: 21 de marzo de 2018.] <http://www.antoniopulido.es/documentos/con080102.pdf>.
48. **Sociedad Pública de Gestión Ambiental. 1999.** Guía de Indicadores Medioambientales para la empresa. Berlín : IHOBE S.A.
49. **Sociedad Pública Gestión Ambiental. 1999.** *Guía de indicadores medioambientales para la empresa.* Berlín : IHOBE, S.A.
50. **Tarlombani da Silveira, M.** *"TURISMO Y SUSTENTABILIDAD: entre el discurso y la acción"*. Universidad Federal de Paraná - Curitiba. Brasil.
51. **Terry, Carmen. 2007.** Reconocimiento ambiental nacional, resultados de su aplicación en el ámbito nacional. En: Convección Internacional sobre Medio Ambiente y Desarrollo.
52. —. **2014.** Reconocimiento Ambiental. Cinco años de experiencia. s.l. : revista electrónica de la Agencia de Medio Ambiente, 9.
53. **Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza.** World Conservation Strategy. Living Resource Conservation for sustainable Development. [En línea] [Citado el: 29 de septiembre de 2017.] <http://www.data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/WSCS-004.pdf>.

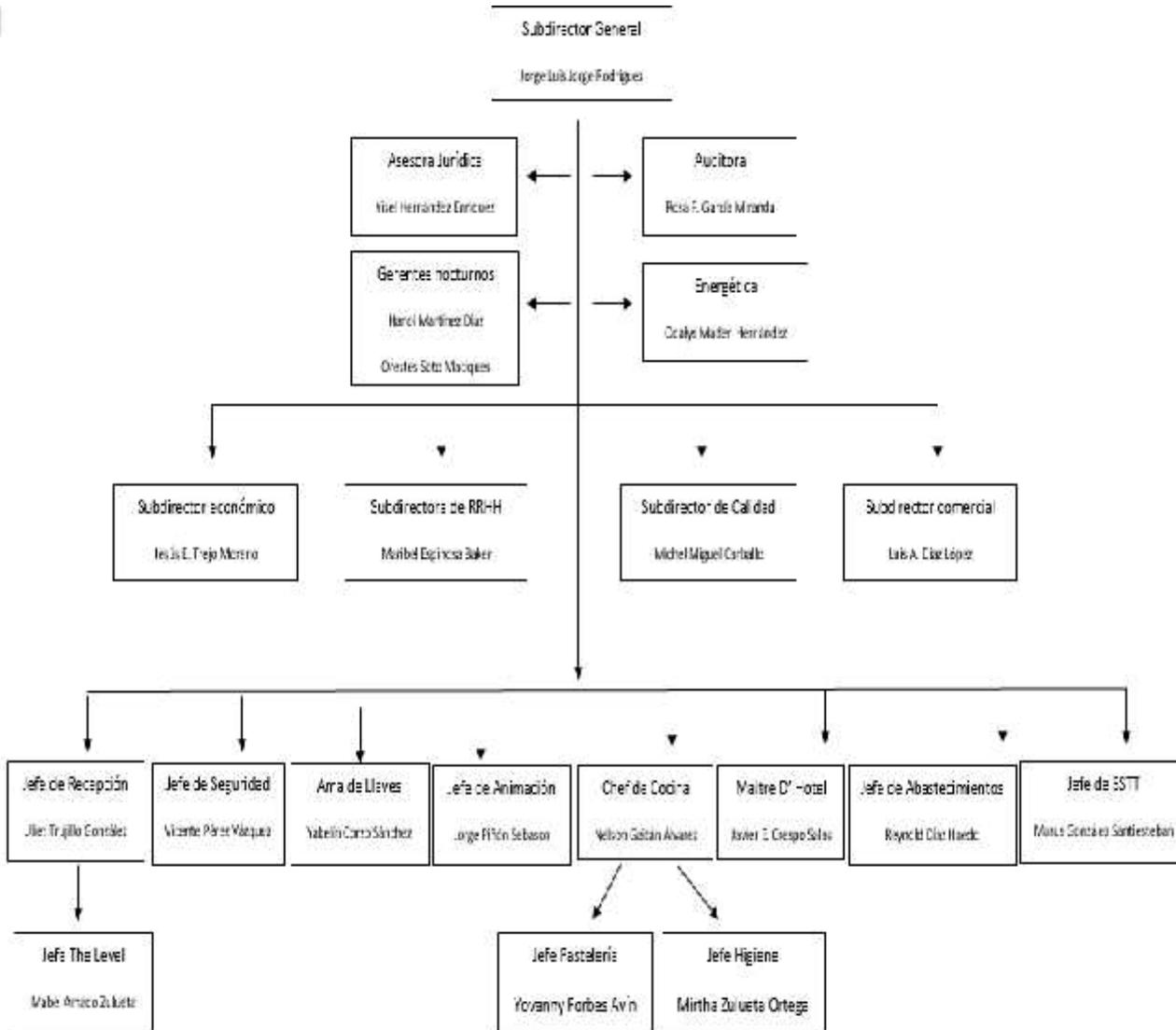
TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

54. **Vilches, A. 2014.** La transición a la sostenibilidad (o Sustentabilidad) como (r)evolución cultural, educativa, tecnocientífica y política. *OEI*. [En línea] 2014. [Citado el: 29 de septiembre de 2017.] <http://www.oei.es/historico/decada/accion.php?accion=1>.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANEXOS

Anexo No.1 Estructura organizativa Meliá Varadero.



Fuente: Hotel Meliá Varadero.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Anexo No. 2 Ubicación geográfica e imagen satelital del hotel Melia Varadero



Fuente: Google Earth

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Anexo No. 3 Indicadores ambientales y criterios de medida.

Indicador 1. Sistema de gestión ambiental.

Existe y está certificado el sistema de gestión ambiental	
Existe, pero no está certificado el sistema de gestión ambiental	
No existe el sistema de gestión ambiental	

Indicador 2. Existencia e implementación de un plan de acción ambiental dirigido a la mitigación de los impactos ambientales negativos que causan sus actividades.

Existe un plan de acción actualizado y correctamente elaborado dirigido a la solución de los problemas ambientales existentes, con responsables y fechas de cumplimiento.	
Existe un plan de acción correctamente elaborado dirigido a la solución de los problemas ambientales existentes aunque no está actualizado.	
No existe un plan de acción actualizado, ni correctamente elaborado dirigido a la solución de los problemas ambientales existentes.	

Indicador 3. Uso eficiente del agua, la energía y las materias primas.

Presentan un uso eficiente del agua y la energía. Existen programas para su manejo racional. Adecuada política de adquisición de materias primas que no afectan el medio ambiente.	
Presentan un uso eficiente del agua y la energía. Existen programas para su manejo racional. No existe una adecuada política de adquisición de materias primas que no afectan el medio ambiente. No presentan un uso eficiente del agua o la energía. Existen programas para su manejo racional. Existe una adecuada política de adquisición de materia prima que no afectan el medio ambiente.	
No existe un uso eficiente del agua y la energía. No existen programas para su manejo racional. No tienen una adecuada política de adquisición de materia prima que no afectan al medio ambiente.	

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Indicador 4. Existencia de sistemas para el tratamiento de los residuales líquidos, estado de los mismos, disposición final y manejo de los lodos.

Posee sistemas de tratamiento de sus residuales líquidos funcionando eficientemente. Adecuada disposición final de sus efluentes. Adecuado manejo de los lodos.	
Posee sistemas de tratamiento de sus residuales líquidos funcionando parcialmente. Tienen concebido dentro de su plan de acción la solución.	
No posee sistema para el tratamiento de sus residuales líquidos, ni tienen concebido dentro de su plan de acción la solución.	

Indicador 5. Contaminación del aire, existencia de sistemas para el tratamiento de las emisiones a la atmósfera, estado de los mismos, ruidos y vibraciones.

Posee sistemas de tratamiento de sus emisiones a la atmósfera funcionando eficientemente. Existencia de medidas para minimizar los impactos generados por el ruido y las vibraciones.	
Posee sistemas de tratamiento de sus emisiones a la atmósfera funcionando parcialmente. Tienen concebido dentro de su plan de acción la solución. Existencia de medidas para minimizar los impactos generados por el ruido y vibraciones.	
No posee sistemas para el tratamiento de sus emisiones a la atmósfera y no tienen concebido dentro de su plan de acción la solución. No existen medidas para minimizar los impactos generados por el ruido y vibraciones.	

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Indicador 6. Manejo de residuos sólidos.

Se maneja adecuadamente el 100% de sus residuos sólidos. Alto nivel de reutilización/reciclaje de los mismos.	
Existe un manejo aceptable de sus residuos sólidos. Mediano nivel de reutilización/reciclaje de los mismos.	
Mal manejo de sus residuos sólidos. Muy baja o nula reutilización/reciclaje de los mismos.	

Indicador 7. Manejo de productos químico tóxicos y desechos peligrosos, existencia de un plan de prevención y respuesta ante emergencias ambientales.

Existe un adecuado manejo de los productos químicos tóxicos y desechos peligrosos. Tienen elaborado el inventario de productos químicos ociosos y caducados y de desechos peligrosos y el plan de acción correspondiente. Poseen el plan de prevención y respuesta ante emergencias ambientales.	
Existe un adecuado manejo de los productos químicos tóxicos y desechos peligrosos. Tienen parcialmente elaborado el inventario de productos químicos ociosos y caducados y de desechos peligrosos. Poseen el plan de prevención y respuesta ante emergencias ambientales.	
Existe un mal manejo de los productos químico tóxico y desechos peligrosos. No tienen elaborado el inventario de productos químicos ociosos y caducados y de desechos peligrosos. No poseen el plan de prevención y respuesta ante emergencias ambientales.	

Indicador 8. Resultado de las inspecciones ambientales realizadas por la autoridad ambiental, cumplimiento de las medidas impuestas, requerimientos de las licencias ambientales en el caso de las inversiones realizadas después.

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Se han cumplimentado en término los requerimientos de las licencias ambientales y las medidas impuestas en las inspecciones ambientales estatales.	
Se han cumplimentado en término los requerimientos de las licencias ambientales, no así todas las medidas impuestas en las inspecciones ambientales estatales, siempre y cuando las medidas incumplidas no provoquen afectaciones graves.	
Se han cumplimentado en término los requerimientos de las licencias ambientales, no así todas las medidas impuestas en las inspecciones ambientales estatales.	

Indicador 9. Acciones económicas previstas en la empresa para la solución de los problemas ambientales.

Gastos corrientes: Tienen definido los recursos para la realización de los mantenimientos, reparaciones requeridas y la solución de los problemas ambientales, los ejecutan y controlan su efecto.	
Tienen definido los recursos para la realización de los mantenimientos y reparaciones requeridas, pero no los ejecutan	
No tienen definido los recursos para la realización de los mantenimientos y reparaciones requeridas	
Inversiones: tienen definido y aprobado en el plan de los recursos de inversión necesarios, los ejecutan y controlan	
Tienen definido y aprobado en plan los recursos de inversión necesarios, pero no los ejecutan/ Tienen definido la inversión necesaria pero no ha sido aprobada ni ejecutado.	
No tienen definido y aprobado en plan los recursos de inversión necesarios.	

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Indicador 10. Existencia de actividades de divulgación y capacitación ambiental de sus recursos humanos.

Dentro del plan de capacitación presentan acciones de capacitación ambiental dirigidas a los diferentes actores involucrados. Se han desarrollado actividades de divulgación ambiental.	
Dentro del plan de capacitación presentan acciones de capacitación ambiental dirigidas a los diferentes actores involucrados. No se han desarrollado actividades de divulgación ambiental.	
Dentro del plan de capacitación no presentan acciones de capacitación ambiental dirigidas a los diferentes actores involucrados. No se han desarrollado actividades de divulgación ambiental.	

Indicador 11. Resultados científico-tecnológicos y de innovación tecnológica dirigidos a la solución de los problemas ambientales.

Se encuentran incluidos los problemas ambientales dentro del banco de problemas de la empresa. Realización de trabajos para la solución de los problemas ambientales a través de: los proyectos de innovación, FCT, la ANIR y las BTJ. Aplicación práctica.	
Se encuentran incluidos los problemas ambientales dentro del banco de problemas. No se han presentado trabajos para la solución de sus problemas ambientales en el Fórum de Ciencia y Técnica.	
No se encuentran incluidos los problemas ambientales dentro del banco de problemas. No se han presentado trabajos para la solución de sus problemas ambientales en el Fórum de Ciencia y Técnica.	

Fuente: CITMA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Anexo No. 4 Currículum de los expertos.



UNIVERSIDAD DE MATANZAS SEDE "CAMILO CIENFUEGOS" FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Nombre _____ Edad _____

Especialidad _____ Año de Graduado _____

Centro de trabajo _____

Ocupación _____ Años de experiencia _____

Participación en eventos: No _____ Sí _____ ¿Cuáles?:

Investigaciones realizadas: No _____ Sí _____ ¿Cuáles?:

Publicaciones: No _____ Sí _____ ¿Cuáles?:

Fuente: Elaboración

propia.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Anexo No. 5 Cuestionario para determinar la competencia del experto y el grado de influencia de las fuentes.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo: determinar su competencia como experto en la temática y el nivel de incidencias de las fuentes.

Para conocer su valoración acerca de la problemática analizada, es necesario que marque con una (x) en la casilla que responda a su grado de conocimiento sobre el tema. El valor más alto indica mayor grado de conocimiento.

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>

Marque con una (X) el grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios teniendo en cuenta la fuente de argumentación que se le presenta:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Análisis teóricos realizados por usted			
2. Su experiencia obtenida			
3. Trabajos de autores nacionales			
4. Trabajos de autores extranjeros			
5. Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
6. Su intuición			

Fuente: Elaboración propia.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Anexo No. 6 Datos de los expertos.

Expertos	Profesión	Años de experiencia	Desempeño profesional	Grado científico	Departamento
Michel Miguel Carballo	Ingeniero industrial	15	Jefe de calidad y atención a clientes	Ingeniero	Calidad y atención a clientes
Claudia Pérez Martínez	Licenciada en Turismo	8	Asistente de calidad y atención a clientes. Especialista gestión ambiental	Licenciada	Calidad y atención a clientes
Yaquelyn Corso Sánchez	Licenciada en Turismo	10	Gobernanta	Máster	Pisos
Mercedes Marrero Marrero	Licenciada en Economía	35	Profesora	Doctora	Universidad
Odalys Madem Hernández	Ingeniera en Termoenergética	25	Energética	Licenciada	Mantenimiento
Jorge Luis Jorge Rodríguez	Licenciado en Química	23	Subdirector general	Licenciado	Dirección
Nelson. Trejo Moreno	Licenciado en Economía	22	Subdirector económico	Máster	Administración
Marus González Santiesteban	Ingeniero Mecánico	15	Jefe SSTT	Ingeniero	Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Anexo No. 7 Verificación del cumplimiento de las acciones de la Estrategia Ambiental del 2017.

Acciones	Cumplida	No cumplida
Presentar la Estrategia Ambiental al Consejo de Dirección de la entidad para su análisis y aprobación.	X	
Cumplir en el plazo establecido con el plan de acción definido en el Sistema de gestión ambiental de la entidad.	X	
Identificar y evaluar los problemas ambientales que inciden negativamente en el desempeño de la actividad turística en la instalación.	X	
Identificar, estudiar y evaluar las inversiones ambientales necesarias a priorizar en la instalación, preparando y conciliando cada año en el plan de infraestructura, mantenimiento y conservación.	X	
Mantener la actualización del inventario de materias primas generado.	X	
Mantener el control sistemático a la clasificación en origen realizada en la instalación	X	
Control sistemático para evitar la proliferación de microvertederos en la instalación.		
Identificar la cantidad de materia prima recuperada.	X	
Control sistemático a las condiciones higiénico-sanitarias en el área de depósitos de la materia prima.	X	
Revisar periódicamente las redes hidráulicas.	X	
Eliminar el 100% de los salideros en las redes hidráulicas.	X	
Registrar el consumo de agua diario.	X	
Cocina: no realizar descongelaciones utilizando agua, utilizar métodos óptimos en el enfriamiento de pastas y otros alimentos que requieran de este proceso.	X	
Información inmediata de posibles salideros en cocina central y otras áreas de elaboración.	X	
Hacer un levantamiento de las necesidades que existentes de todo lo relacionado con piezas de repuestos claves para evitar posibles roturas y salideros.	X	
Efectuar mantenimiento adecuado de las juntas y los cierres de las cámaras de refrigeración.	X	
Realizar periódicamente la limpieza y desinfección de las torres de enfriamiento y sistema de refrigeración/ climatización.	X	
Controlar y registrar la temperatura del agua en las fuentes generadoras.	X	

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Instalar dosificadores automáticos en las piscinas, controlar que se utilicen las dosis de productos adecuadas y con la frecuencia recomendada, cuidando los niveles de cloro y las otras sustancias sean los recomendados para evitar disminuir el contralavado.	X	
Planificar la adquisición e instalación de dispositivos de regulación de caudal	X	
Controlar las temperaturas de los locales climatizados y mantenerlos a 24°C temperatura confort o según las necesidades del cliente.	X	
Realizar los mantenimientos preventivos en tiempo a todos los equipos de refrigeración y clima.	X	
Chequear y controlar el funcionamiento del encendido de las luces exteriores así como el clima según el sistema de control automático.	X	
Colocar analizadores de redes en las áreas más consumidoras con vista a ser más eficientes y poder establecer los índices de consumo por las áreas.	X	
Cumplir el programa de limpieza de luminarias para mantener la capacidad de iluminación en todas las áreas del hotel.	X	
Completar la colocación de papel reflectante en todos los cristales de habitaciones con mayor exposición al sol.		X
Revisión general de todas las cámaras frías, detección de posibles fugas de refrigerante, chequeos de parámetros de operación de cada máquina, correcto funcionamiento de la instrumentación y control que permita la parada del compresor cuando se alcanza la temperatura deseada, lograr que todas las cámaras posean cortinas y se usen correctamente	X	
Chequeo y mantenimiento general de todos los equipos de refrigeración, freezer, botelleros, exhibidores de vinos, refrigeradores, fabricantes de hielo, logrando que trabajen todos eficientemente	X	
Cumplir con los planes de mantenimiento de los equipos de refrigeración y clima.	X	
Cumplir con los planes de mantenimiento de los vehículos.	X	
Detallar bien las Programaciones de Combustible.	X	
Realizar Pruebas de índice de consumo a los equipos.	X	
Aplicar correctamente las tablas de Distancia Actualizadas.	X	
Controlar el consumo de energía eléctrica	X	
Mantenimiento periódico de los intercambiadores de placas de agua caliente, para evitar disminución de la transferencia de calor por incrustación calcárea.	X	
Ejecutar el manejo adecuado de los desechos peligrosos en la instalación.	X	

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Fortalecer la gestión adecuada de los desechos peligrosos generados que incluya: reducir desechos generados y gestionar la recogida para la disposición final.	X	
Mantener actualizado los convenios con las entidades que realizan la recogida de los desechos peligrosos		X
Mantener actualizados los planes de manejo de los desechos peligrosos de acuerdo a la Resolución 136/2009 del Ministerio de CITMA.	X	
Identificar acciones para solucionar las deficiencias detectadas en las inspecciones realizadas por CITMA a la entidad.	X	
Cumplir con la Evaluación de Impacto Ambiental para las inversiones que lo requieren.	X	
Ampliar la inserción en los programas de capacitación de los temas relacionados con medio ambiente y los problemas de la instalación.	X	
Desarrollar acciones de educación formal y no formal sobre temas ambientales dirigidas a los trabajadores y clientes de la instalación.	X	
Fortalecer los procesos de comunicación ambiental en la instalación, para contribuir a la sensibilización y cultura de los trabajadores.	X	
Incorporar la dimensión ambiental a la evaluación del desempeño de trabajadores y directivos.	X	

Fuente: Elaboración propia.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Anexo No. 8 Propuesta de indicadores de la OMT

Criterios Básicos	Indicadores Básicos
1. Satisfacción local con el turismo	➤ Satisfacción del territorio con el turismo
2. Efectos del turismo en la localidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporción de turistas al territorio ➤ Porcentaje de los que consideran que el turismo ha ayudado a crear nuevos servicios o infraestructura. ➤ Número de capacidad de servicios sociales disponibles para la comunidad.
3. Mantenimiento de la satisfacción del turista	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel de satisfacción por visitantes ➤ Percepción del valor por dinero ➤ Por ciento de visitantes que regresan
4. Estacionalidad del turismo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llegadas de turistas al mes o trimestre ➤ Tasas de ocupación al mes en alojamientos autorizados (oficiales) ➤ Porcentaje de establecimientos comerciales abiertos todo el año ➤ Número y porcentaje de puestos de trabajo del sector turístico que son fijos o anuales.
5. Beneficios económicos del turismo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de residentes contratados en el sector turístico ➤ Ingresos generados por el turismo como porcentaje de los ingresos totales generados en la comunidad.

6. Gestión energética	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consumo per cápita de energía de todas las fuentes. ➤ Porcentaje de negocios que participan en programas de conservación de energía o aplican políticas y técnicas de ahorro energético. ➤ Porcentaje de consumo energético de recursos renovables.
7. Disponibilidad y conservación del agua	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agua utilizada: volumen total consumido y litros por turista y día ➤ Ahorro de agua (porcentaje de agua ahorrada, recuperada o reciclada)
8. Calidad del agua potable	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Porcentaje de establecimientos turísticos donde el tratamiento del agua cumple las normas internacionales ➤ Frecuencia de aparición de enfermedades provocadas por el agua.
9. Tratamiento de las aguas residuales (gestión de las aguas residuales).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Porcentaje de aguas residuales del sitio que reciben tratamiento (en los niveles primario, secundario y terciario) ➤ Porcentaje de establecimientos turísticos (u alojamiento) sometidos a sistemas de tratamiento.
10. Gestión de los residuos sólidos (basuras).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Volumen de residuos producidos por el destino (toneladas) (por mes) ➤ Volumen de residuos reciclados (m3)/ Volumen total de residuos (m3) (especificar por tipos diferentes) ➤ Cantidad de residuos desparrramados en la vía pública (recuento de basura)
11. Control del desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de algún proceso de planificación territorial o desarrollo que incluya el turismo ➤ Porcentaje del área sometida a algún tipo de control (densidad, diseño, etc.)
12. Control de la intensidad de uso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número total de llegadas de turistas (promedio, mensual, máximo) ➤ Número de turistas por metro cuadrado del sitio (por ejemplo, en playas) ➤ atracciones) por kilómetro cuadrado del lugar de destino- promedio/mes ➤ de máxima afluencia y promedio/día de máxima afluencia

Fuente: Guía de Indicadores para el Desarrollo de los Destinos Turísticos Sostenible de la Organización Mundial del Turismo.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Anexo No. 9 Propuesta de indicadores de la ONEI

Dimensión Turística	<ol style="list-style-type: none">2. Visitantes por países.3. Llegadas de turistas internacionales al conjunto de los medios de alojamiento por tipo de establecimiento.4. Pernoctaciones de turistas internacionales en el conjunto de los medios de alojamiento por tipo de establecimiento.5. Pernoctaciones de turistas nacionales en el conjunto de los medios de alojamiento por tipo de establecimiento.6. Establecimiento, habitaciones y plazas de servicios de alojamiento.7. Capacidades de alojamiento en polos turísticos.8. Capacidad de los hoteles y otros establecimientos seleccionados.9. Tasa de ocupación media anual de los establecimientos de alojamiento.10. Ingresos asociados al turismo.11. Indicadores asociados del campismo popular.
Dimensión Ambiental	<ol style="list-style-type: none">1. Reducción de la carga contaminante.2. Superficie reforestada.3. Incendios forestales por causas.4. Cobertura de agua potable y saneamiento.5. Volumen de desechos sólidos recolectados.6. Limpieza e higiene.7. Actividad de áreas verdes.8. Total de parques por municipio.9. Principales Bahías Naturales.10. Consumo energético provincial.11. Consumo de energía eléctrica por municipio.
Dimensión Social	<ol style="list-style-type: none">1. Densidad de población por municipio.2. Distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional.3. Ocupados en la economía por municipio.4. Volumen de inversiones total por municipios.5. Volumen de inversiones total por organismos.6. Hospitales según subordinación.7. Instalaciones culturales en servicio.8. Instalaciones culturales en servicio por municipio.9. Población residente por municipio.10. Ingresos captados por la Oficina Nacional de Administración Tributaria.11. Número de emisoras radiales por municipio.12. Total de instalaciones deportivas.13. Competencias deportivas.14. Evolución de la estructura por edades de la población.15. Saldos migratorios y tasa de migración interna y externa por año.

Fuente: Página oficial de la ONEI

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN GESTIÓN ECONÓMICA MENCIÓN NEGOCIOS

Anexo No.10 Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,760	,773	4

Fuente: SPSS

Anexo No.11 Tablas de frecuencia.

1. Tiene usted conocimiento acerca de la legislación ambiental aplicable en el turismo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	151	75,1	75,9	75,9
	no	48	23,9	24,1	100,0
	Total	199	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,0		
Total		201	100,0		

2. Tiene usted conocimiento de las acciones de divulgación que con carácter medioambiental se desarrolle en el Hotel Meliá Varadero.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	129	64,2	64,8	64,8
	no	70	34,8	35,2	100,0
	Total	199	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,0		
Total		201	100,0		

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN GESTIÓN ECONÓMICA MENCION NEGOCIOS

3. La información que recibe usted acerca del Hotel Meliá Varadero es:

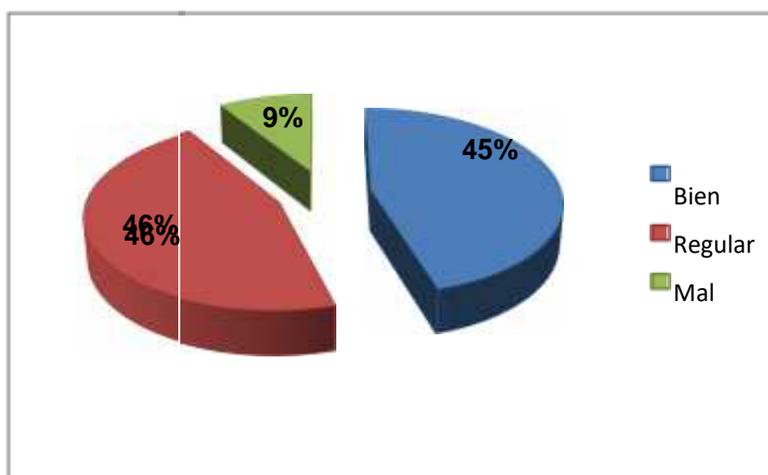
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	mucho	111	55,2	55,8	55,8
	poca	87	43,3	43,7	99,5
	ninguna	1	,5	,5	100,0
	Total	199	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,0		
Total		201	100,0		

4. Conoce usted los impactos ambientales generados por su área de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	151	75,1	75,9	75,9
	no	48	23,9	24,1	100,0
	Total	199	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,0		
Total		201	100,0		

Fuente: SPSS

Anexo No.12 Resultados del análisis de los indicadores que evalúan la gestión ambiental mediante el análisis de indicadores económicos y ambientales.



Fuente: Elaboración propia.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN GESTIÓN ECONÓMICA MENCIÓN NEGOCIOS

Anexo No.13 Cuestionario

A continuación, se le muestran las debilidades obtenidas de los resultados de la aplicación de varios métodos, técnicas y herramientas con el fin de evaluar la gestión ambiental analizando indicadores económicos y ambientales en el hotel Meliá Varadero. Necesitamos que usted valore como inciden estas debilidades la gestión ambiental del Hotel. Para ello deberá valorarlo del 1 al 8, siendo el 1 el que más incide.

Muchas Gracias.

Debilidades	Orden de criterio
La no certificación del SGA.	
Insuficientes acciones de información y divulgación sobre la gestión ambiental.	
Poca presentación de trabajos en los fórum de ciencia y técnica que den solución a los problemas ambientales.	
No funciona un órgano específico de gestión ambiental adscripta directamente al Consejo de Dirección.	
Incumplimiento de algunas acciones propuestas en la estrategia ambiental 2017.	
No se destina financiación para estudios, proyectos e inversiones con el objetivo de atenuar los impactos ambientales.	
En el presupuesto económico del Hotel no se contempla gastos que abarquen la gestión ambiental.	
Falta de instrumentos que permitan la medición, evaluación y comunicación de la actuación ambiental en la información económica al cierre de períodos contables.	

Fuente: Elaboración propia

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN GESTIÓN ECONÓMICA. MENCIÓN NEGOCIOS

Anexo No.14 Ponderaciones del coeficiente de Kendall.

Aspectos negativos	Expertos								$\sum E_{ai}$	Δ	Δ^2
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	4	4	4	5	5	5	5	3	35	-1	1
2	7	6	7	4	7	3	6	7	47	11	121
3	8	7	8	7	6	6	8	8	58	22	484
4	2	5	2	6	4	4	7	4	34	-2	4
5	5	3	6	1	3	8	2	2	30	-6	36
6	6	8	5	8	8	7	4	5	51	15	225
7	1	1	3	2	2	2	1	6	18	-18	324
8	3	2	1	3	1	1	3	1	15	-21	441
TOTAL:									288		1636

k=8 m=8

Fuente: Elaboración propia.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN GESTIÓN ECONÓMICA. MENCIÓN NEGOCIOS

Anexo No.15 Plan de acciones con respecto a la gestión ambiental.

Objetivos	Metas	Acciones	Indicadores	Plazo de cumplimiento	Responsable
Objetivo 1- Fortalecer la gestión ambiental integral del hotel Meliá Varadero, así como todos sus elementos y servicios que se encuentran en ellos.	Meta 1.1: Se implementa la Estrategia Ambiental hotel Varadero 2016- 2020	Presentar la Estrategia Ambiental al Consejo de Dirección de la entidad para su análisis y aprobación.	Cumplimiento del 95 % de las acciones previstas en	Consejos de Dirección: abril(2016)	Especialista Asistente CAC
		Cumplir en el plazo establecido con el plan de acción definido en SGA de la entidad.	los planes anuales de la entidad.	Subdirector general y Jefes de Departamentos	J' CAC
		Alcanzar el reconocimiento ambiental del hotel por el CITMA.		Presentar el expediente para solicitar el reconocimiento ambiental del hotel en el 2019.	Sub. Director General
Objetivo 2- Contribuir a elevar la gestión ambiental integrada en el hotel.	Meta 2.1: Se contribuye a la elevación de la calidad de la instalación, garantizando la inclusión de la dimensión ambiental.	Identificar y evaluar los problemas ambientales que inciden negativamente en el desempeño de la actividad turística en la instalación.	Relación de acuerdos vinculados con problemáticas ambientales con respecto al total de acuerdos tomados en diferentes reuniones efectuadas. (95%)	Junio/2016 Julio/2017 Julio/2018	Especialista Asistente CAC
		Identificar, estudiar y evaluar las inversiones ambientales necesarias a priorizar en la instalación, preparando y conciliando cada año en el plan de infraestructura, mantenimiento y conservación.		Diciembre/2016 Diciembre/2017 Diciembre/2018	Sub. Director General
		Presentar los resultados de la mejora ambiental en eventos científicos.		Presentar 2 eventos al año de carácter científico en eventos provinciales nacionales.	Sub. Director General
		Incorporar en los sistemas de indicadores del hotel los indicadores de relación económicos ambientales.		Análisis de los indicadores económicos ambiental por los consejos de	Sub. Director General

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN GESTIÓN ECONÓMICA. MENCIÓN NEGOCIOS

				dirección del hotel.	
Objetivo 3- Establecer prioridades y líneas de acción que permitan prevenir, minimizar y solucionar los principales problemas ambientales identificados en la instalación.	Meta 3.1: Reducir la contaminación por residuales sólidos en instalación.	Mantener la actualización del inventario de materias primas generado	Porcentaje de cumplimiento de entrega de residuos reciclables según el Plan MINTUR. (95%)	Mensual	Jefe de Sanidad
		Mantener el control sistemático a la clasificación en origen realizada en la instalación para evitar la proliferación de micro vertederos en la instalación.		Semanal	Jefe de Sanidad
		Identificar la cantidad de materia prima recuperada.		Diario	Especialista de Sanidad de CAC
				Dos veces a la semana	Jefe de Sanidad
					Jefe de Sanidad
		Control sistemático a las condiciones higiénico-sanitarias en el área de depósitos de la materia prima.		Diario	Jefe de SSTT
	Meta 3.2: Mantener el consumo de agua entre 0,9-1m3 por habitación día ocupada	Registrar el consumo de agua diario.	Cumplimiento de las asignaciones de consumo de agua (3%).	Diario	Especialista asistente de CAC
		Eliminar el 100% de los salideros en las redes hidráulicas.			
				Registro de consumo	Energético
		Cocina: no realizar descongelaciones utilizando agua fría. Utilizar métodos de enfriamiento de pastas y otros alimentos que se elaboraran de este proceso			Supervisión diaria
				Supervisión diaria	Chef de Cocina
	Hacer un levantamiento de las necesidades que existen de todo lo relacionado con piezas de repuestos claves para evitar posibles roturas y salideros.		Semestral/2016 Semestral/2017 Semestral/2018	Jefe de SSTT	

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN GESTIÓN ECONÓMICA. MENCIÓN NEGOCIOS

	Efectuar mantenimiento adecuado de las juntas y los cierres de las cámaras de refrigeración		Según mantenimiento preventivo de cada año	Jefe de SSTT
	Realizar periódicamente la limpieza y desinfección de las torres de enfriamiento y sistema de refrigeración/ climatización		Trimestral/2016 Trimestral/2017 Trimestral/2018	Jefe de SSTT
	Controlar y registrar la temperatura del agua en las fuentes generadoras		Diario	Energético
	Instalar dosificadores automáticos en las piscinas, controlar que se utilicen las dosis de productos adecuadas y con la frecuencia recomendada, cuidando los niveles de cloro y las otras sustancias sean los recomendados para evitar disminuir el contralavado		Diario	Jefe de SSTT, Subdirector General
	Planificar la adquisición e instalación de dispositivos de regulación de caudal		Anual 2016, 2017, 2018	Subdirector General Jefe de SSTT
Meta 3.3: Minimizar el consumo de Energía y combustible en un 5% con relación al año anterior y al real acumulado.	Controlar las temperaturas de los locales climatizados y mantenerlos a 24 ° C temperatura confort o según las necesidades del cliente.	Cumplimiento de las asignaciones de consumo de portadores energéticos (1%)	Diario	Energético
	Realizar los mantenimientos preventivos en tiempo todos los equipos de refrigeración y clima.		Según cronograma/2016, 2017, 2018	Jefe de SSTT
	Chequear y controlar el funcionamiento del encendido de las luces exteriores así como el clima según el sistema de control automático.		Diario	Gerentes nocturnos Electricista de guardia
	Colocar analizadores de redes en las áreas más consumidoras con vista a ser más eficientes y poder establecer los índices de consumo por las áreas.		Anual 2016, 2017, 2018	CUBACAN

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN
GESTIÓN ECONÓMICA. MENCIÓN NEGOCIOS**

	Cumplir el programa de limpieza de luminarias para mantener la capacidad de iluminación en todas las áreas del hotel.	Trimestral/2016, 2017, 2018	Jefe de SSTT
	Completar la colocación de papel reflectante en todos los cristales de habitaciones con mayor exposición al sol.	42887	Jefe de SSTT
	Revisión general de todas las cámaras frías, detección de posibles fugas de refrigerante, chequeos de parámetros de operación de cada máquina, correcto funcionamiento de la instrumentación y control que permita la parada del compresor cuando se alcanza la temperatura deseada, lograr que todas las cámaras posean cortinas y se usen correctamente	Mensual	Jefe de SSTT
	Chequeo y mantenimiento general de todos los equipos de refrigeración, freezer, botelleros, exhibidores de vinos, refrigeradores, fabricantes de hielo, logrando que trabajen todos eficientemente	Trimestral	Jefe de SSTT
	Cumplir con los planes de mantenimiento de los equipos de refrigeración y clima.	Según cronología	Jefe de SSTT
	Cumplir con los planes de mantenimiento de los vehículos.	Según cronograma	Energético
	Detallar bien las Programaciones de Combustible.	Mensual	Energético
	Realizar Pruebas de índice de consumo a los equipos.	Según cronograma	Energético
	Aplicar correctamente las	Diario	Energético

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN
GESTIÓN ECONÓMICA. MENCIÓN NEGOCIOS**

		tablas de Distancia Actualizadas.			
		Controlar el consumo de energía eléctrica		Diario	Energético
		Mantenimiento periódico de los intercambiadores de placas de agua caliente, para evitar disminución de la transferencia de calor por incrustación calcárea.		Según cronograma	Jefe de SSTT
	Meta 3.3: Fortalecer la gestión adecuada de los desechos peligrosos.	Ejecutar el manejo adecuado de los desechos peligrosos en la instalación.	% de minimización de desechos peligrosos que genera la instalación. (1%)	Semanal	Jefe de SSTT
		Fortalecer la gestión adecuada de los desechos peligrosos generados que incluya: -reducir desechos generados. -gestionar la recogida para la disposición final.		Diario	Jefe de SSTT Jefes de Dptos.
		Mantener actualizado los convenios con las entidades que realizan la recogida de los desechos peligrosos.		Anual	Jefe de SSTT
		Mantener actualizados los planes de manejo de los desechos peligrosos de acuerdo a la Resolución 136/ 2009 del Ministerio de CITMA.		Anual	Jefe de CAC y Especialista Asistente
Objetivo 4- Perfeccionar la aplicación de los instrumentos vigentes para la gestión ambiental integrada.	Meta 4.1: Fortalecer el cumplimiento de la legislación ambiental vigente, así como otras indicaciones del sector.	Identificar acciones para solucionar las deficiencias detectadas en las inspecciones realizadas por CITMA a la entidad.	Deficiencias detectadas en las inspecciones de CITMA a la entidad.	Bimensual	Subdirector General, Jefe de CAC
		Cumplir con la Evaluación de Impacto Ambiental para las inversiones que lo requieren.		Anual	Subdirector General, Jefe de CAC
		Realizar auditorías ambientales internas.		Anual	Sub. Director económico
Objetivo 5- Consolidar la educación,	Meta 5.1: Fortalecer la capacitación	Ampliar la inserción en los programas de capacitación de los temas relacionados con medio ambiente y los	% de actividades de capacitación	Trimestral	Especialista

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN GESTIÓN ECONÓMICA. MENCIÓN NEGOCIOS

divulgación y conciencia ambiental en la instalación	n, divulgación y conciencia ambiental en la instalación.	problemas de la instalación.	realizadas sobre temáticas ambientales		
		Desarrollar acciones de educación formal y no formal sobre temas ambientales dirigidas a los trabajadores y clientes de la instalación.		Una vez al año	Especialista Asistente CAC
		Fortalecer los procesos de comunicación ambiental en la instalación, para contribuir a la sensibilización y cultura de los trabajadores.		Trimestral	Especialista Asistente CAC
		Incorporar la dimensión ambiental a la evaluación del desempeño de trabajadores y directivos.		Mensual	Subdirector General y Jefes de Dptos.
		Elaborar un informe de los resultados de la gestión económica ambiental del hotel,	Realización de un boletín económico ambiental del hotel,	divulgación 2 veces al año (julio y diciembre)	Sub. Director económico

Fuente: Hotel Meliá Varadero.