



*Universidad de Matanzas*

*Facultad de Ciencias Empresariales*

*Tesis en opción al título de*

*Máster en Administración de Empresas,*

*Mención Gestión de la Producción y los Servicios*

*Título: Contribución a la gestión integral de destinos  
turísticos de sol y playa. Caso Varadero*

*Autora: Ing. Liliana del Carmen Valls Jorge*

*Tutor: Dr.C. Yanelis Ramos Alfonso*

*Abril 2019*

---

---

## **Pensamiento**

“No vamos a desarrollar cualquier turismo, hay que hacer un turismo de calidad, y sobre todo, un turismo integrado a la naturaleza. (...) y que el turismo nuestro preserve, y no sólo preserve, sino que enriquezca la belleza natural de los lugares donde se construye”

Fidel Castro Ruz

---

---

### **Declaración de autoría**

Yo, Liliana del Carmen Valls Jorge, declaro ser la única autora de esta tesis para optar por el título de Máster, y autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y a la delegación territorial del MINTUR a hacer uso del mismo según el fin que consideren necesario.

---

Firma

---

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---



---

Presidente del Tribunal.

---

Miembro del Tribunal

---

Miembro del Tribunal

---

### **Dedicatoria**

A mi familia que siempre ha sido mi guía y apoyo. En especial a mi padre Wilfredo Valls Figueroa por haber dado el mejor de los ejemplos como padre, amigo y profesional. Sé que en cualquier lugar en el que esté, se sentirá feliz, porque este era también su sueño.

---

### Agradecimientos

- ✓ A mis padres por darme la oportunidad de vivir y apoyarme siempre.
  - ✓ A mis hermanos, que adoro.
  - ✓ A mis abuelos, tíos y primos por brindarme su amor incondicional.
  - ✓ A mi esposo por estar siempre a mi lado.
  - ✓ A Vane hermana y amiga, por tenerme siempre presente.
  - ✓ A los trabajadores del MINTUR y de las agencias de viaje Cubatur, Havanatur, Cubanacan y Paradiso que me ayudaron en el desarrollo de la presente investigación.
  - ✓ A los profesores que me formaron como profesional.
  - ✓ En general, a todas las personas que han estado a mi lado en el transcurso de la vida y han logrado lo que hoy soy.
-

# *Resumen*

## **Resumen**

La presente investigación se realiza en el destino turístico de Varadero y tiene como objetivo proponer un sistema de indicadores para la gestión sostenible del destino que contribuya a la mejora de la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la calidad de la gestión. Para el desarrollo de la investigación se utilizan varias herramientas entre las que se encuentran la revisión documental, el análisis de indicadores, el Método de los Expertos Delphi, la Tormenta de Ideas y el Diagrama Causa Efecto. Para el procesamiento y análisis de la información se utilizan los softwares SPSS versión 21 y Microsoft Excel. Como parte de la investigación se diagnostica el estado actual de la gestión en el destino, se analiza el sistema de indicadores utilizado para el control de la gestión del destino y se proponen herramientas de gestión que solventan las dificultades diagnosticadas y contribuyen a la mejora de la gestión sostenible del destino. El principal resultado obtenido es la proposición de un sistema de indicadores para la gestión sostenible del destino.

---



---

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>- 6 -</b>
<b>1.1. GESTIÓN. TENDENCIAS ACTUALES .....</b>	<b>- 6 -</b>
<b>1.1.1. <i>Gestión .Conceptos</i>.....</b>	<b>- 6 -</b>
<b>1.1.2. <i>Tendencias actuales de la gestión.</i> .....</b>	<b>- 7 -</b>
<b>1.2 <i>Control de gestión</i> .....</b>	<b>- 9 -</b>
<b>1.2.1. <i>Cuadro de Mando Integral</i>.....</b>	<b>- 10 -</b>
<b>1.3 <i>Diagnóstico y Mejora</i>.....</b>	<b>- 11 -</b>
<b>1.3.1 <i>Metodologías de diagnóstico</i>.....</b>	<b>- 12 -</b>
<b>1.4 INDICADORES. SIGNIFICADO E IMPORTANCIA.....</b>	<b>- 13 -</b>
<b>1.5. <i>Destinos turísticos concepto y naturaleza</i>.....</b>	<b>- 15 -</b>
<b>1.5.1 <i>Gestión de destinos</i>.....</b>	<b>- 16 -</b>
<b>1.5. ENFOQUE SISTÉMICO Y SOSTENIBLE .....</b>	<b>- 17 -</b>
<b>1.5.4 <i>Gestión de destinos turísticos sostenibles</i>.....</b>	<b>- 20 -</b>
<b>1.5.2 <i>Cuba y el desarrollo sostenible.</i> .....</b>	<b>- 22 -</b>
<b>CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DEL DESTINO TURÍSTICO DE VARADERO. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>- 25 -</b>
<b>2.1 TURISMO EN CUBA.....</b>	<b>- 25 -</b>
<b>2.2. ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS PARA LA DEFINICIÓN DE INDICADORES. ....</b>	<b>- 29 -</b>
<b>2.3 METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN.....</b>	<b>- 31 -</b>
<b>CAPITULO III: DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EN EL DESTINO TURÍSTICO DE SOL Y PLAYA DE VARADERO. ....</b>	<b>- 44 -</b>
<b>3.1 DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>- 44 -</b>
<b>3.1.1 <i>Conformación de grupo de expertos</i>.....</b>	<b>- 44 -</b>
<b>3.1.2 <i>Caracterización de la oferta</i> .....</b>	<b>- 44 -</b>
<b>3.1.3 <i>Análisis de la demanda</i> .....</b>	<b>- 47 -</b>
<b>3.1.4 <i>Principales competidores del destino Varadero:</i> .....</b>	<b>- 50 -</b>
<b>3.1.5 <i>Análisis de la gestión en el destino</i>.....</b>	<b>- 52 -</b>
<b>3.2 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES PROPUESTOS POR DIFERENTES AUTORES .....</b>	<b>- 58 -</b>
<b>3.3 SELECCIÓN DE LOS INDICADORES A EVALUAR A TRAVÉS DE MÉTODO DE EXPERTOS. ....</b>	<b>- 58 -</b>
<b>3.3.1 <i>Registro de indicadores</i> .....</b>	<b>- 58 -</b>
<b>3.3.2 <i>Información a los expertos</i>.....</b>	<b>- 58 -</b>
<b>3.3.3 <i>Aplicación del método de expertos</i>.....</b>	<b>- 59 -</b>
<b>3.3.4 <i>Análisis de los indicadores propuestos por los expertos.</i> .....</b>	<b>- 60 -</b>
<b>3.5.OPERACIONALIZACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO DE VARADERO. ....</b>	<b>- 61 -</b>
<b>3.6 PROPUESTA DE ACCIONES PARA LA MEJORA .....</b>	<b>- 64 -</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>- 67 -</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>- 68 -</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>- 69 -</b>

---

# *Introducción*

### Introducción

En los últimos años el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, por lo que se ha convertido en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. Además, el turismo guarda una estrecha relación con el desarrollo de las comunidades, por lo que se ha convertido en un motor clave del progreso económico [10]

De acuerdo con las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el rápido crecimiento de las corrientes turísticas en los últimos decenios continuará hasta llegar a ser la actividad comercial más importante del planeta, con un número de transacciones mayor que el de la industria automotriz y la petrolera.

El turismo se ha convertido en el motor impulsor del progreso socioeconómico, siendo cada vez mayor el número de nuevos destinos, lo que evidencia la rápida expansión y diversificación de los productos turísticos. El desarrollo del turismo es un aspecto importante para los países en desarrollo ya que también se benefician otros sectores de la economía como la construcción, la agricultura y las telecomunicaciones.

Sin embargo, uno de los mayores retos de esta industria a nivel mundial es reforzar y mejorar el desarrollo del turismo sostenible a fin de garantizar la competitividad de esta industria a largo plazo. Al gestionar el turismo de manera sostenible, se trata de asegurar el reconocimiento de los límites y la capacidad de los recursos turísticos y se fomenta un desarrollo turístico que equilibra la optimización de las ventajas económicas, medioambientales y socioculturales inmediatas [11].

El desarrollo sostenible, entendido como el resultado agregado de sus tres pilares (progreso económico, mejora del nivel de vida de la población local y preservación del medio ambiente) deviene una necesidad para la competitividad sostenida de la industria turística. Los recursos, base de los atractivos, pasan a ser la clave del producto turístico y su conservación en el tiempo se muestra esencial para el mantenimiento de una oferta productiva competitiva en el destino.

Es decisivo adoptar un enfoque de turismo sostenible ya que el desarrollo incontrolado del turismo se ha visto ya revertido en la degradación de áreas de importancia natural y cultural, y en la pérdida de diversidad en las mismas, lo que pudiera afectar a mediano plazo el

valioso patrimonio de los países caribeños, que de hecho es la fuente principal de ingresos en esta región. Un enfoque hacia la sostenibilidad del turismo puede contribuir a que esto no ocurra y convertir al turismo en un mecanismo desarrollador y al mismo tiempo un medio de proteger las áreas naturales y las culturas locales [12].

Al ser este mercado tan importante y existir una oferta tan variada se han desarrollado sistemas integrales de empresas que juntas conforman el producto turístico y se complementan garantizando diversas necesidades turísticas como alojamiento, traslados de lugar, entretenimiento, salud e información y organización de viajes. Es por esto que el destino turístico se debe estudiar como un sistema abierto que, al estar formado por distintos subsistemas, su calidad y desarrollo va a estar determinado por cada elemento que lo compone. De ahí que para que la gestión de los destinos turísticos sea efectiva se hace necesario el buen desempeño de cada una de estas empresas [13].

[14] definió Sistema de Turismo (SISTUR) como “un conjunto de procedimientos, ideas y principios, ordenados lógicamente y conexos con la intención de ver el funcionamiento de la actividad turística como un todo”. En este sistema se puede apreciar en el conjunto de relaciones ambientales, las tres dimensiones fundamentales para un desarrollo sostenible propuestas por la OMT: la económica, la sociocultural y la ambiental.

Los destinos deben analizarse como un sistema abierto y complejo, conformado por varios subsistemas interrelacionados, que tienen un objetivo común, donde la eficacia y la eficiencia de su gestión se refleje en un impacto positivo y efectivos de los componentes de su entorno (clientes, proveedores, sociedad, medio ambiente y competidores). Capaz de satisfacer las necesidades actuales, sin poner en riesgo, la capacidad de satisfacer las necesidades de las futuras generaciones.

Cada destino turístico ha de competir con el resto de destinos turísticos que conforman el mercado. Los organismos y empresas de los distintos destinos son conscientes de que la actividad turística es una vía rentable de obtención de ingresos y una forma de crecimiento asegurada, por lo que la competencia entre destinos es cada vez más intensa, así como mayores los esfuerzos por atraer y retener clientes [13].

El desarrollo acelerado y la intensa competencia a que está sometido el mundo de hoy han creado la necesidad de perfeccionamiento de la gestión empresarial con vistas a responder a

los retos de un mercado cada vez más competitivo. En las actuales condiciones la calidad se ha convertido en una necesidad insoslayable para permanecer en el mercado y alcanzar el éxito. El mundo globalizado ha permitido que la competencia y el flujo de conocimientos se incrementen a un ritmo vertiginoso, lo que ha traído aparejado una evolución del cliente, quien es hoy más exigente y conocedor [15]. Para poder afrontar exitosamente la globalización económica, las empresas requieren, cada vez más, utilizar conocimientos científicos en el proceso productivo y de gestión; orientados a la reducción de los costos de producción y a aumentar la calidad y valor de sus productos.

Los destinos turísticos del nuevo milenio deben apoyarse en una gestión eficaz, eficiente y efectiva, que busque su constante evolución, a partir de la innovación y el mejoramiento continuo, con un marcado carácter sistémico y sostenible. Deben gestionar con calidad servicios y procesos diferentes e interrelacionados, aquellos que conforman el sistema turístico o destino, donde existen altos riesgos.

El creciente desafío que enfrenta el sector turístico, con la alta competitividad internacional hace necesaria la realización de análisis, evaluaciones y diagnósticos de forma sistémica en los elementos y procesos que lo componen, es importante que los destinos turísticos enfoquen su gestión en la satisfacción de los clientes que es el indicador principal y la razón de ser de los mismos.

Cuba como destino turístico en el Caribe, se consolidó a partir de los años 90, como se expone en [16]. Su sello característico se conoce a nivel internacional por la modalidad de turismo de sol y playa.

En la actualidad el turismo es uno de los sectores de la economía que reporta mayores niveles de ingreso al país, se ha mantenido un desarrollo continuo y creciente en los últimos años, convirtiéndose en un destino especial y cumpliendo con las políticas económicas y de desarrollo del país, se trabaja sistemáticamente en una actividad turística que se desarrolle y se amplíe, pero de forma sostenible, sin comprometer los recursos de las generaciones futuras, ofertando diversos productos turísticos, lo que permite al visitante la combinación de: sol y playa, en distintos balnearios, todos estos, distribuidos a lo largo y ancho de la geografía cubana, tales como: Varadero, Cayo Santa María, Cayo Largo del Sur, Cayo Coco, Playa de Santa Lucía, la segunda barrera coralina del mundo, en la provincia de Camagüey y la Playa de Guardalavaca, en Holguín.

También el turista puede disfrutar de: ecoturismo, ciudades históricas, sitios arqueológicos, centros culturales, deportivos, educacionales, de salud y científicos, para ello se han creado todas las condiciones e infraestructura logística necesaria para garantizar los accesos y movilidad de los visitantes a los mismos [16].

En Cuba, los pilares de la sostenibilidad están creados desde el inicio de la Revolución y existen todas las condiciones para lograrla en el turismo, a partir del cuidado y respeto al entorno natural, a la cultura y sus expresiones locales y la integración de los beneficios que representa para la sociedad, su desarrollo. El desarrollo del turismo como recurso económico para el país fue enunciado en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba y en este principio está sustentada la política, los planes y los programas de desarrollo prospectivo de la actividad turística. También Cuba, se inserta en los principios internacionales de la sostenibilidad del producto turístico, así como en los convenios para la creación de una Zona de Turismo Sostenible en el Caribe. Por estos motivos, tiene un gran importancia para el país, la realización de un turismo sostenible que considere la necesidad de un acelerado proceso inversionista por la alta repercusión actual y futura que tiene para el desarrollo económico del país, así como por la necesidad de sustentar dicho desarrollo a largo plazo con políticas, estrategias y programas, donde los aspectos ambientales tienen que ser considerados al igual que los aspectos socioculturales, los económicos y los tecnológicos [17].

En Varadero se ha demostrado que si las estrategias de desarrollo del turismo son adecuadas y apuntan hacia la sostenibilidad ambiental y social, entonces los impactos pueden ser muy positivos y de hecho se puede promover la recuperación del patrimonio y conservación de áreas naturales, contribuir con el completamiento de los servicios y mejoras en los sistemas de infraestructuras y con la introducción de nuevas tecnologías para el uso racional de los recursos, estimular las inversiones y generar nuevos y bien remunerados empleos, reafirmar la identidad cultural y mejorar al mismo tiempo la calidad ambiental y la calidad de vida de los destinos [12].

Lo más importante es que en el destino Varadero existe y está en implementación gradual una estrategia de desarrollo turístico que ha respetado aspectos ambientales importantes, y que promueve los principios generales del turismo sostenible, aun siendo un destino de sol y playa, que son los más criticados por sus impactos ambientales y socio-culturales. En este

sentido, cabe destacar que entre las líneas prioritarias de actuación, se han considerado la protección y utilización racional de los recursos y condiciones naturales, la mejora de la imagen urbanística y paisajística, la rehabilitación de todo el entorno regional, y la implementación sistemática de procedimientos para la adopción y evaluación de los indicadores de sostenibilidad ambiental del destino [12].

Pese a todos los esfuerzos realizados todavía existen limitaciones que impiden el logro de una gestión sostenible evidenciados por:

- La marcada estacionalidad para un destino maduro como Varadero, que no ha logrado los niveles de ocupación lineal que garanticen la eficacia y la eficiencia de la gestión turística, eso evidencia falta de efectividad.
- No se han alcanzado los valores de satisfacción esperados. No se cuenta con un instrumento efectivo, que mida la satisfacción general a nivel de destino.
- La imagen y el posicionamiento del destino no se ha consolidado, a pesar de la alta competitividad en la región y a nivel internacional.
- La excesiva orientación de los empresarios hacia las ventas y la dependencia para tomar decisiones efectivas.
- Deficiente enfoque hacia la gestión sostenible del destino dado por: la afectación de los altos valores estéticos paisajísticos de los atractivos naturales y la carencia de indicadores socioculturales.

El análisis de esta situación polémica da origen al problema científico de la investigación.

**Problema científico:** ¿Cómo contribuir en la gestión sostenible del destino turístico de Varadero?

**Objetivo general:** Desarrollar un procedimiento que permita contribuir a la gestión sostenible del destino turístico de Varadero.

**Objetivos específicos:**

1. Realizar una revisión bibliográfica que fundamente teóricamente la investigación y facilite el análisis del estado del arte y de la práctica
2. Diagnosticar las condiciones del destino turístico de Varadero en torno a la sostenibilidad de su gestión

3. Proponer un sistema de indicadores que contribuya a la gestión sostenible del destino turístico de Varadero.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados, la investigación se estructuró de la siguiente forma:

**Capítulo I:** Fundamentación teórica y revisión bibliográfica. El objetivo de este capítulo es realizar un análisis de los elementos teóricos esenciales que permiten el cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente investigación, y así dar solución al problema científico planteado; por lo que se tratarán conceptos tales como: gestión, procesos de gestión, diagnóstico, Cuadro de Mando Integral, indicadores, mejora, destinos turísticos y sostenibilidad de la gestión turística.

**Capítulo II:** Caracterización del objeto de estudio, propuesta de una metodología para la investigación y propuesta del sistema de indicadores.

**Capítulo III:** Aplicación de la metodología en el objeto de estudio seleccionado, análisis de los resultados y propuestas de mejoras a partir de los resultados obtenidos.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, así como, la bibliografía referenciada y consultada y, los anexos que permiten la mejor comprensión y desarrollo de los resultados expuestos.



# *Capítulo I*

## **Capítulo I. Fundamentación Teórica y Revisión Bibliográfica**

Este capítulo tiene como objetivo realizar un análisis de los elementos teóricos esenciales expuestos por diferentes autores que viabilizan el cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente investigación, y así dar solución al problema científico planteado; por lo que se tratarán conceptos tales como: gestión, control de gestión, indicadores y diagnóstico, destinos turísticos, gestión de sistema y sostenibilidad de la gestión turística.

### **1.1. Gestión. Tendencias actuales**

Los empresarios del siglo XXI deben realizar una gestión eficaz, eficiente y efectiva para garantizar el éxito y supervivencia de su organización, ya que el entorno empresarial es cada vez más complejo y dinámico.

#### **1.1.1. Gestión .Conceptos**

Tabla No 1.1 Conceptos de gestión

Autores	Conceptos
[18]	La gestión consiste en dirigir acciones que contribuyan a la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados
[19]	La gestión puede concebirse como procesos y disciplinas: como proceso que comprende determinadas actividades laborales que los gestores (individuos que guían ,dirigen o supervisan) deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa .Clasificar la gestión como una disciplina implica un cuerpo acumulado de conocimiento susceptibles de aprendizaje mediante el estudio
[20]	La gestión requiere la regeneración de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivo a largo plazo. Esta planificación, acción y control debe ser responsabilidad de quien la realiza y no un proceso centralizado para lograr una mejor utilización de los recursos y cumplir con los objetivos y metas

[21]	La gestión es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
[22]	La gestión de empresas comprende la realización de varios procesos con la finalidad de cumplir con las metas y objetivos, potenciando la contribución de todos sus integrantes, controlando que las tareas se enlacen con los planes trazados previamente. Por tanto es responsabilidad de toda la organización

**Fuente: Elaboración Propia**

A partir del análisis de los conceptos anteriores se puede resumir que la gestión no es más que el conjunto de procesos y actividades coordinadas que se desarrollan en la organización, con la participación de todos sus integrantes, que tiene como objetivo guiar a la organización hacia la consecución de sus metas y objetivos para finalmente orientar las acciones hacia la mejora continua de sus procesos y resultados.

La necesidad que existe en las empresas contemporáneas de enfrentar con éxito los riesgos inherentes a la globalización y al dinámica del entorno, justifica que las tendencias de la gestión de empresas más actuales y utilizadas prioricen un pensamiento estratégico e integral, dirigido no solamente hacia los aspectos internos de la empresa (productos, procesos, equipos y medios de trabajo, clientes internos, know how); sino también hacia su entorno (clientes externos, proveedores, competidores , organismos reguladores y medio ambiente). Este pensamiento holístico y estratégico es decisivo para alcanzar y mantener una gestión exitosa.

### **1.1.2. Tendencias actuales de la gestión.**

Todas las formas de gestión más utilizadas en la actualidad presuponen un enfoque integral y estratégico que integra a la organización con su entorno y permiten fijar metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Las mismas se mencionan a continuación.

- **La Gestión por procesos.**

Las organizaciones tienen el reto de transformar su gestión en busca de una mayor rentabilidad. Además, operan en un entorno que se transforma aceleradamente y deben estar preparadas para enfrentarse a los cambios de forma gradual en tiempo viable, sin que

ello afecte la calidad de sus productos físicos y (o) sus servicios. Para lograrlo es imprescindible optimizar el sistema de procesos vinculado a satisfacer al cliente y otras partes interesadas para lograr el reconocimiento de la organización como un todo. Obtener beneficios con la aplicación consecuente de la gestión por procesos, tales como: alinear e integrar los resultados planificados y la capacidad para concentrar los esfuerzos en la eficacia, eficiencia, flexibilidad de esos procesos y contribuir al desempeño coherente de la organización. Se debe asegurar que cada uno de los sistemas de gestión que la componen no sea más importante que el otro y todos por igual funcionen con integración. [23]

Estos autores reafirman como aspectos de gran importancia para la conceptualización de la gestión integrada por procesos que el sistema de procesos está caracterizado por el conjunto de procesos interrelacionados entre sí y con el medio o entorno, enfocado a satisfacer los requisitos de todas las partes interesadas de la organización. El nivel de integración (coherencia) hace que un cambio producido en cualquiera de los procesos produzca cambios en los demás y hasta en el sistema mismo.

Proponen además la definición de gestión de los procesos, que capta una nueva arista, desde su enfoque integrador: la gestión integrada por procesos (GIP). Esta gestión se conceptualiza como el proceso de integrar las etapas de planificación, realización, control y mejora de los procesos integrados del sistema organizacional, a su adaptación constante al entorno organizacional, a través del cumplimiento de los requisitos demandados por los clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de modo equilibrado, con vistas a incrementar el nivel de integración del sistema.

### **Gestión de la Calidad.**

La gestión de la calidad es un nuevo enfoque de la calidad y tiene como principal característica la de ser un enfoque multidisciplinario y dinámico [24]

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad[21] . Se caracteriza por:

- Mayor énfasis en el papel de la alta dirección.
- Medir la satisfacción del cliente.
- La mejora continua
- Enfoque de proceso

- Planificación de la calidad
- Considera los beneficios y necesidades de todas las partes interesadas.

Se desarrolla a partir de 4 procesos básicos en función de 7 principios que deben ser adaptados para su implementación en cada empresa. Estos principios son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones

Las ventajas de aplicar sistemas de gestión de la calidad son:

- Aumento de los beneficios
- Aumento del número de clientes
- Motivación del personal
- Fidelidad de los clientes
- Organización del trabajo
- Mejora de las relaciones con los clientes
- Disminución de los costes debidos a la mala calidad
- Aumento de la cuota de mercado

### **1.2 Control de gestión**

El control de gestión es el proceso utilizado por la administración de las organizaciones para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Este proceso es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constadas. [25]

La moderna filosofía de Control de Gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y

eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es un facilitador decisional, encargado de proveer un sistema de información integrado con el objeto de minimizar las incertidumbres y lograr condiciones de máxima certeza en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones. [26]

Los sistemas de control se basan en una serie de principios básicos, los cuales permiten alcanzar los objetivos propuestos por todo sistema de control. A saber son: uso de la contabilidad como elemento informativo, economía del control, control por excepción, control por responsabilidades, integración de los sistemas de control, coincidencia entre el presupuesto y el plan de cuentas contable, información pertinente, precisa, sintética y oportuna y medidas adecuadas como consecuencia del control.

En resumen, se puede definir que el control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Su definición ha evolucionado en la medida que cambia el modelo de funcionamiento empresarial ante las exigencias del entorno.

#### **1.2.1. Cuadro de Mando Integral**

Como herramienta de control de gestión, el Cuadro de Mando Integral (CMI ) es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

En lo concerniente al cuadro de mando integral, este es una metodología, ideada por Kaplan y Norton [27], que permite cuantificar, medir y realizar el seguimiento del grado de cumplimiento de la implementación de los objetivos estratégicos, mediante el establecimiento de un conjunto de indicadores interrelacionados y estructurados en perspectivas siguiendo las pautas de la cadena de valor de la actividad correspondiente.

Según S. Kaplan y Norton [27], es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas a proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

### **1.3 Diagnóstico y Mejora**

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan. La planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la sociedad. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. Una vez realizado es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implantada. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio.[28]

[29] en el Manual de Diagnóstico Turístico Local, plantea que el diagnóstico tiene como objetivo definir quiénes son los factores que están afectando positiva y negativamente la actividad turística en el destino, identificar oportunidades y limitaciones de desarrollos, así como facilitar la definición de estrategias y la toma de decisiones, y que consiste en la recopilación de información y análisis técnico de los elementos que permitan el funcionamiento turístico del destino.

El diagnóstico es un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de incertidumbre a conocimiento, para lograr una adecuada gestión. También es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores. Los resultados de un diagnóstico empresarial permiten examinar la empresa de manera integral. El diagnóstico es parte de los sistemas de control de gestión modernos para lograr el conocimiento más completo del funcionamiento de la organización y comprender los mecanismos que explican el comportamiento de los procesos que condicionan sus resultados. En resumen, el diagnóstico empresarial es un proceso en el cual se estudian aspectos de las empresas con el fin de ubicar las situaciones por resolver en cada uno de ellos y a continuación plantear estrategias para solucionar los problemas encontrados.[30]

En resumen, el diagnóstico es un proceso en el cual se estudian aspectos las organizaciones con el objetivo de identificar las situaciones por resolver y a continuación plantear estrategias para solucionar los problemas encontrados buscando la mejora continua de todos los procesos.

Según la NC: ISO 9004: 2009 la organización debería asegurarse de que la mejora continua se establece como parte de la cultura de la organización: proporcionando a las personas de la organización la oportunidad de participar en actividades de mejora, confiriéndoles facultades, proporcionando los recursos necesarios, estableciendo sistemas de reconocimiento y de recompensa, y mejorando de manera continua la eficacia y la eficiencia del propio proceso de mejora. El proceso de mejora debería seguir un enfoque estructurado, como la metodología “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA). La misma se debería aplicar de manera coherente con el enfoque basado en procesos para todos los procesos.

### **1.3.1 Metodologías de diagnóstico**

La bibliografía consultada disponible en formato digital sobre el procedimiento a seguir para la realización de un diagnóstico de una organización es vasta, por lo que en este trabajo solo refiere un total de siete autores por considerarlos los más relevantes. Los criterios expuestos por estos y un análisis de los mismos se muestran en el **Anexo No 1**

Teniendo como punto de partida el análisis de cada uno de los procedimientos se evidencia, que excepto el procedimiento expuesto por [31], estos están enfocados hacia la realización del diagnóstico en entidades productivas o de servicios y no en sistemas de alta complejidad como un destino turístico donde confluyen diferentes actores locales. A pesar de esto, el procedimiento propuesto por [31] se aplica solo para la comunidad receptora, por lo que no satisface las necesidades de la presente investigación.

La mayoría de estos procedimientos comienzan con la familiarización, delimitación de los factores claves del éxito, análisis de información y la caracterización de la empresa. [32] [31] y [33] proponen dentro de su procedimiento un análisis externo y [34] incorpora la conformación del grupo de experto. Todos los autores coinciden con la necesidad de realizar un análisis de los resultados obtenidos proponiendo: la sistematización y análisis de los resultados así como la búsqueda, análisis y/o evaluación de mejoras exceptuando a [30]



### **1.4 Indicadores. Significado e importancia**

Una herramienta útil para el desarrollo de una buena gestión, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves. Los indicadores de gestión son el principal parámetro para el ejercicio del control de la gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Entre las muchas definiciones dadas por diferentes autores referentes al término indicador se pueden citar las siguientes:

[35] define este término como un instrumento que es utilizado para medir, comparar, dar seguimiento y apoyar el avance de resultados y representan medidas sobre aspectos que no son directamente mensurables.

Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar indicios de una situación, actividad o resultado; brinda una señal relacionada con una única información, lo que no implica que ésta no pueda ser reinterpretada en otro contexto. Cada indicador brinda información relevante y única respecto a algo: una señal que debe ser interpretada de una única manera, dado que tiene un solo objetivo.[36]

Por otro lado, teniendo en cuenta que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes entre sí y que producen como efecto una serie de cualidades nuevas que no están presentes en ninguna de las partes que lo componen, puede definirse un sistema de indicadores como: un conjunto de variables cualitativas y cuantitativas interrelacionadas, que permiten analizar y estudiar la situación existente, respecto a objetivos y metas previstas.[37]

La gestión de las empresas requiere un sistema de indicadores que facilite la toma de decisiones y el control. Por tanto, las características esenciales, para el sistema de indicadores, son las propiedades emergentes de la integración, su composición, es decir, el conjunto de partes y elementos que lo integran, su organización interna, o sea, las relaciones que se establezcan para el adecuado funcionamiento del mismo, y los vínculos que se establecen entre el sistema y el entorno externo que propician su funcionamiento y desarrollo.[38]

Según[39] un indicador correctamente compuesto posee características estructurales determinadas:

Debe estar ligado a un objetivo. Un indicador siempre debe estar unido a la definición de objetivos a alcanzar.

- Útil: que sirva realmente para la mejora
- Expresable en forma de índice
- Ligado a un objetivo
- Fácil de calcular
- Auto explicativo. También se debe tener en cuenta:

Nombre: es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad.

Formas de cálculo: al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades: es la manera como se expresa el valor determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Glosario: este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documentado o anexado en términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionarán en el cálculo del indicador.

El indicador es una medida cuantitativa del desempeño, que sólo cobra significado si se pone en consonancia con el objetivo que previamente se haya marcado. Es su comparación con este objetivo lo que dirá si se está actuando de manera adecuada, si los procesos son efectivos y eficientes, etc. No es cierto que existen indicadores a corto plazo e indicadores a largo plazo; lo que existen son objetivos a corto y a largo plazo, ya que los indicadores se fijarán acordes al objetivo que se pretenda alcanzar.

### **1.4.1 Procedimiento para la definición de indicadores**

El uso de indicadores es cada vez más para la gestión de una organización, por lo que la bibliografía referente al tema es muy amplia. La autora realiza una búsqueda de procedimientos para definir indicadores, en el Anexo No 2 hace referencia a un grupo de 15 procedimientos.

A partir del análisis individual de cada procedimiento, se puede inferir que a pesar de predominar la diversidad de criterios los autores coinciden en algunos pasos entre los que se pueden mencionar [33] y [40] utilizan métodos de expertos como Delphi y Kendall. La mayoría de los autores proponen identificar los objetivos del estudio de la organización o de los procesos y factores claves del éxito indistintamente, [41] propone establecer la fórmula de cálculo y la frecuencia de medición a partir de la necesidad de información. [42] y [43] proponen la búsqueda de valores aceptables y la identificación de indicadores estandarizados para su comparación.

### **1.5. Destinos turísticos concepto y naturaleza**

En la bibliografía consultada se encontraron diversos conceptos de destino, donde existen puntos de coincidencias y diversidad de criterios. Entre los que destacan:

[44] “Un destino turístico local es un espacio físico en el cual un turista está al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo, atracciones y recursos turísticos que pueden ser consumidos en un recorrido de ida y vuelta el mismo día. Tiene fronteras físicas y administrativas que definen su gestión, e imágenes y percepciones que definen su posicionamiento en el mercado. Los destinos locales incorporan varios agentes entre los cuales se incluye la sociedad local y pueden establecer redes que formen destinos mayores”.

Zona o área geográfica ubicada en un lugar lejano y que es visitada por el turista, cuenta con límites de naturaleza física, de contexto político y de percepción por parte del mercado. Desde el punto de vista empresarial, tanto estratégico como organizativo, el perímetro del destino lo constituyen las relaciones que se edifican entre el conjunto de unidades productivas que participan en la actividad turística [45]

Las políticas turísticas encuentran en el destino la unidad base de gestión. Plantea que un destino turístico de país, de región o de estado, de ciudad o de lugar, se define como un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructura y servicios, con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca, y comercializándose teniendo en cuenta su carácter integral. [46]

En consideración a las funciones anteriormente planteadas, un destino turístico depende de las relaciones entre los distintos agentes implicados, si son creadas las condiciones de logro de la eficacia y eficiencia en la gestión.

En opinión de [47]“los turistas perciben un destino o el servicio prestado en el contexto de un destino, como un todo. Con frecuencia, el conjunto de servicios prestados no puede disociarse del lugar geográfico. Por lo tanto, el destino y el producto son idénticos”. Más allá del espacio, el destino puede ser percibido como un producto y un sistema.

En general, los destinos se dividen artificialmente por barreras geográficas y políticas, que, en ocasiones, producen confusión a los consumidores [48]“Sin embargo, cada vez más se reconoce que un destino puede ser un concepto percibido, es decir, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores, en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de la visita, nivel de educación y experiencia previa” [49]. De ahí que el destino turístico también puede entenderse como una mezcla entre las imágenes que este refleja en sus visitantes (experiencias, vivencias, recuerdos) y las imágenes creadas por los profesionales del turismo y los medios de comunicación.

### **1.5.1 Gestión de destinos.**

En la actualidad el turismo no es entendido como un simple desplazamiento a un lugar donde hay algo, sino como una actividad más compleja y participativa. Se trata de ir a un **lugar para hacer algo**. Así pues, ya no basta con contar con recursos para ser contemplados, sino que es necesario construir productos que permitan realizar actividades, participar.

De este modo, el desarrollo turístico deja de ser visto conceptualmente como fruto del azar y se convierte en una actividad cuya mayor o más acertada evolución pasa a depender de estrategias de diseño, promoción y comercialización cuidadosamente estudiadas y planificadas. En suma, de políticas que generalmente requieren no sólo de la intervención de los sectores y agentes económicos directamente implicados, sino muy habitualmente del consenso y de una cierta implicación por parte de toda una sociedad que se va a convertir, de forma amplia, en la sociedad de acogida. Ya no basta con contar con una serie de recursos más o menos demandados, sino que es necesario actuar de forma voluntarista construyendo productos que ofrecer a los consumidores. Productos únicos que permitan posicionarse de manera potente en el mercado y, lo que es más importante, en el imaginario de los consumidores[50]

La cuestión de la gestión de destinos ha devenido tema de relevancia en los últimos decenios como consecuencia del desarrollo sostenido del turismo tanto del lado de la demanda como de la oferta, y se ha desarrollado como respuesta a las nuevas tendencias observadas en el mercado turístico, marcadas de una parte por el incremento de la competitividad a escala global, y de otra por la irrupción con fuerza de paradigmas como el de la sostenibilidad y del desarrollo local como alternativa de respuesta a la crisis económica global y los procesos de globalización [51]

La gestión de un destino turístico varía de acuerdo a su situación y necesidades particulares. Sin embargo, existen tres aspectos básicos que deben ser considerados como prioritarios en la gestión de un destino turístico competitivo [52]. **Anexo No 3:**

Es importante considerar que los indicadores actúan como testigos de la evolución y la consecución de objetivos concretos de planificación. Se trata de identificar los más adecuados para cada destino, de modo que, analizando su evolución de forma periódica se pueda precisar si las medidas aplicadas son las adecuadas y si se alcanzan las metas parciales establecidas. [46]

### **1.5.2 Enfoque sistémico y sostenible**

La gestión de los destinos turísticos ha ido evolucionando con el paso del tiempo, en la actualidad son muchos los autores que al referirse al tema mantienen un enfoque sistémico y sostenible como es el caso de [49] que plantea que “Los destinos son combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas.” Dichos autores consideran al destino turístico “como un área que presenta características reconocidas por los visitantes potenciales, las cuales justifican su consideración como entidad y atraen viajes al mismo, con independencia de las atracciones que existan en otras zonas” [49] lo que implica los tres elementos fundamentales siguientes:

- El destino turístico como unidad o sistema que engloba diversos recursos turísticos e infraestructuras.
- El destino turístico puede coincidir o no con los límites administrativos de que se trate.
- El turista percibe sus vacaciones como una experiencia global que está conformada por una cadena de productos y servicios que requieren ser integrados en función de su satisfacción.

[49] plantea que los destinos turísticos deben tener entre sus principales objetivos: mejorar la prosperidad a largo plazo de la comunidad local, lograr la mayor satisfacción de los residentes y visitantes, aumentar la rentabilidad de las empresas locales y los efectos multiplicadores de la economía, optimizar los impactos del turismo asegurando un turismo sostenible entre los beneficios económicos, socioculturales y medio ambientales.

Por desarrollo sostenible se entiende: que satisface las necesidades de las generaciones presentes de manera que puede mantenerse o reproducirse por sí mismo, en especial en lo económico, social y medioambiental, sin comprometer la capacidad de desarrollo de las generaciones futuras, con equidad y justicia sociales.

Esta condición ha de configurarse en el marco de las exigencias, posibilidades y retos de la economía y del contexto global y regional. El mejoramiento de la calidad de vida de las personas debe ser compatible con la utilización de los recursos naturales, sin contaminar el entorno ni comprometer el desarrollo[53]

El sistema turístico para es referido como una realidad totalizadora, es decir, como un fenómeno que presenta ciertas características que pueden ser explicadas a través del conocimiento de las diversas variables y relaciones que lo conforman. Por ejemplo, el estudio del turismo requiere identificar los elementos y las variables que lo componen (demanda, oferta, producto, infraestructura, superestructura, atractivos turísticos, motivaciones, transporte, publicidad, entre otros), al mismo tiempo de analizar la forma en la que se establecen las relaciones económicas, geográficas, políticas, culturales, etc., por tanto, no puede ser explicado a partir de la función de partes aisladas, sino más bien de la interacción de dichas partes. Es importante señalar que el sistema turístico -dentro de la Teoría General de Sistemas- es un sistema sociocultural, debido a que se encuentra enlazado por relaciones simbólicas (gustos, preferencias, motivaciones, intereses y publicidad, por mencionar algunas).[54]

Los destinos turísticos que pretendan mantener o mejorar su posición en el mercado deben adoptar un enfoque sistémico y sostenible en su gestión, con el fin de hacer frente a los desafíos actuales y del futuro; en primer lugar, deben entenderse y analizarse como sistemas complejos y abiertos, compuestos por diferentes agentes y elementos interrelacionados entre si y en segundo lugar debe garantizar el mejoramiento económico de las comunidades locales, la conservación y protección de los recursos culturales y naturales, así como la

satisfacción de los clientes a partir de servicios efectivos y productos innovadores, sin poner en riesgo el desarrollo de las generaciones futuras.

### **1.5.3 Gestión de destinos turísticos como sistemas**

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes [55].

#### **Característica de los sistemas**

1. **Propósito u objetivo.** - Las unidades u elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata de alcanzar un objetivo.
2. **Globalismo.** - Todo sistema tiene naturaleza orgánica; cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas.
3. **Entropía.** - Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples.
4. **Homeostasis.** - Equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto es, la tendencia de los sistemas a adaptarse con el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente.
5. **Equifinalidad .-** Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. No importa el proceso que reciba, el resultado es el mismo.

Una empresa es un sistema creado por el hombre, el cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente sean clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, o muchos otros agentes externos. Influye sobre el ambiente y recibe influencias de este. Además, es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

La organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se debe analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales.

La gestión de sistema debe ser creativa, innovadora y estratégica a través del lenguaje que le permite dar cuenta de relaciones. La actividad cotidiana y la gestión son objetivos de control y concibe a la organización como un sistema abierto, caracterizado por el desequilibrio, relaciones no lineales y las propiedades emergentes. Paradigma de complejidad.[56]

De acuerdo con Sautter & Leisen citado por [57]“Los destinos son algunas de las entidades más difíciles de administrar y comercializar, debido a la complejidad de las relaciones de los actores locales”.

El papel de la gestión de destinos es administrar y apoyar la integración de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas y medidas apropiadas, lo que requiere de competencias tanto gubernamentales en materia de toma de decisiones como funcionales (planificación, organización y control de actividades empresariales). Los elementos determinantes de una gestión eficaz de los destinos turísticos son la organización de los recursos locales, la coordinación y gestión de la producción turística local, la gestión y control de las relaciones entre los agentes, la segmentación del mercado y las cadenas de productos y, por último, la creación y gestión del valor producido por el sistema turístico para todos los agentes involucrados.[59],

De manera general ha habido acuerdo en reconocer como principales actores involucrados en el destino turístico a los sectores público y privado, las organizaciones no lucrativas, los medios de comunicación, los turistas y la comunidad receptora [59], [48].

Por su parte[60] en una distinción particularmente interesante, concibe el sistema turístico local como un conjunto de actores/agentes que clasifica como directos e indirectos. Directos son aquellos cuya actividad contribuye al desarrollo del destino y como retorno se benefician de este (son esencialmente los operadores turísticos), mientras que indirectos son los organismos o individuos que, sin estar directamente implicados en la actividad turística, son impactados por sus resultados (como los turistas, los gobiernos, las universidades, los medios de comunicación y la población local del destino).

#### **1.5.4 Gestión de destinos turísticos sostenibles**

Esta tendencia del turismo denominada turismo Sostenible, es respaldada por la UNESCO. Esta organización argumenta que "El desarrollo del turismo sostenible debe ser



ecológicamente sostenible a largo plazo, económicamente viable, así como éticamente y socialmente equitativo" [8] Las directrices y las prácticas de gestión para el desarrollo sostenible del turismo son aplicables a todas las modalidades de turismo en los diferentes tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. [61]

[62] La sostenibilidad es aquella que prima con sus tres pilares para la alineación:

- **El pilar económico:** destreza para poder contribuir en el desarrollo económico mediante la creación de empresas de todo tamaño y todo nivel.
- **El pilar social:** representa el impacto social causado por la organización a todos aquellos actores con los que interactúa como lo son trabajadores, clientes, proveedores, la comunidad y la sociedad en general.
- **El pilar ambiental:** la base de este pilar es el respeto y la conservación de los ecosistemas, flora, fauna y la biodiversidad. Representa la complementariedad entre la producción y explotación de recursos con el respeto por el medio ambiente.

La conceptualización y aplicación actual de la sostenibilidad ha dejado de estar tan limitada a los tres pilares básicos (sobre todo al ambiental), y poco a poco se han comenzado a asumir más dimensiones y factores influyentes, siendo una de ellas la dimensión institucional y gobernanza, la cual se considera fundamental dado la importancia de la participación y compromiso de los sectores público y privado para la consecución de un turismo urbano sostenible.

Como se puede observar a modo de resumen, el Anexo No 4 muestra como diversas instituciones proponen el estudio de la sostenibilidad en el turismo a partir de distintos criterios, coincidiendo la gran mayoría en estas tres dimensiones principales: ambiental, económica y socio-cultural

La Carta de Turismo Sostenible de Lanzarote constituye un marco de referencia amplio para la definición del turismo sostenible ya que engloba los principios fundamentales que convencionalmente se atribuyen a este concepto, tal y como se representa **Anexo No 5** [63]

En concordancia con los anteriores planteamientos, se puede considerar al turismo como sostenible cuando respeta (no daña) y valora al medio ambiente natural, cultural, humano y social donde se manifiesta; aporta beneficios financieros directos e importantes y/o recursos para el desarrollo de la comunidad (infraestructuras, educación, herramientas de

organización, entre otros); fomenta la participación local, o promueve un proceso participativo de los miembros de la comunidad en la construcción de su propio desarrollo como seres humanos; satisface y supera las expectativas de los visitantes e integra las herramientas de evaluación y de seguimiento permanentes para garantizar controles sobre los impactos[64]

Los estudios muestran que una de las principales problemáticas y necesidades por las que se realizan este tipo de investigaciones se debe a la degradación medio ambiental y al consumo desmedido de recursos naturales. Pero a medida que en los últimos tiempos el turismo causa cada vez más efectos no deseados, han surgido con mayor fuerza otras problemáticas como el aumento desmedido de la demanda y la saturación de algunos destinos, el deterioro del patrimonio y espacios públicos, la insatisfacción de los residentes, la pérdida de competitividad turística, y transformaciones socioculturales y económicas dadas por las prácticas turísticas inapropiadas[65].

La gestión integral de los destinos turísticos constituye la base de la competitividad de la actividad turística, y se debe proyectar en todos los ciclos de la vida del destino y en todos sus aspectos, tales como el equilibrio poblacional y la identidad cultural, el equilibrio de la actividad turística y los demás sectores económicos y sociales, el mantenimiento del valor del territorio, del patrimonio y de los activos existentes de acuerdo con la capacidad de carga de cada territorio y la competitividad internacional. Sólo así se puede evitar la decadencia en el tiempo de los destinos turísticos, y no sucumbir ante la presión turística, al tiempo que se incorporan constantemente nuevos elementos para garantizar la sostenibilidad de los mismos. Los sistemas de gestión para la sostenibilidad de los destinos turísticos deben tener como objetivo básico la propuesta de un modelo de gestión que se sustente desde los puntos de vistas de todas las dimensiones del turismo sostenible: económica, tecnológica, ambiental, social, cultural, y político. De lo que se trata es de asegurar una oferta de calidad turística, respetuosa con el entorno, que asegure a los destinos un desarrollo sostenible y garantice su progreso social y cultural[12]

### **1.5.2 Cuba y el desarrollo sostenible.**

En el caso de Cuba, el sistema político, social y económico y su probada capacidad de proyectarse hacia la sostenibilidad, tiene como fortaleza mayor la conciencia de los retos que enfrenta, existiendo las vías para abordarlos y la decisión de acometerlas, como se ha demostrado con la aprobación y aplicación de una legislación "marco" a favor de la

protección del medio ambiente y el avance hacia el desarrollo sostenible. Por cuanto la conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible es voluntad bien definida del Estado Cubano, y en junio de 1997 fue aprobada por el Consejo de Estado la Estrategia Ambiental Nacional que constituye hoy el documento rector de la política cubana hacia el desarrollo sostenible. Dicha estrategia, revisada y actualizada en 2005, señala dentro de las bases para lograr el desarrollo económico y social sostenible lo siguiente: "Garantizar un uso sostenible de los recursos de la diversidad biológica, por ser ésta la base de sustentación y futuro desarrollo de nuestras principales actividades económicas, como lo son la agricultura, las industrias azucarera y biotecnológica, el turismo y la pesca".

En 1994 tuvo lugar la creación de un ente equivalente a un ministerio de medio ambiente, el CITMA y, al año siguiente, el Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP). El Ministerio de Agricultura y el CITMA, mediante del CNAP, administran el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP). Cuba cuenta con una amplia legislación ambiental y una gran variedad de instituciones.

En Cuba, como país del Caribe, predominan los destinos turísticos de sol y playa, que reciben el mayor número de visitantes, y entre los cuales se destaca Varadero, que es el principal destino de sol y playa del país. Numerosos esfuerzos realizan el país en pos de la sostenibilidad de los destinos turísticos, y al respecto pueden mencionarse la aplicación de instrumentos de la legislación ambiental nacional, la incorporación de las variables ambientales en los esquemas de planificación del territorio o la adopción de planes y programas específicos como el Programa de Manejo Integrado Costero que se viene implementando en la playa de Varadero desde el año 2001. [12]

Así, para el turismo cubano el concepto de sostenibilidad significa, en primer lugar, contribuir al desarrollo integral del país, elevando sus aportes a la economía, incrementando el empleo, mejorando sostenidamente la calidad de vida de la población, contribuyendo al mismo tiempo a preservar o recuperar el patrimonio natural y cultural de uso turístico, para su uso responsable actual y futuro.

Para el período comprendido entre 2016 y 2021 {80} queda reflejada la importancia del aseguramiento de la sostenibilidad en el desarrollo del turismo en Cuba. Anexo No 6

### **Conclusiones parciales**

1. Las tendencias actuales de gestión que asumen un enfoque integral permiten enfrentar con éxito los retos que impone la globalización a los destinos turísticos.
2. En la bibliografía consultada no se encontraron procedimientos que aborden plenamente el diagnóstico de sistemas complejos como los destinos turísticos, en función de la sostenibilidad.
3. Los sistemas de indicadores brindan información sobre la situación actual de las organizaciones lo que facilita el control de la gestión y la toma de decisiones para la mejora.
4. La gestión sostenible del turismo busca el equilibrio entre los recursos económicos, ambientales y socio-culturales con el fin de satisfacer las necesidades actuales de los diversos agentes que interactúan en el destino, sin poner en riesgo la satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones.

# *Capítulo II*

**Capítulo II: Descripción del objeto del destino turístico de Varadero. Metodología de la investigación.**

En el presente capítulo se caracteriza el destino turístico de Varadero, se realiza el análisis de las metodologías propuestas por diversos investigadores para la definición de indicadores para la evaluación de la gestión y se realiza una recopilación de los criterios de diferentes autores e instituciones sobre los indicadores que permiten evaluar la gestión sostenible de sol y playa.

**2.1 Turismo en Cuba**

Una de las principales fuentes de ingresos de Cuba proviene del sector turístico, el cual desde hace más de dos décadas desempeña un papel clave en el crecimiento de la economía del país. Dicho papel se expresa en un importante ingreso en moneda libremente convertible, en el desarrollo y recuperación de empresas industriales y prestatarias de servicios para este sector, la atracción de capital extranjero hacia el país, así como en la generación de numerosas fuentes de empleo y oportunidades de negocios para diferentes sectores de la economía nacional.[66]

Cuba ha trabajado en función de convertirse en uno de los primeros destinos receptores del Caribe. Sus características paisajísticas y climáticas la convierten en un óptimo destino para el viajante. El sostenido y creciente desarrollo del sector turístico y los disímiles lugares y sitios de interés a visitar o para disfrutar que tiene la isla, hacen casi imposible tomar preferencias por un lugar en particular, convierten a toda Cuba en un destino único, donde se pueden combinar destinos de sol y playa, de naturaleza prácticamente vírgenes con ciudades históricas, sitios arqueológicos, centros culturales, educacionales, de salud y científicos, para ello se han creado todas las condiciones e infraestructura logística necesaria para garantizar los accesos y movilidad de los visitantes a los mismos.[67]

La industria turística cubana ha trabajado para la diversificación de la oferta, teniendo en cuenta los intereses, necesidades, objetivos del viaje y poder adquisitivo de los clientes. Realiza innumerables esfuerzos por alcanzar niveles de efectividad que le permitan minimizar los riesgos y afrontar con éxito las elevadas exigencias de los clientes y los desafíos que le imponen la situación actual y la dinámica del entorno.

La Mayor de las Antillas fue nombrada como «el país más seguro para el turismo» en la 38 edición de la Feria Internacional de Turismo (Fitur), en Madrid, España.[68]

En Cuba son muchos los esfuerzos por garantizar un turismo sostenible así lo demuestran las 8 acciones que se implementan para introducir los enfoques de la sostenibilidad en las construcciones turísticas.

- Los impactos ambientales directos ocasionados por las tecnologías constructivas están siendo evaluados antes de la introducción de los nuevos sistemas que se empleen y adecúan los planes de manejo a la especificidad de cada proyecto de desarrollo y al ecosistema donde se plantee su utilización.
- Se trabaja en el desarrollo de programas de monitoreos sistemáticos durante las fases de construcción y operación de las instalaciones turísticas y de servicios, cumpliendo las medidas establecidas en los estudios de impacto aprobadas en la declaración o licencia ambiental.
- Se elabora una metodología para incluir los costos ambientales de los daños irreversibles o degradación que pueda ser restaurada, producto de la construcción en las zonas naturales; en los presupuestos de las inversiones y planes de manejo de los impactos en la etapa de operación y posteriormente en el cierre de facilidades temporales.
- En los proyectos se han establecidos regulaciones ambientales y bases de diseño para la selección de los materiales, diseños y tecnologías así como de una organización de obras ecológicamente responsable, especialmente en las áreas de altos valores naturales de las pequeñas islas, cayería y otras zonas costeras.
- La selección de las zonas para préstamo no puede afectar áreas de altos valores naturales. Se debe llevar a cabo la restauración de los sitios dañados por la extracción de áridos.
- Se promueve el empleo de tecnologías alternativas (intermedias, renovables, o de punta según el destino) para la construcción, suministro y ahorro de agua, materiales y energía, de tratamiento de residuales líquidos y sólidos, y el control de la erosión.

- Se estudian nuevos sistemas constructivos paquetizados, prefabricados y siempre fabricados, que hagan mínima las operaciones con el menor número posible de obreros y equipos pesados de construcción sobre las parcelas.
- Se está dando prioridad a la adopción de tecnologías limpias en la prospección y explotación de canteras y a la rehabilitación de los sitios afectados por dichas actividades y se evita la explotación de áridos en las pequeñas islas o cayos de acuerdo a las disposiciones legales vigentes para zonas costeras y la pequeña minería.

En los destinos turísticos cubanos se aprecian deficiencias que evidencian la falta de enfoque integral en la evaluación, el análisis y diagnóstico de la eficacia, eficiencia y efectividad, como son las tendencias a gestionar subvalorando la importancia del análisis y la diagnosis, a partir de criterios intrínsecos, poco objetivos y carentes de información relevante; el énfasis en la evaluación de indicadores de resultados, fundamentalmente económicos o de otros constructos externos que preceden a la satisfacción como son la imagen y el posicionamiento competitivo del destino, la no evaluación a nivel de destino de indicadores básicos para la gestión de la calidad como: satisfacción del cliente, nivel de calidad, quejas, satisfacción del cliente interno, costos de calidad y costo por clientes perdidos; la tramitación de las quejas y reclamaciones a nivel de destino realizadas fundamentalmente a través de los servicios de asistencia y representación de las agencias de viajes, pero sin contar con registros que resuman los aspectos y procesos peor valorados por el cliente y que deban ser mejorados; la utilización de diferentes vías y enfoques para gestionar la calidad (normas ISO/9000, normas ICHE, programas de calidad, entre las fundamentales), afectando esto la integralidad en el trabajo e incluso el cumplimiento de la política de la calidad del MINTUR; la ineficiencia de los métodos de evaluación, análisis y diagnosis utilizados evidenciándose por existir una tendencia al uso de métodos pasivos de evaluación que se basan en la voluntariedad del cliente de expresar su opinión, el uso del muestreo arbitrario y de procedimientos de muestreo inadecuados, lo que afecta la representatividad de la muestra y la eficacia de la medición.

En resumen, estos elementos corroboran las dificultades que presentan los destinos cubanos, no exento el de Varadero, lo que constituye la situación problemática planteada en la investigación y justifica el objetivo general de la misma: la carencia de procedimientos que



permitan el diagnóstico de destinos turísticos con enfoque sistémico, lo que limita la gestión de la sostenibilidad de los mismos.

### **2.1.1. Destino turístico de Varadero**

El destino Varadero se encuentra ubicado en la península de Hicacos, faja estrecha y alargada de tierra cuya longitud aproximada es de 23 km, su área total es de 18,3 Km<sup>2</sup> y su ancho promedio no supera 1 km..Fundada en 1887 como un poblado, actualmente la Playa Azul de Cuba, como también se le llama, es una ciudad rodeada de agua, ubicada en la costa norte de Matanzas, a 2 horas por carretera desde La Habana o escasos minutos por avión, para lo cual dispone de un confortable aeropuerto internacional. Por vía marítima también es posible el acceso a este destino.

Varadero constituye uno de los destinos turísticos de sol y playa más importante del país, reconocido a nivel internacional. Con sus más de 20 kilómetros de playas de arena y sus innumerables atractivos naturales, es un lugar visitado por muchos turistas. Su aeropuerto es el segundo más importante de la isla, detrás del de La Habana. Su playa se extiende a lo largo de la estrecha Península de Hicacos. Esta se caracteriza por tener una amplia franja de fina arena blanca y un suave descenso hacia un mar que encierra una incomparable gama de azules, en aguas cálidas y transparentes.[69]

El polo turístico está liderado por varias cadenas hoteleras cubanas y extranjeras, como Gran Caribe, Gaviota, Grupo Cubanacán, Sol Meliá, Barceló, entre otros, y cuenta con una potente infraestructura de restaurantes especializados en comida criolla e internacional, snack bars, tiendas y núcleos comerciales, marinas y centros de buceo con filiales en los hoteles.

Varadero es una interesante plaza de congresos y viajes de incentivos con un centro de convecciones Plaza América, que dispone de lo más actualizado en la especialidad y las numerosas salas polivalentes de sus grandes hoteles.

Su abundante flora y la riqueza de especies marinas, unidas a las diversas opciones deportivas, culturales y recreativas de todo tipo contribuyen a hacer inolvidable la estancia de los visitantes, quienes, después de conocer esta paradisíaca playa, regresan una y otra vez a repetir la experiencia que brinda este entorno único.

Para todos, excelentes ofertas de alojamiento en instalaciones de varias estrellas, entre villas, bungalows, hoteles y aparta hoteles, situados en primera línea de playa o en avenidas aledañas. La red hotelera ha crecido considerablemente en los últimos años y continúa a un acelerado ritmo, por la constante demanda de turistas que seleccionan a Varadero para unas inolvidables vacaciones. Al mismo tiempo se ha desarrollado toda una infraestructura extra hotelera, que complementa la oferta y convierte a Varadero en una ciudad balneario digna del mejor turismo

Varadero de forma integral se encuentra sujeto al ministerio del turismo (MINTUR), el cual es el encargado de dirigir de forma independiente a los grandes elementos que conforman el gran sistema, los cuales son: el aeropuerto, las agencias de viajes, la red hotelera y extra-hotelera, según informan en.[70]

### **2.2. Análisis de las metodologías para la definición de indicadores.**

Después de haberse realizado la búsqueda bibliográfica donde se recopilan un total de 13 metodologías empleadas para la definición de indicadores; se seleccionan 5 y someten a análisis.

Este análisis realizado en el capítulo anterior evidencia que, aunque existen puntos comunes como la definición y determinación de la fórmula de cálculo de los indicadores, predomina la diversidad de enfoques, pasos y métodos empíricos a emplear en la definición de indicadores; por lo que teniendo en cuenta las características del objeto de estudio y los objetivos propuestos en la presente investigación se define una metodología para la identificación de los indicadores que permitan contribuir a la gestión sostenible en el destino turístico de Varadero. Se pretende además que la misma pueda ser generalizada a otros destinos de similares características en Cuba.

Para la conformación los procedimientos se tuvieron en cuenta los criterios de diferentes autores analizados y se incorporaron pasos, que fueron considerados importantes para obtener un sistema de indicadores que contribuya a la gestión sostenible del destino turístico.

Las etapas y pasos incorporados son:

- El diagnóstico del estado actual del destino: El diagnóstico es herramienta es muy utilizada en la gestión de las organizaciones y permite identificar las variables que tienen influencias positivas y negativas en los resultados de la gestión, lo que permite determinar las necesidades de mejora y establecer acciones.

- Análisis de los principales competidores: El número de destinos turísticos y la diversidad de productos ofertados es cada vez mayor, esto conlleva al aumento de la competencia tanto a nivel nacional como internacional. Es fundamental para los destinos tener identificados sus principales competidores para establecer estrategias de gestión que le permitan mantener o mejorar su posición en el mercado y complementar su producto.
- Definir en cuál de las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, socio-cultural o ambiental) se encuentran los indicadores a evaluar: Para el desarrollo sostenible de destinos turísticos es necesario el análisis de indicadores de las tres dimensiones propuestas por los autores analizados en el capítulo precedente.

Tabla 2.1 Pasos seleccionados para la conformación del procedimiento a emplear en la investigación

Autores	Pasos seleccionados
[33] y [71]	Conformación del grupo de experto
[31]	Caracterización de la demanda Caracterización de la oferta
[34]y [104]	Análisis de los resultados de la gestión en el destino.
[33]	Clasificación de los indicadores y determinar la orientación de la gestión
[33, 72]	Análisis causal y propuestas de acciones para la mejora
[33]	Análisis de los indicadores propuestos por diferentes autores
[33, 40]	Selección de los indicadores a evaluar a través de métodos de expertos

[41]	Operacionalización de los indicadores que se deben incorporar
[104]	Propuesta de acciones para la mejora

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se expone la secuencia de etapas a desarrollar para la definición de los indicadores para la gestión sostenible del destino turístico de Varadero y los métodos empíricos de investigación a emplear. Es necesario aclarar que en el desarrollo del procedimiento la autora utilizara la información disponible en cuanto a los resultados alcanzados por el destino objeto de estudio en el período seleccionado y los indicadores que actualmente se evalúan, por lo que para futuras investigaciones pueden existir variantes en cuanto a la información y el número de indicadores.

### **2.3 Metodología para la definición de indicadores de evaluación de la calidad de la gestión.**

#### **I. Diagnóstico del estado actual de gestión en el destino turístico de Varadero.**

Según lo expuesto por [31] el diagnóstico turístico es entendido como: “La búsqueda y sistematización de la información relativa a la oferta y la demanda en un destino, o sea, el análisis de los componentes básicos de estructura turística (oferta y demanda, del uso y estructura del territorio, así como del medio ambiente del sitio)”.

El análisis de la literatura disponible y de los procedimientos seleccionados evidencia la diversidad de enfoques y criterios en cuanto a los métodos y pasos a desarrollar para realizar un diagnóstico. Esto indica la necesidad de, atendiendo a las características del objeto de estudio, definir una metodología de diagnóstico que permita la consecución de los objetivos propuestos en la presente investigación. Teniendo como punto de partida los pasos de la tabla 2.1 y las adaptaciones realizadas, el diagnóstico del estado actual del destino turístico de Varadero queda estructurado como se muestra a continuación

#### **Paso 1: Conformación del grupo de expertos**

Se seleccionará un grupo de trabajo multidisciplinario para el análisis y la evaluación de los indicadores de sostenibilidad que se miden en el destino Varadero. Para dar solución al

problema de investigación propuesto se convocó a funcionarios de la Delegación Territorial del MINTUR, directivos y especialistas de las Agencias de Viajes del MINTUR, (Cubanacan, Cubatur, y Havanatur), profesores de la Universidad Camilo Cienfuegos y de Formatur, integrantes de la dirección comercial de Caracol y trabajadores del CSAM, hasta totalizar 12. La mayor parte de los convocados poseen más de 20 años de experiencia en el sector turístico, período en el cual han desempeñado diversas funciones; algunos de ellos como representantes de dichos organismos en diferentes países emisores.

Para la selección de los expertos es necesario tener en cuenta las siguientes variables:

- Experiencia en la actividad turística: Se refiere a la experiencia adquirida por los años de desempeño en la actividad turística y las funciones realizadas.
- Experiencia de trabajo en la actividad turística en países emisores de turismo hacia Cuba.
- Estudios precedentes y actividad investigativa realizada.

Dada la importancia que tendrá la evaluación es importante garantizar que los evaluadores sean realmente expertos. Para la selección de los mismos se seguirá el procedimiento desarrollado por Artola Pimentel en el que se destaca el cálculo del índice de experticia (IE) del experto.

Para ello se debe realizar el siguiente procedimiento:

- 1- Aplicar a cada uno de los posibles expertos el cuestionario de competencias para recopilar información sobre la experiencia y conocimiento de los mismos.
- 2- Homogenizar valores de las variables de estudio, para ello se confecciona la siguiente matriz:

**Tabla 2.6. Matriz para índice de experticia**

	<b>AGi</b>	<b>AVGD<sub>i</sub></b>	<b>EGD<sub>j</sub></b>	<b>EG<sub>j</sub></b>
<b>E<sub>1</sub></b>	X11	X12	X13	X14
....	....	....	....	....
<b>E<sub>j</sub></b>	Xij	Xij	Xij	Xij

Fuente: En aproximación a { 83}

Donde:

AGi: años de experiencia laboral del experto i.

AVGD<sub>i</sub>: años vinculado a la gestión de destinos turísticos i.

EGD<sub>j</sub>: experticia en gestión de la calidad del experto i.

EG<sub>j</sub>: experticia en gestión ambiental del experto i.

X<sub>ij</sub>: valor dado por el experto i a la variable j.

$i = 1...e$

$j = 1...5$

Procediéndose a la homogenización de la matriz a partir de lo siguiente:

$Y_{ij} = X_{ij} / m_j$

Dónde: Y<sub>ij</sub>: valor homogenizado del experto i para la variable j.

m<sub>j</sub>: mayor valor obtenido para la variable j.  $\forall j = 1...5$

Por lo que todos los valores de la matriz quedan entre 0 y 1, estando así homogenizada la misma y conformada como se muestra a continuación.

**Tabla 2.7. Matriz homogenizada para índice de experticia**

	AG	AVGD	EGD	EG
E1	Y11	Y12	Y13	Y14
...	....	....	....	....
E <sub>j</sub>	Y <sub>ij</sub>	Y <sub>ij</sub>	Y <sub>ij</sub>	Y <sub>ij</sub>

Fuente: En aproximación a {83}

### 3- Cálculo del nivel de experticia

Una vez homogenizada la muestra, se procede al cálculo del índice de experticia

$$IE_i = \sum_{j=1}^n Y_{ij} \quad \forall j = 1...e$$

Siendo:

IE<sub>i</sub>: índice de experticia del experto i.

Y<sub>ij</sub>: valor homogenizado del experto i para la variable j.

n: número de variables consideradas en el estudio.

e: número de expertos considerados.

#### 4- Selección de los expertos

Después de obtenerse el IE de cada uno de los expertos, se seleccionan los expertos que obtengan un IE<sub>i</sub> ≥ 0.7. Estos serán utilizados para el análisis causal de los principales problemas que afectan la gestión ambiental del destino.

#### Paso 2: Caracterización de la oferta.

Según[73] El éxito de un destino turístico se relaciona con la presencia de productos turísticos que se complementen y generen una oferta atractiva para los visitantes, de manera tal que puedan permanecer más tiempo en el lugar sin aburrirse, participando cada día en una experiencia nueva. Por ello, un primer objetivo para un destino turístico es sumar esfuerzos entre las entidades nacionales y locales con las empresas turísticas del territorio, para asociarse de cierta manera en la promoción y comercialización de sus productos, en busca de un posicionamiento adecuado en los mercados. Para ello se requiere de una visión estratégica igualmente compartida.

Esta etapa tiene como finalidad caracterizar la oferta del destino objeto de estudio donde se analizan:

- Los resultados alcanzados por el aeropuerto Juan Gualberto Gómez a partir de los indicadores : vuelos internacionales y pasajeros internacionales recibidos
- La capacidad de la oferta turística, según el análisis del número de habitaciones en el destino y por cadenas hoteleras
- La oferta extra hotelera destacando los nuevos centros habilitados para el disfrute de la estancia de los visitantes en el destino y las posibilidades de cada cliente de vivir nuevas experiencias al disfrutar de las excursiones preparadas por las agencias de viajes.

- Los valores culturales, arqueológicos y naturales presentes en el destino, que atraen la atención de muchos visitantes siendo el recurso playa, uno de los más importantes, ya que es la marca que identifica al destino tanto a nivel nacional como internacional.

### Paso 3: Análisis de la demanda.

Los destinos turísticos necesitan conocer el mercado con el que se trabaja y las características de la demanda, debido al alto nivel de competitividad existente y al incremento de las exigencias de los clientes que son cada vez más conocedores. Este análisis facilitará la gestión en vías de mejorar la satisfacción de los clientes, ya que nos permite identificar sus expectativas, necesidades y el resultado de sus experiencias.

Con el objetivo de analizar los aspectos característicos de la demanda del destino turístico de Varadero se analizan:

- Principales mercados y países emisores del destino
- Total de turistas recibidos en el país y en el destino
- Los premios y reconocimientos obtenidos por el destino a nivel internacional ya que algunos de estos reconocimientos son otorgados a partir de comentarios emitidos por los clientes a partir de encuestas y redes sociales
- La rápida recuperación de los embates del huracán Irma, que afectó gran parte de las instalaciones hoteleras y la playa en el destino.
- Resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a nivel nacional, analizándose el Índice General de Satisfacción Hotelera(IGSH), Índice General de Satisfacción por grupos hoteleros en Varadero y en el país, componente alimento en el destino, satisfacción con los servicios extra hoteleros, satisfacción con las excursiones e información y la satisfacción con los aspectos generales del destino.
- Opiniones desfavorables emitidas por los clientes en las encuestas realizadas y en las redes sociales



### Paso 4: Principales competidores del destino Varadero.

Según[74] la competitividad es un tema muy importante en la actualidad debido a la creciente apertura de los mercados nacionales ,el aumento de del comercio internacional ,la expansión de los servicios financieros ,la reorganización espacial de la producción y la búsqueda permanente de ventajas competitivas y de competitividad de los diferentes sectores económicos .El análisis de la competitividad es un aspecto de vital importancia para todas las organizaciones contemporáneas que pretendan mantener o mejorar su posición el mercado ,con la finalidad de analizar los principales competidores del destino objeto de estudio, se analizan los destinos con características similares del caribe y nacionales .

### Paso 5: Análisis de los resultados de la gestión del destino.

En este paso se listan y clasifican los indicadores evaluados por las correspondientes instituciones pertenecientes al destino con el objetivo de definir la orientación de la gestión del destino.Se analiza el comportamiento, en el período 2014-2017 de indicadores tales como: ingresos turístico, costos y gastos, venta de paquetes, ingresos medios por paquetes, salario devengado, promedio de trabajadores, habitaciones días existentes, habitaciones días disponibles, habitaciones días ocupadas, ingresos medios por turistas días, ingresos medios por opcionales, por ciento de ocupación y promedio de la estancia e índice de costo por dólar de ingreso. Los valores registrados son multiplicados por un coeficiente a causa del alto grado de confidencialidad de los mismos. Por último, se realiza un análisis causal donde se comienza con la realización de una Tormenta de idea y la aplicación del Método de Experto Kendall para la primera gran expansión y la Tormenta de Ideas para pequeña expansión. Todo lo anterior tiene como objetivo general analizar el sistema de indicadores y herramientas utilizados en el control de la gestión del destino objeto de estudio.

### Clasificación de los indicadores.

Los indicadores se pueden clasificar de dos formas:

- En cuanto a su naturaleza: en eficacia, eficiencia o efectividad
- En cuanto a su alcance: En indicadores de resultado o globales e indicadores de proceso o parciales. Se recomienda utilizar el siguiente formato

**Tabla No 2.4 Clasificación de indicadores**

Indicadores	Eficacia	Eficiencia	Efectividad	Resultado	Proceso

Fuente: Elaboración propia

En función de la relación porcentual de los indicadores clasificados del total de indicadores se definirá la orientación de la gestión del destino, de la siguiente forma:

- La orientación puede ser a la eficacia, la eficiencia o efectividad, en función del porcentaje de indicadores de cada naturaleza.
- La orientación puede ser reactiva o preventiva en función del porcentaje de indicadores de resultado o de proceso.

Diagrama Causa Efecto.

Creado por Ishikawa. Ejemplifica el enfoque de proceso de la Gestión de la Calidad debido a que muestra cómo resolver un problema o efecto a partir del análisis de sus causas. Cada evento causal de la primera expansión tiene un significado específico y una relación directa con el efecto analizado. Si se unen dos o más eventos causales se observará que se crean procesos que tienen relación con el analizado.

Pasos para su elaboración:

1. Definir el efecto.
2. Realizar la Primera Gran Expansión. Método de los Expertos con el Coeficiente Kendall. La primera gran expansión de eventos causales no debe ser más de 6, si son más se debe hacer un diagrama de relaciones (Ver Diagrama de relaciones). Estos eventos causales tienen una relación muy directa con el efecto analizado.
3. Realizar la primera pequeña expansión. Para ello se utilizará la tormenta de ideas.

4. Realizar la segunda pequeña expansión. La misma debe desarrollarse a partir de un diagrama de afinidad.

### **Método del Coeficiente 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 participan 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 donde aparece, el criterio sobre la variable o característica  $i$ , dado por el experto  $j$ , considerando que:

$i$ : 1, 2, 3, ...,  $L$ .

$j$ : 1, 2, 3, ...,  $M$ .

$L$ : Cantidad de características a evaluar.

$M$ : Cantidad de expertos que emiten criterios.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre las características  $i$ , que se obtienen de la forma siguiente:

donde:

$\Delta$ : 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.

$\Delta^2$ : 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.

□ se calcula por la expresión siguiente:

$$W = 12 \sum \Delta^2 / m^2 (k^3 - k)$$

donde:

Si  $0.5 \leq W \leq 1$  hay concordancia entre los expertos, si no se cumple esta condición se deberá repetir el método.

Es necesario destacar que para lograr la eficiencia en la aplicación de este método es imprescindible la selección correcta de los expertos. Esta debe ser lo más aleatoria posible y

debe asegurarse que los mismos sean capaces de medir las características con gran exactitud, por su capacidad de análisis y pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

### **Tormenta de Ideas (Brainstorming).**

La Tormenta de Ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de Identificación y definición de proyectos, en Diagnóstico de la causa y Solución de la causa.

Esta técnica es un medio probado de generar muchas ideas sobre un tema, es un medio de aumentar la creatividad de los participantes. Normalmente, las listas de ideas resultantes contienen mayor cantidad de ideas nuevas e innovadoras que las listas obtenidas por otros medios. Los errores más comunes son utilizar este tipo de generación de ideas como un sustituto de los datos y la mala gestión de las sesiones, ya sea a causa del dominio de una sola o unas pocas personas en la presentación de ideas o por la incapacidad del grupo para no juzgar ni analizar hasta que la lista de ideas se termine. Es muy recomendable seguir las siguientes reglas prácticas de procedimiento:

1. Los participantes harán sus aportaciones por turno.
2. Sólo se aporta una idea por turno.
3. Si no se da una idea en un turno, se tiene otra oportunidad en la siguiente vuelta.
4. No se dan explicaciones sobre las ideas propuestas.

### **II. Análisis de indicadores propuestos por diferentes autores**

Este paso tiene como finalidad el análisis de los indicadores evaluados en destinos turísticos de similares características, los resultados más relevantes de investigaciones relacionadas con el tema seleccionado y las propuestas realizadas por instituciones vinculadas con la actividad turística entre las que se encuentran la UNESCO y la OMT.

### **III. Selección de los indicadores a evaluar a través de métodos de expertos.**

Una vez recopilados y analizados los indicadores propuestos por investigadores e instituciones se proceden a su selección a través del empleo de métodos de expertos. Para lo cual se propone la siguiente secuencia de pasos:

### Paso No 1 Registro de indicadores.

A partir de los resultados obtenidos en el paso precedente se confecciona un registro de indicadores en el cual se refleja: autor, año de publicación y los indicadores propuestos.

### Paso No 2 Información a los expertos.

Con la información se pretende dar a conocer los objetivos de la investigación, poner a su disposición el registro de indicadores con la finalidad de brindarles una visión general de lo que acontece en la actualidad en relación al tema y explicar cada uno de los pasos a seguir y el método a emplear. Los expertos deben tener la posibilidad de incluir otros indicadores que consideren de importancia.

### Paso No 3: Aplicación del método Delphi.

Se aplica el método Delphi con la finalidad de obtener un número manejable de indicadores que se deben incorporar al sistema de indicadores que actualmente se evalúan en el destino para lograr una gestión sostenible e identificar a cuál de las tres dimensiones de la sostenibilidad pertenecen cada uno de los indicadores.

### **Método Delphi**

El Método Delphi clasifica como un método experto en el cual se realizan varias iteraciones sin intercambio directo entre ellos y tiene como objetivo obtener el más confiable consenso de opiniones de un conjunto de expertos. Este método presenta tres características fundamentales.

- Anonimato: Durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros miembros del grupo.
- Iteración y realimentación controlada: La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
- Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

Para ratificar los aspectos definidos y buscar consenso en cuanto a la nomenclatura de los mismos se deben presentar el listado de indicadores a cada uno de los expertos por separado y a través de una escala nominal dicotómica determinar aquellos que deben ser evaluados.

¿De los indicadores propuestos diga cuáles de ellos deberían ser evaluados en el destino?

<b>Indicador</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Indicador 1		
Indicador 2		
Indicador 3		
: : :		
Indicador 9		

Una vez que todos los expertos dan su respuesta, se recoge esta información en una tabla para determinar el nivel de concordancia para cada aspecto ya definido a través de la expresión:

$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$  donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje para cada aspecto.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio.

Vt: cantidad total de expertos.

Empíricamente, se aceptan en la presente investigación, aquellos indicadores que obtengan un coeficiente de concordancia mayor o igual que el 70%.

#### **IV. Análisis de los indicadores propuestos por los expertos.**

En esta etapa se comparan los indicadores arrojados como resultado de la aplicación del método Delphi con el listado de indicadores evaluados por las diferentes instituciones en el destino, analizando sus definiciones, método de obtención y frecuencia de cálculo

#### **V. Operacionalización de los indicadores para la gestión sostenible del destino turístico de Varadero.**

Una vez identificados los indicadores se procede a su operacionalización con la finalidad de definir el método de cálculo, la fuente de información y frecuencia de medición. Para ello se propone el siguiente formato:

**Tabla No.2.6Operacionalizacion de indicadores.**

Indicador	Definición del Indicador	Método de cálculo	Frecuencia de Medición

Fuente: Elaboración propia

**VI. Propuesta de acciones para la mejora.**

Tiene la finalidad de proponer un conjunto acciones que permitan atenuar la causas y subcausas definidas que afectan la gestión sostenible en el destino.

**Conclusiones parciales**

1. Cuba es uno de los principales destinos turísticos del Caribe, donde el turista puede disfrutar de un producto turístico variado combinando, sol, playa, historia, cultura, deporte, salud y educación.
2. Varadero es el principal destino de sol y playa de Cuba y busca garantizar la sostenibilidad del turismo a partir de su gestión
3. El procedimiento elaborado agrupa pasos y herramientas propuesta por los diferentes autores consultados, los cuales fueron adaptados con la finalidad de dar cumplimiento de los objetivos de la investigación.



# *Capítulo III*

### **Capítulo III: Definición de los indicadores para evaluar la calidad de la gestión en el destino turístico de sol y playa de Varadero.**

En este capítulo se exponen los resultados alcanzados a través de la aplicación del procedimiento propuesto para la identificación de indicadores que permitan evaluar la calidad de la gestión del destino turístico de sol y playa Varadero.

#### **3.1 Diagnóstico del objeto de estudio**

##### **3.1.1 Conformación de grupo de expertos**

Para dar solución al problema de investigación propuesto se convocó a funcionarios de la Delegación Territorial del MINTUR, directivos y especialistas de las Agencias de Viajes del MINTUR, (Cubanacan, Cubatur, y Havanatur), profesores de la Universidad Camilo Cienfuegos y de Formatur, integrantes de la dirección comercial de Caracol y trabajadores del CSAM, hasta totalizar 12. La mayor parte de los convocados poseen más de 20 años de experiencia en el sector turístico, período en el cual han desempeñado diferentes funciones; algunos de ellos como representantes de dicho organismo en diferentes países emisores. Para la selección de los mismos se siguió el procedimiento desarrollado por [75] en el que se destaca el cálculo del índice de experticia (IE) de cada uno de los expertos. Para esta decisión se asumió que los de mayor experticia son los que obtengan un  $IE_i \geq 0.7$ , lo cual se cumplió en 11 de ellos. **Anexo No 7 y 8**

##### **3.1.2 Caracterización de la oferta**

Matanzas, es una provincia privilegiada al poseer uno de los destinos turístico de sol y playa más importantes del país. La actividad turística en Matanzas presentó un ritmo favorable de cumplimiento y crecimiento de los principales indicadores comerciales y económicos durante los ocho primeros meses del 2017.

El destino cuenta con el aeropuerto internacional Juan Gualberto Gómez, que facilita acceso inmediato a la región turística desde el exterior, y con los más importantes aeropuertos cubanos; el cual registró en el año 2017 un total de 11 515 vuelos internacionales y 819 902 pasajeros internacionales recibidos, lo que representa un crecimiento de 470 vuelos y 3.265 pasajeros en comparación con el año anterior, que incluye clientes con estancia en el destino , de circuito turístico, de estancia compartida y clientes que arriban a Varadero para dirigirse hacia La Habana ,Jibacoa y Cayo Santa María. Ambos indicadores mantienen una tendencia creciente en el período del 2014-2017 **Anexo No.9 y 10**

## *Capítulo III: Definición de los indicadores para evaluar*

---

En el destino Varadero se cuenta con una mayoría de hoteles de alta categoría, y se comercializan diversas modalidades de alojamiento, pero con amplio predominio del sistema Todo Incluido. Varadero cuenta con un total de 52 hoteles, de los cuales 22 se encuentran categorizados por la **NC-127:2014** y la **NC-126:2001**, de ellos su peso se concentra en la Cadena Cubanacán que, de 13 hoteles, 10 están categorizados, para un 77%. Le sigue Gran Caribe con 6 categorizados de sus 16 instalaciones, continúa Gaviota Hoteles con 3 instalaciones avaladas, de un total de 14 y por último Islazul, con 3 de sus 9 instalaciones. En relación a los restaurantes del destino, al cierre del 2017 existen un total de 10 categorizados por la **NC-126:200**.

La oferta extrahotelera ha venido creciendo y elevando su significación en el contexto del sistema turístico, ejemplo Casa del Chocolate, Casa del café Cubita, Factoría de Cerveza, remodelación de la casa del ron, etc. Las amplias ofertas de excursiones organizadas por las Agencias de Viajes son disfrutadas por gran parte de los turistas que se alojan en Varadero donde pueden disfrutar de nuestra cultura, historia y tradición de Cuba. Además, existen dos importantes Marinas que ofertan diversas actividades y excursiones en el mar: Marina Dársena de Puerto Sol y la Marina Gaviota, puertos internacionales donde se reciben yates y veleros con todas las facilidades que garantizan las condiciones necesarias para una agradable estadía, así como los correspondientes servicios de mantenimiento y aduanales.

Varadero y la provincia de Matanzas ofrecen innumerables opciones de entretenimiento. Las paradisíacas playas y los tonos del mar que van del azul turquesa hasta el azul profundo ofrecen una incomparable opción a la hora de decidirse por deportes acuáticos o simplemente para relajarse y tomar el sol en la playa **Anexo No 11**. Los deportes náuticos cuentan con un escenario ideal y los que disfrutan del surfing, el acuabike y la navegación a vela hallarán buenos espacios y todas las facilidades. Paseos subacuáticos por la plataforma proporcionan el contacto con las profundidades del mar. Otros atractivos interesantes para la recreación, son los espectáculos con delfines, paracaidismo, los autobuses turísticos, paseos en coches, motonáuticas y muchos más. Entre los deportes acuáticos puede bucear, pasear por la bahía en un catamarán, pescar.

Además, en el destino están presentes y son objeto de una cuidadosa labor de conservación los valores arquitectónicos, culturales e históricos.

## *Capítulo III: Definición de los indicadores para evaluar*

---

Otro elemento atractivo de la zona es la abundancia de sitios de importancia arqueológica. Entre ellos están la Cueva de San Ambrosio en el área protegida Varahicacos, 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 durante la época colonial.

El relieve y la vegetación de la península expresan una marcada zonación de Norte a Sur. Al sur, superficies bajas, inundadas y pantanosas, con vegetación de manglares. Al centro, superficies onduladas y con gran desarrollo de las formas del relieve cárstico, con 13 - 16 m de altitud y vegetación de matorral costero seco. La disolución por el agua de las rocas, de arenas y sales, origina interesantes formas del relieve superficial como los dientes de perro y las oquedades. Al norte, las playas y las dunas con vegetación de costa arenosa y uverales.

### **Anexo No 12**

Entre las especies más significativas de la flora de la península de Hicacos se encuentran el Aguacate Cimarrón, la Uva Caleta, el Hicaco de Playa y el Mangle Rojo **Anexo No13**. Las especies más significativas de la fauna son: Anolis homolechis (Lagartija Negra), Liguus fasciatus, Leiocephalus carinatus armouri (Perrito de costa) y aves como Vireo gundlachii, Juan Chiví, Saurothera merlinii (Arriero) y el Murciélago Frutero **Anexo No 14**. Debido a la intensa transformación del paisaje, los mayores valores se encuentran en el área protegida Varahicacos,

El golf cuenta con uno de los seis campos del Caribe, de 18 hoyos. De noche reserva momentos especiales con la música, discotecas, piano-bares, salas de fiestas; que posibilitan satisfacer todas las preferencias. Entre los centros nocturnos más importantes se encuentran: La Casa de la Música, La Bamba, Habana Café, la Cueva del Pirata y el Mambo Club.

La sostenibilidad, la combinación de productos, sus atributos y valores añadidos, son la base del futuro proyecto de comercialización de Varadero. Su playa es mundialmente famosa por su fina arena y la transparencia de sus aguas. La ciudad de Matanzas, Cárdenas y la Península de Zapata, complementan a Varadero con singulares atractivos de naturaleza, cultura, valores históricos y patrimoniales y posibilidades de recreación.

### 3.1.3 Análisis de la demanda

El destino acoge a turistas de 21 países, Canadá cerró el 2017 como el mercado más significativo agrupando el 32% del total de estancias. En segundo lugar, el mercado nacional, que concentra el 12%; el mercado alemán, representa el tercero en la escala con el 11%, continúa Rusia con el 6%, seguido de Reino Unido y Francia con una representación del 5% y 4% respectivamente. **Anexos No15**

En relación con la ocupación de los vuelos en el aeropuerto Juan Gualberto Gómez, el mercado Canadá, principal del destino, cerró con un 82%, experimentando un crecimiento del 7,4% con respecto al 2016 y agrupando el 32% del total de estancias. En segundo lugar, el mercado alemán, que concentró el 12%; el mercado nacional, representó el tercero en la escala con el 11%, continuó Rusia con el 6%, seguido de Reino Unido y Francia con una representación del 5% y 4% respectivamente.

En el 2017 Cuba recibió más de 4 000 000 de turistas extranjeros y Varadero acogió la cifra récord de 1 700 000. Por décimo año consecutivo a Varadero llegaron más de un millón de visitantes. En el mes de mayo del presente año 2018, el número de turistas internacionales sobrepasó la cifra de dos millones y se pronostica que en el presente calendario los arribos puedan alcanzar, por vez primera, los cinco millones de viajeros.

A partir del análisis de los principales mercados se conoce que el mercado canadiense decrece con relación al año anterior en (1,5%) mientras que el chileno y el inglés lo hacen en 19% y 4% respectivamente. Crece Rusia en un 73%., Argentina, Francia, Italia y España en 15%, 9%, 8% y 7,6% respectivamente.

Este año tuvo un buen comienzo para Cuba, en especial para su principal balneario, que ocupó el tercer lugar en la lista de las mejores playas del mundo, según los premios Travellers' Choice 2018, organizados por la web de viajes TripAdvisor y que reconocen la calidad y seguridad de los destinos turísticos del mundo entero. El galardón también confirma a este balneario, al este de la capital cubana, como una de las principales elecciones de recreo para turistas nacionales y foráneos, así como un destino turístico seguro para sus visitantes; tanto así que en enero de este mismo año, la Mayor de las Antillas fue nombrada como «el país más seguro para el turismo» en la 38 edición de la Feria Internacional de Turismo (Fitur), en Madrid, España.[68]

## *Capítulo III: Definición de los indicadores para evaluar*

---

En el ranking compuesto por las mejores 25 playas del orbe, la cubana se posiciona solo por detrás de Grace Bay (Islas Turcas y Caicos), y de Bahía Do Sancho, en Brasil. Los resultados se basan en las opiniones de millones de usuarios de diversas nacionalidades recogidos por el portal durante los últimos 12 meses, quienes destacaron su belleza y sus limpias y cálidas aguas con su distintivo tono azul turquesa

El polo turístico de Varadero logró, en dos meses, recuperarse totalmente de los embates y afectaciones provocadas por el poderoso huracán Irma, que azotó prácticamente todo el territorio nacional.

La dinámica del Índice General de Satisfacción Hotelera del Destino Varadero muestra patrones similares de variabilidad en 2016 y 2017, y manifiesta una tendencia al deterioro en este último año. Desde octubre de 2017 se vienen obteniendo desempeños superiores a los del 2016, síntoma que es imprescindible convertir en tendencia en el 2018. **Anexo No 16**

En relación a la Satisfacción General Hotelera a nivel de grupos hoteleros, se aprecia que el mejor desempeño en el destino y en el país, corresponde al Grupo Cubanacán, mientras que el peor desempeño en el destino lo acusa el Grupo Islazul . **Anexo No 17**

Un análisis de los componentes de la satisfacción hotelera, permite afirmar que el componente alimentos deterioró en mayor medida la calidad percibida, este componente obtuvo una calificación de 3.57 en el 2017, valor inferior al obtenido por el mismo el 2016 (3.72). **Anexo No 18**

Dada la magnitud de su impacto negativo sobre el índice general de satisfacción hotelera del territorio, se procede a mostrar la dinámica del componente alimentos 2017 en relación a 2016, lo que evidencia que solo en los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2017, el desempeño es superior al de iguales períodos de 2016. **Anexo No 19**

A partir de los resultados obtenidos referidos al componente alimento, en el destino se aplica una encuesta especializada para la evaluación de la calidad percibida del servicio de alimentos en el sistema de turismo del destino Varadero

La encuesta fue diseñada y aplicada por un grupo de profesores del Centro de Capacitación de la Delegación del MINTUR en Matanzas y al proceso contribuyeron estudiantes de 1er año de la Licenciatura en Turismo de la Universidad de Matanzas.

## *Capítulo III: Definición de los indicadores para evaluar*

---

En su diseño aparecen un grupo de características a evaluar en cada uno de los principales servicios de alimentación del Hotel: Restaurante Buffet, Restaurante Especial y Snack Bar/Cafetería. Además, la encuesta concluye con la evaluación del servicio de alimentos en el Hotel, para en el procesamiento facilitar se considere cómo se correlaciona la evaluación de los servicios de alimentación considerados en la encuesta con la evaluación del servicio de alimentación del Hotel de manera general. La encuesta también procura que los propios clientes transmitan sugerencias de mejora del servicio de alimentos. Las características de la muestra utilizada se ilustran en el **Anexo No 20**

Los resultados de la aplicación de la encuesta se resumen en el Anexo No 21. A partir de estos resultados se puede inferir que:

- ✓ La calidad percibida del servicio de alimentos que se brinda en hoteles (24) seleccionados del destino - 4.08, es superior a la que muestra la ENS en el 2017 - 3.57.
- ✓ Los mejores desempeños percibidos del servicio de alimentos a nivel de hotel - 4.23, y a nivel de restauración buffet - 4.12, restauración especial - 4.31 y restauración ligera (snack bar/café) - 4.36, corresponden a la OSDE Cubanacán en el destino.
- ✓ Los peores desempeños percibidos de los diferentes servicios de alimentos y del servicio de alimentos en general a nivel de hotel, corresponden a los Grupos Islazul y Gaviota.

### **Anexo No 22**

- Grupo Islazul, servicio de alimentos a nivel de hotel - 4.23, a nivel de restauración buffet - 3.80, a nivel de restauración especial - 3.52 y a nivel de restauración ligera (snack bar/café) - 3.95.
  - Grupo Gaviota, servicio de alimentos a nivel de hotel - 4.23, a nivel de restauración buffet - 3.82, a nivel de restauración especial - 3.85 y a nivel de restauración ligera (snack bar/café) - 3.95.
- ✓ El ítem que más afecta la evaluación integral del Servicio de Alimentos del Hotel, es la presentación de alimentos - 3.99 y variedad y calidad de las preparaciones - 4.04, en ambos casos con un desempeño inferior al de la evaluación integral del Servicio de Alimentación del Hotel - 4.08, y por tanto impactando negativamente a este último indicador. **Anexo No 23**

## *Capítulo III: Definición de los indicadores para evaluar*

---

La satisfacción con los servicios extra hoteleros crece en el Destino en el 2017 en relación al 2016 y sobre este comportamiento favorable inciden positivamente todos los componentes de este índice: Restaurante, Bar, Paladar, Tienda, o sea todos, excepto Centros Nocturnos.

El Destino es uno de los destinos del país, en el que más aumenta la repitencia de los clientes, como expresión de su fidelización por la satisfacción que encuentran de sus necesidades y expectativas.

En Varadero mejora la satisfacción con la información turística que se presta a los visitantes y la dinámica de la satisfacción de excursiones experimenta una evolución favorable en el destino al ser superior en el 2017 en comparación con el 2016. Las excursiones con mayor grado de satisfacción son las que clasifican en “recorridos ciudad” y “buceo”.

En los aspectos generales del destino es superior el desempeño de 2017 en relación a 2016, pese al desfavorable comportamiento de la percepción sobre la señalización vial.

Las opiniones negativas de clientes emitidas en las encuestas y por las redes sociales se centran, por orden de representatividad, en las siguientes insatisfacciones:

- Conectividad tanto en espacios, lentitud de la conexión como, en el pago.
- Condiciones de los servicios sanitarios públicos en limpieza falta de papel higiénico y gel.
- Diferencias en el canje de moneda, tasas muy altas reflejado mayoritariamente por los canadienses.
- Alimentos repetitivos en la estancia.

### **3.1.4 Principales competidores del destino Varadero:**

En el Caribe existen destinos con características similares a Varadero como sus bellezas naturales, su clima, su ubicación y fácil acceso por vía aérea y marítima convirtiéndose así en competidores del destino. A continuación, analizaremos algunos de los competidores nacionales e internacionales.

- **Jardines del Rey**, formada por los cayos Coco y Guillermo, dispone de unas tres mil 620 habitaciones en 11 hoteles y villas con categoría 4 y 5 estrellas y servicio Todo Incluido, ubicados en la primera línea de playa. Esta región turística se extiende al norte de la provincia de Ciego de Ávila y forma parte del archipiélago Sabana-Camagüey. Cayo



## *Capítulo III: Definición de los indicadores para evaluar*

---

Coco y Cayo Guillermo, dos de las joyas más preciadas de este collar de islas, atesoran la belleza de lo virginal. Allí el hombre sólo asegura las comodidades del mundo moderno para complementar lo que la naturaleza ha creado durante siglos, y que hoy se preserva con esmero. Se comunican con tierra firme por carretera construida sobre el mar y por avión.

- **Santa Lucía del Mar:** Calificada como el Edén escondido y una de las mejores playas del mundo, con arenas de color crema y facilidades para la práctica de todo tipo de actividad náutica, se localiza a 128 kilómetros de la ciudad de Camagüey, donde el centro y el oriente de Cuba se encuentran, se extienden los 20 kilómetros de Santa Lucía de fina arena y buena infraestructura hotelera, otro paraíso en la tierra para los amantes del mar y el sol. Informes revelan que en los fondos marinos aledaños a esta hermosa playa se han localizado numerosas especies de corales, esponjas, peces tropicales y una veintena de barcos hundidos.
- **Cayo Largo del Sur** Ubicado en el archipiélago de los Canarreos, es un producto establecido. Un servicio asumido por personal de gran experiencia y acogedoras instalaciones que se integran perfectamente a la armonía del lugar, se suman a la belleza natural de esta región, a la que se accede desde cualquier lugar del mundo a través de un moderno aeropuerto diseñado para naves de gran porte.
- **Holguín** (a 735 kilómetros de la capital cubana, donde se encuentra Bariay, punto por donde desembarcó en 1492 el almirante Cristóbal Colón) constituye uno de los polos turísticos de sol y playa más importantes de Cuba. Las playas holguineras están entre las más pintorescas del Caribe; de aguas turquesas, cálidas y tranquilas por el resguardo natural que les ofrecen las formaciones coralinas. Están rodeadas de tupida vegetación, cuyo intenso color verde crea un contraste fabuloso con el tono blanco dorado de la arena y el azul claro del mar, entre estas se encuentran Guardalavaca, Playa Esmeralda y Pesquero. Ofreciendo a sus visitantes extensiones de mar y arena ideales para el buen descanso en familia. Sus hoteles de 4 y 5 estrellas complementan la oferta, plenamente accesible por carretera y vía aérea.

El visitante que arriba a cualquiera de los países del Caribe, encontrará playas de fina arena en un exótico entorno natural; Cancún en México, Punta Cana en República Dominicana,

## Capítulo *III*: Definición de los indicadores para evaluar

---

Nassau en Bahamas, Montego Bay en Jamaica por sólo citar las más conocidas, constituyen un perfecto escenario para conjugar las azules aguas y el brillante sol del Caribe.

### 3.1.5 Análisis de la gestión en el destino

Para el análisis de la gestión en el destino, primeramente, se listan los indicadores evaluados en el destino a través de los distintos organismos tales como MINTUR y de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) , Empresa Aguas Varadero , Unidad de Medio Ambiente (CITMA Matanzas) empresa de Materias Primas, OBE Varadero , la Oficina de Manejo integrado costero y la empresa ARENTUR Varadero : se realiza su clasificación atendiendo a los criterios expuestos por [76], los cuales son referenciados en el capítulo precedente.

**Tabla No.3.1 Indicadores de eficacia evaluados por el MINTUR**

	Eficacia
1.	Satisfacción con aspectos generales del destino (higiene, señalización vial, seguridad y cambio de moneda).
2.	Satisfacción del servicio de hotelería.
3.	Satisfacción con el servicio de restauración.
4.	Satisfacción con la relación calidad -precio.
5.	Satisfacción aeroportuaria.
6.	Satisfacción con las excursiones.
7.	Satisfacción con el transporte.
8.	Satisfacción extrahotelera.
9.	Satisfacción con la información.
10.	Satisfacción general con relación a la estancia en el país.

## Capítulo *III*: Definición de los indicadores para evaluar

---

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar la tabla 3.1 se conoce que el 16,39% de los indicadores evaluados por el MINTUR son de eficacia.

**Tabla No.3.2 Indicadores de eficiencia evaluados por el MINTUR**

	Eficiencia	Eficiencia
1.	Ingresos turísticos medios por turistas días. (proceso )	Costo y gasto de luz, agua y fuerza.
2.	Turistas físicos totales.	Salario.
3.	Turistas físicos sector estatal.	Ventas de paquete.
4.	Turistas físicos sector no estatal.	Venta de opcionales.
5.	Turistas físicos internacionales.	Cuentas por cobrar.
6.	Turistas físicos nacionales.	Cuentas por cobrar vencidas.
7.	Habitaciones días existentes. (proceso )	Cuentas por pagar.
8.	Turistas días. (proceso )	Salario devengado.
9.	Turistas días nacionales. (proceso )	Promedio de trabajadores.
10.	Turistas día internacionales. (proceso )	Ingresos Turísticos medio x TD.
11.	Habitaciones días ocupadas. (proceso )	Ingresos medio paquete.
12.	Habitaciones días ocupadas por nacionales. (proceso )	Ingresos medio opcionales.
13.	Habitaciones días ocupadas por extranjeros. (proceso )	Promedio estancia.

## *Capítulo III: Definición de los indicadores para evaluar*

14.	% de habitaciones.	Índice Costos x dólar de Ing.
15.	% de ocupación.	Gasto de salario x ingreso.
16.	Arribo de clientes por mercado.	Ingresos x Hab día disponible.
17.	Clientes movidos en opcionales.	% gasto salario de gastos total.
18.	Ingresos por clientes movidos en opcionales.	Gasto de deprec. x ingreso.
19.	Ingresos turísticos totales.	% gasto deprec. de gasto total.
20.	Ingresos turístico Internacional.	Productividad del W en CUC.
21.	Ingresos por clientes movidos en opcionales.	Inventarios/Utilidad en cuc.
22.	Ingresos turísticos totales.	Costo y gasto totales.
23.	Ingresos turístico Internacional.	Ingreso turístico nacional.
24.	Costo y gasto totales.	

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de eficiencia son los más representativos con un 77.05 % del total de indicadores evaluados en el destino.

**Tabla No.3.3 Indicadores de efectividad evaluados por el MINTUR**

	Efectividad
1.	Número de turistas que recomendarían el destino
2.	Número de turistas que retornan
3.	Imagen

## Capítulo *III*: Definición de los indicadores para evaluar

---

4.	Posicionamiento
----	-----------------

Fuente: Elaboración propia

El MINTUR solo evalúa 4 indicadores de efectividad, lo que representa un 6.56% total de indicadores.

Tomando como punto de partida el análisis anterior se define que la gestión en el destino

- Está orientada hacia la eficiencia, ya que el 77.05 % de los indicadores evaluados son de eficiencia.
- Es reactiva ya que de los indicadores evaluados en el destino solo 8 son de proceso.

De los resultados alcanzados por los indicadores en los años 2016 y 2017, se analiza la relación existente entre Real 2017/ Real 2016, con el fin de identificar el incremento o la disminución de los mismos, de un año a otro y Real 2017/ Plan 2017 para definir que indicadores incumplieron lo planificado para el 2017, derivándose que:

- Los Turistas Físicos totales mantienen una tendencia creciente y sobre cumplen el plan en 1.9%. Los Turistas Físicos nacionales crecen en el período y cumple lo planificado en un 107.6%. Los Turistas Físicos extranjeros decrecen en el período y cumple el plan en un 100%. **Anexo No 24**
- Los Turistas Días totales y los Turistas Días extranjeros decrecen en el período e incumplen el plan en 1.1% y 2.1% respectivamente. Los Turistas Días nacionales crecen y sobre cumplen lo planificado en un 5.1%. **Anexo No 25**
- Decrecen las Habitaciones Días Totales y las Habitaciones Días Ocupadas cumpliendo lo planificado en un 100.2% y 98.7% respectivamente. las Habitaciones Días Disponibles crecen en el período y cumple con lo planificado en un 99.1% **Anexo No 26**
- Los ingresos medios por paquete crecen y cumplen lo planificado en un 97.7% **Anexo No 27**
- Aumentan los costos y gastos cumpliendo lo planificado para el 2017 en un 104% **Anexo No 28**

### *Capítulo III: Definición de los indicadores para evaluar*

---

- En el período decrecen el porcentaje de ocupación vs habitaciones totales y el porcentaje de ocupación vs Habitaciones Disponibles cumpliendo el plan en 98.5% y 112.0% respectivamente **Anexo No 29**
- La estancia media disminuye e incumple lo planificado para el 2017 en un 3% **Anexo No 30**
- Crecen los ingresos totales en el periodo analizado cumpliendo lo planificado para el 2017 en un 104% .**Anexo No 31.**
- Los clientes totales movidos en ventas opcionales en el territorio ascendieron a 1034599, cumpliendo el plan al 128% y creciendo en 81.827 movimientos. Todas las Agencias de Viajes sobre cumplen lo planificado y crecen. Las opcionales náuticas decrecen en un 0,4% mientras que las terrestres y las aéreas crecen un 12 y 29% respectivamente.
- El promedio de trabajadores en el 2016 disminuye e incumple el plan en 1,44%; alcanzando su mínima expresión, durante todo el período, ocurriendo lo contrario con el salario devengado que aumentó un 10,01 %. En el año 2017 el promedio de trabajadores se cumple al 97,2%.

Debido a la importancia que tiene la playa para el destino como su principal atractivo y teniendo en cuenta la importancia de su preservación para garantizar la sostenibilidad, se analizan los principales resultados obtenidos por la Oficina de Manejo Integrado Costero, que ha desplegado una labor de suma importancia en la preservación y mejora de la zona costera. A continuación, se muestran los principales resultados obtenidos desde el 2013 hasta la actualidad por el trabajo de planificación y monitoreo que realiza dicha institución:

- Se ha llevado a cabo un plan de demoliciones de aquellas infraestructuras que se encuentran en la primera línea de costa ya que la construcción de las mismas ha sido la causa principal del deterioro, a veces irreversible, de estos ecosistemas. Después de ser demolidas se inicia el proceso de restauración de la duna mediante la reconstrucción topográfica del cordón adoptando una morfología análoga a los sistemas dunares que sirven de patrones de referencia para Varadero; esto con el propósito de lograr la conformación de la duna costera. Han sido restauradas un total aproximado de 37 áreas, de las cuales 29 fueron instituciones que por su cercanía a la zona costera estaban agravando la situación de deterioro que presenta la misma

y, por tanto se realizó con anterioridad la demolición de las mismas. De las áreas restantes, 5 fueron derrumbadas por el ciclón Irma, 2 fueron producto de reubicaciones y 1 fue simplemente restauración de un tramo que se encontraba en mal estado. Para 23 de estos procesos se llevó a cabo el vertimiento de arena. Ver **Anexo No 32**

- La ubicación de las barreras de contención eólica, actividad desarrollada desde la década de los 90, cuya función es la reducción de la velocidad del viento por fricción y, con ello, la disminución de la carga de arena transportable, propiciando la acumulación de arenas y aumentando la altura y anchura de la duna. Estos sistemas minimizan la erosión eólica, y aportan una mayor estabilidad al depósito arenoso. El estudio de los lugares para su ubicación ha constituido una de las soluciones más importantes llevadas a cabo para disminuir paulatinamente la degradación del sistema. En el 2013 se identificaron 26 sitios donde fue necesario ubicar 502 m de barreras. Esto aumentó a 29 sitios (1088 m) en el 2014, debido a la recuperación de tramos de dunas tanto por las demoliciones como por la retirada de plantas invasoras. Para el 2015 en este mismo tramo se ubicaron en 22 sitios (672m). En el 2016 se disminuyó a 17 sitios (626m); se había logrado una disminución progresiva, ya que en estas acumulaciones de arena la vegetación se fue consolidando y lograba la estabilización y fijación de la arena, recuperándose de esta forma la duna. El impacto devastador del huracán Irma provocó afectaciones considerables en la cobertura vegetal en la península dejando sin protección los sistemas dunares. Por esta razón en el 2017 se ubicaron en 18 sitios (1800m) y en marzo del 2018 fueron identificadas las zonas críticas planificándose la colocación en 22 sitios, para un total de 3240 m. Ver **Anexo No 33**.
- Para el tratamiento de los escarpes se hace necesario realizar un mantenimiento en el área afectada que consistirá en el reacomodo de la arena y la eliminación del escarpe, con el objetivo de conformar un perfil de playa más suave, que permita un mejor uso de la zona. Para ello se requiere un equipo pesado para el acomodo y acarreo de arena por la playa. Estos trabajos de mantenimiento han tenido un comportamiento fluctuante en el período analizado. Principalmente se han visto afectadas las playas de los hoteles Iberostar Varadero, Iberostar Playa Alameda, Trip Península y Tuxpan. Ver **Anexo No 34**

Para el análisis causal de los elementos que afectan la sostenibilidad en el destino se realiza una tormenta de ideas con 11 de los expertos que participaron en el método Delphi. Los resultados obtenidos en cuanto a las afectaciones de la calidad de la gestión **Anexo No**

### **3.2 Análisis de los indicadores propuestos por diferentes autores**

A partir del análisis de la bibliografía consultada referente a los indicadores de sostenibilidad que se miden a escala internacional en los destinos turísticos de sol y playa, se desechan los indicadores que se encontraban repetidos y los que no se adaptaban a las características político sociales de Cuba para reducir el número de indicadores en el listado inicial

De forma general los autores abordan dimensiones como: el impacto socio-cultural con indicadores como la satisfacción de la población local con el turismo, seguridad ciudadana y vandalismo en el destino, cuidado y conservación de las tradiciones culturales y patrimonios históricos; impacto medioambiental a través del tratamiento de residuos, utilización de energía renovable, cuidado del entorno natural y urbano. También es evaluada la eficacia a través de indicadores como satisfacción del cliente en el destino, con las actividades, la información turística, la relación calidad-precio y la transportación, número de turistas días y de habitaciones días existentes, entre otros. Para la evaluación de la eficiencia sobresalen los indicadores ingresos turísticos, ingreso medio por paquetes y por turistas días, los costos y gastos del sector. Existe consenso en que la imagen del destino es un indicador que debe evaluar la efectividad de la gestión. El **Anexo No36** muestra un análisis de los indicadores y las dimensiones propuesta por un grupo de 14 autores

### **3.3 Selección de los indicadores a evaluar a través de método de expertos.**

#### **3.3.1 Registro de indicadores**

A partir del análisis de los indicadores expuestos en la bibliografía referenciada se confecciona un registro de indicadores, que cuenta con un total de 288 indicadores, el cual se muestra en el **Anexo No.37**.

#### **3.3.2 Información a los expertos.**

Una vez logrado el compromiso de los participantes se procede a explicar los objetivos de la investigación, la metodología propuesta y se puso a su disposición el registro de indicadores confeccionado, dejando a su elección la incorporación de otros indicadores de considerarlo



necesario. Debido a que los expertos se encontraban geográficamente dispersos, la información se realizó de forma individual.

### 3.3.3 Aplicación del método de expertos

Culminada la información a los expertos, se procede a la aplicación del método Delphi; solicitándoles que determinen, a través de la escala nominal dicotómica expuesta en el capítulo precedente, aquellos indicadores que consideran deber ser evaluados en el destino, para garantizar su sostenibilidad.

Una vez que los expertos emiten su criterio, se calcula el coeficiente de concordancia, seleccionándose aquellos cuyo  $C_c$  es mayor o igual que el 70%, o sea aquellos que como máximo tres expertos consideraron que no deben ser evaluados **Anexo No.38**

El listado resultante de esta primera ronda está compuesto por 63 indicadores. A partir de los indicadores obtenidos, se confecciona un nuevo registro y se aplica una segunda ronda, el cual se presenta a los expertos, con el objetivo de reafirmar que indicadores deben evaluarse en el destino y obtener un número manejable, **Anexo No.39** Igualmente se toma como criterio de selección aquellos que poseen un  $C_c$  mayor o igual que 70%, obteniéndose un total de 38 indicadores.

Por último, se realiza una tercera ronda donde se le presenta a los expertos el listado de 38 indicadores resultante con el objetivo de que cada experto identifique a cuál de las tres dimensiones de la sostenibilidad corresponde cada uno de los indicadores **Anexo No 40**. En la siguiente tabla se muestra el resultado de esta tercera ronda.

**tabla No 3.4 Sistema de indicadores propuesto por los expertos**

Económico	Ambiental	Sociocultural
1-Ingresos	Nivel de protección de recursos naturales de valor	Aumento del número de denuncias de delitos
2-Relación costo calidad	Consumo de agua	Presentación apropiada de la cultura local y autóctona (encuesta)
3-Nivel de actuación ante los problemas reclamados	% de hoteles que consumen energía propia	Número de restaurante de comida autóctona

## *Capítulo III: Definición de los indicadores para evaluar*

4-Crecimiento del mercado con respecto al año anterior	Calidad del agua de las playas	% de personas que opinan que el turismo ha ayudado a crear nuevos servicios o infraestructura que beneficia a la población
5-Relación calidad-precio	Conservación del paisaje	Nivel de satisfacción de los residentes con el Turismo(encuesta )
6-Duración de la estancia media	Existencia e implementación de criterios ambientales en la planificación turística	Efectos socioculturales del turismo en la comunidad
7-% de operadores externos que perciben mala calidad de los servicios	Valoración de los turista sobre el nivel de protección del medio ambiente	Tasa de crecimiento anual de las ventas de productos artesanales
8-% de puestos de trabajos estacionales	Tratamiento de los residuos	Número de monumentos y edificaciones históricos protegidos
9-% de turistas que recomendarían el destino.	% de superficie de playa afectada por la erosión	Percepción de la población local respecto al grado de saturación de las playas y áreas naturales del municipio
10-Índice de deserción de clientes	Consumo de energía	Protección de las tradiciones culturales
11-% de turista que regresan al destino	Contaminación del aire	Conservación del patrimonio cultural
12-% de ocupación	Control del ruido	Porcentaje de residentes satisfechos de su participación y su influencia en la planificación y el desarrollo del turismo
13-Gasto total por turistas días		
14-Número de habitaciones días disponibles		

**Fuente: Elaboración Propia**

### **3.3.4 Análisis de los indicadores propuestos por los expertos.**

A partir del análisis comparativo de los indicadores evaluados en el destino y los indicadores propuestos por los expertos se conoce que se deben incorporar al sistema de indicadores evaluados en el destino un total de 23 indicadores **Anexo No 41**

### Dimensión económica

- Relación costo-calidad,
- Nivel de actuación ante los problemas reclamados,
- % de operadores externos que perciben mala calidad de los servicios,
- % de puestos de trabajo estacionarios e índice de deserción de clientes.

### Dimensión ambiental

- Nivel de protección de recursos naturales de valor,
- % de hoteles que consumen energía propia,
- Conservación del paisaje,
- Valoración del turista sobre el nivel de protección del medio ambiente
- ,Contaminación del aire
- Control del ruido

### Dimensión Socio-cultural

En el destino no se evalúa ningún indicador sociocultural por lo que se recomienda incorporar el 100% de los indicadores propuestos por los expertos en esta dimensión que conforman un total de 12 indicadores

### 3.5.Operacionalización de los indicadores de gestión del destino turístico de Varadero.

Para la operacionalización de los indicadores propuestos por los expertos se elabora la tabla No 3.5 donde se detallan el método de obtención, y frecuencia de medición recomendadas.

**Tabla No 3.5 Operacionalización de los indicadores económicos**

Indicadores	Método de obtención	Frecuencia de medición
1. Nivel de actuación ante los problemas reclamados	$\frac{\text{Total de reclamaciones atendidas}}{\text{Total de reclamaciones}}$	Mensua
2. % de operadores	$\frac{\text{Numero de operadores no satisfechos con el destino}}{\text{Total de operadores que venden el destino}} \times 100$	Mensual

## Capítulo *III*: Definición de los indicadores para evaluar

externos que perciben mala calidad de los servicios.		
3. % de puestos de trabajos estacionales	$\frac{\text{Número trabajadores que trabajan por temporadas}}{\text{Total de trabajadores del destino}} \times 100$	En las diferentes temporadas
4. Índice de deserción de clientes	$\frac{\text{Número turistas que no regresarian al destino}}{\text{Total de turistas encuestados que visitan el destino}}$	Mensual
5. Relación costo calidad	$\frac{\text{Costo totales referentes a la actividad turística}}{\text{calidad percivida}}$	Mensual

**Fuente: Elaboración Propia**

Tabla No 3.6 Operacionalización de los Indicadores medioambientales

Indicadores	Método de obtención	Frecuencia de Medición
1. Nivel de protección de recursos naturales de valor	$\frac{\text{Recursos naturales de valor protegidos}}{\text{Total de recursos de valor}}$	Semestral
2. % de hoteles que consumen energía propia	$\frac{\text{Hoteles que consumen energía propia}}{\text{Total de hoteles}}$	Anual
3. Conservación del paisaje	Encuestas	Anual
4. Valoración de los turista sobre el nivel de protección del medio ambiente	Encuesta	Anual
5. Contaminación del aire	Estudios referentes a la contaminación del aire	Anual
6. Control del ruido	Estudios referentes a los niveles de ruido en el destino	Anual

## Capítulo *III*: Definición de los indicadores para evaluar

**Fuente: Elaboración Propia**

Tabla No 3.7 Operacionalización de los indicadores dimensión sociocultural

Indicador	Método de obtención	
1. Aumento del número de denuncias de delitos	Número de denuncias en el periodo- Número de denuncias en el periodo anterior	Mensual
2. Presentación apropiada de la cultura local y autóctona	Encuesta	Anual
3. Número de restaurante de comida autóctona	$\frac{\text{restaurantes de comida autoctona}}{\text{total de restaurantes}}$	Anual
4. % de personas que opinan que el turismo ha ayudado a crear nuevos servicios o infraestructura que beneficia a la población	Encuesta	Anual
5. Nivel de satisfacción de los residentes con el Turismo(encuesta )	Encuesta	Anual
6. Efectos socioculturales del turismo en la comunidad	Encuesta	Anual
7. Tasa de crecimiento anual de las ventas de productos artesanales	$\frac{\text{venta de productos artesanales en el periodo}}{\text{Ventas de productos artesanales en el periodo anterior}}$	Anual
8. Número de monumentos y edificaciones históricos protegidos	$\frac{\text{monumentos y edificaciones historicos protegidos}}{\text{Vtotal de monumentos y edificaciones históricas}}$	Anual
9. Percepción de la población local	Encuesta	En las diferentes temporadas

## Capítulo *III*: Definición de los indicadores para evaluar

---

respecto al grado de saturación de las playas y áreas naturales del municipio		
10. Protección de las tradiciones culturales	Encuesta	Anual
11. Conservación del patrimonio cultural	Encuesta	Anual
12. Porcentaje de residentes satisfechos de su participación y su influencia en la planificación y el desarrollo del turismo	Encuesta	Anual

**Fuente: Elaboración Propia**

Se debe analizar además la tendencia del comportamiento de todos los indicadores con respecto a igual período del año precedente.

### **3.6 Propuesta de acciones para la mejora**

1. Integración de la Gestión a partir de reuniones sistemáticas, coloquios, conferencias y talleres que permitan unificar la información de las diferentes organizaciones que laboran en el destino.
2. Realizar mejoras en el paisaje en cuanto a la arquitectura, la flora autóctona y la zona costera.
3. Incrementar la educación ambiental con la realización de campañas que eleven la conciencia ciudadana.
4. Implementar el sistema de indicadores propuestos por los expertos
5. Capacitar a los directivos en materia de control de gestión y gestión sostenible para mejorar su pensamiento estratégico
6. Trabajar por consolidar el enfoque de sistema
7. Utilizar instrumentos y herramientas adecuadas que faciliten la calidad de la información.
8. Mejorar los procesos de mantenimiento y de aseguramiento de los recursos económicos, materiales y aseguramiento logísticos.

**Conclusiones parciales**

1. En el presente capítulo se analiza la gama de propuestas y atractivos de Varadero, que los hacen ser, uno de los destinos turísticos de sol y playa más importante del país y reconocido a nivel internacional.
2. En el destino no se alcanzan en la actualidad, los niveles de la satisfacción esperados, a pesar de aplicarse una encuesta que utiliza una escala sencilla con un rango de 4, evaluando percepción y no la satisfacción del cliente, cuyo proceso de muestreo no es el más idóneo.
3. Como resultado del análisis de indicadores se tiene que en el destino no se evalúa ningún indicador sociocultural a pesar de ser un destino donde el turista interactúa con la población residente.
4. Se propusieron un conjunto de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad del destino turístico de Varadero, en torno a las dimensiones reconocidas por la literatura especializada: Económica, ambiental y sociocultural.

*Conclusiones*



### Conclusiones

En el desarrollo de la presente investigación, fundamentada en el procedimiento para la identificación de indicadores para la evaluación de la calidad de la gestión en el destino turístico de sol y playa Varadero, se arriban a las siguientes conclusiones:

En el desarrollo de la presente investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El análisis del estado del arte y de la práctica permitió la elaboración de un procedimiento para el diagnóstico y la propuesta de indicadores que contribuyan a la gestión sostenible del destino turístico de Varadero, en correspondencia con las tendencias actuales del desarrollo del turismo.
2. Se elaboró y aplicó un procedimiento para el diagnóstico del estado actual de la gestión del destino de Varadero, el mismo arrojó que en el periodo 2016-2017 hubo una mejora, de forma general, aunque se manifiestan dificultades evidenciadas en el decrecimiento de algunos indicadores importantes.
3. El análisis de los indicadores utilizados para gestionar el destino, demostró que la orientación de la gestión del destino es hacia la eficiencia, debido a la carencia de indicadores de efectividad y de eficacia; asimismo se evidencia una gestión reactiva, manifiesta en el predominio de indicadores de resultados.
4. Se propusieron un total de 23 indicadores evaluativos de la sostenibilidad de la gestión del destino turístico de Varadero, con su correspondiente modo y frecuencia de evaluación, de ellos: 5 pertenecen a la dimensión económica, 6 a la ambiental y 12 a la sociocultural; lo que constituye un aporte de la presente investigación.
5. Se realiza una propuesta de acciones para la mejora de la sostenibilidad de la gestión en el destino turístico de Varadero.

# *Recomendaciones*

### **Recomendaciones**

1. Se debe elaborar un Programa para la gestión sostenible del destino donde se implemente el sistema de indicadores propuesto y se tengan en cuenta las acciones recomendadas para la mejora.
2. Se deben realizar futuras investigaciones donde se continúe el trabajo con la operacionalización de los indicadores .
3. Para mejorar la sostenibilidad del destino se deben realizar estudios para la incorporación de indicadores socioculturales los cuales deben ser profundizados en futuras investigaciones.
4. Se debe conformar un grupo de trabajo encargado de la gestión sostenible en el destino el cual realice eventos, reuniones, talleres y conferencias con la finalidad de integrar los resultados obtenidos por las distintas organizaciones y planificar acciones que garanticen la sostenibilidad en el destino.
5. Generalizar la presente propuesta para contribuir a la mejora de la sostenibilidad de otros destinos turísticos, con los ajustes necesarios, de acuerdo a las condiciones de cada lugar y bajo el principio de la adaptabilidad.

# *Bibliografía*

## Bibliografía

1. Díaz Álvarez , R., *Selección de Indicadores para la evaluación del desarrollo sostenible de un destino turístico.Aplicación al municipio de Gijón*, in *Turismo*. 2015: Gijón.
2. Pedro Bueno , A., *El Reto de la Competitividad y Sostenibilidad para los Destinos Turísticos in Innovación mas Desarrollo* 2015.
3. Reina Pastora, R., *Análisis de los Entes Turísticos del Municipio de Málaga .Estudio de Caso . in Facultad de Turismo*. 2014, Universidad de Málaga Málaga.
4. Balagué i Canadell , J.B.N., Ferran, *Sistema de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico: aplicado en Costa Brava centro* in *Harvard Deusto Business Research*. 2012.
5. OMT; Viceministerio de Turismo Bolivia *Taller regional de países andinos sobre indicadores de sostenibilidad de destinos turísticos*. 2005.
6. Sancho Pérez , A., García Mesanat,Gregorio *¿Que indica un indicador?* Consultado en febrero 2016.
7. Mazaro Mara, R., *Competitividad de Destinos Turísticos y Sostenibilidad Estratégica .Proposición de un modelo de evaluación de factores y condiciones determinantes . in Facultad de ciencias económicas y empresariales* 2006, Universidad de Barcelona Barcelona.
8. UNESCO *Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial:Manual práctico para administraciones de sitios del Patrimonio Mundial*. 2005.
9. Castros, F.M.G., *Evaluación de la efectividad de la gestión en el destino turístico de sol y playa Varadero*, in *Ingeniería Industrial*. 2009, Universidad de Matanzas Matanzas.
10. Cordero, E.d.l.M., *EL TURISMO COMO MOTOR DE CRECIMIENTO ECONÓMICO*. Comercio Exterior 2015.
11. Díaz, R.Á., *Selección de indicadores para la evaluación del desarrollo sostenible de un destino turístico*. 2015, Universidad de Oviedo.
12. Rivera, A.A.C., *Evaluación de la Sostenibilidad Ambiental del destino turístico Varadero*, in *Facultad de Industrial- Economía*. 2010, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas.
13. Consejería de turismo, c.y.d. *Sistema de gestión de la calidad en el sector turístico*. consultado en marzo de 2018.
14. BENI, M.C., *Dimensión e dinámica do SISTUR - sistema turismo*. (2001).
15. Figueroa, W.V., *Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa.*, in *Departamento de Ingeniería Industrial* 2006, Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría Cuba.
16. Feinberg, R.E. and R.S. Newfarmer, *Turismo en Cuba En la ola hacia la prosperidad sostenible*. 2016.
17. Gutiérrez, R.L., *Impact Assessment of Tourism Construction in Cuba. Journal of Building Construction and Planning Research*, 3, 10-17. doi: 10.4236/jbcpr.2015.31002. (2015).
18. Jordán, H., *Control de Gestión*. 1996, Francia DEADE, Comisión Europea.
19. Ivancevich, *Gestión: Calidad y Competitividad*. 2000, monografía.com: España.
20. Sallenave, *Gestión Estratégica de negocios*. 2012
21. Normalización, O.I.d., *Internacional Patent No. 9001:2015*. 2015.

22. Figueroa, W.V., L.d.C.V. Jorge, and M.M.B. Zambrano, *Control de gestión. Sistema de indicadores para gestionar el destino turístico del Cantón de Sucre*. Publicado en monografía.com y presentado en el evento VII Congreso Internacional de Turismo Hotelería y Medio Ambiente ISBN978-9942-14-673-1, 2017.
23. Font, M.L., et al., *De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos Ingeniería Industrial*, 2014. **35**.
24. Camison, C. *Gestión de la Calidad y cambio cultural: Un modelo de desarrollo organizativo VIII Congreso AEDEM 1994*
25. García, L., *El control de gestión*. 1975: Ediciones INDEX.
26. Blanco, F., *El control como guía de la gestión empresarial*. 1995.
27. P, R.S.K.y.D., *Harvard Deusto Business Research*. **1**: p. 132-146.
28. Acreditación, A.N.d.E.d.I.C.y., *Plan de Mejoras. Herramienta de trabajo ANECA* Consultado enero 2019.
29. Quijano., C.R. *MANUAL PARA EL DIAGNÓSTICO LOCAL.. s.l.* 2009.
30. Nieto, N.E.R., *Diseño de una metodología de diagnóstico para empresas productoras de flores tropicales y follajes en el eje*, in *Facultad de agronomía 2010*, Universidad Nacional de Colombia: Colombia.
31. Quijano, C.R. *Manual para el diagnóstico local*. 2009.
32. Ferié, C.P., *Modelos y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano*, in *Ingeniería Industrial*. 2005, Universidad de Matanzas: Matanzas.
33. Castros, F.M.G., *Evaluación de de la efectividad de la gestión en el destino turístico de sol y playa Varadero*, in *Ingeniería Industrial*. 2009, Universidad de Matanzas Matanzas.
34. Betancourt, R.R.P., *Procedimiento para el diagnóstico de organizaciones con un enfoque de procesos*. 2013.
35. Ortiz, M., *Metodología para definir indicadores de gestión*. 2016, Madrid.
36. Social, C.N.d.E.d.I.P.d.D., *Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. 2013, México, Distrito Federal.
37. Iglesias, et al. *Importancia de la definición de indicadores de gestión*. 2013.
38. Crespo, et al. *Proyecto aplicado a la gestión universitaria*. 2013.
39. Labrador, H., *Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas*. 2006, Universidad ICESI: Tachira.
40. Hernández, L.J., *Identificación de indicadores de eficacia en procesos operativos en la Agencia de Viajes Cubatur Varadero*, in *Departamento Ingeniería Industrial*. 2012, Universidad de Matanzas: Matanzas.
41. Finanzas., M.d.E.y., Lima, 2010.
42. Armijo, M. *Control de Gestión y Evaluación de Resultados*. 2005
43. Fomento, M.d. *Manual de apoyo para la implantación UNE-EN 13816*. 2006.
44. OMT, G.d.E.e.G.d.D.d.I., *Definición de gestión de destinos turísticos*. 2002,; Madrid, España, .

45. turismo, M.u.h.m.p.e., *Destino turístico. Marketing...una herramienta más para el turismo*; 2015.
46. Valls, J., *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. . España: Gestión 2000., 2004.
47. Keller.P, W., *Sport and Tourism. Introductory Report*. 2001., Madrid
48. Parelló.J *DEINAMICA DE LAS MIGRACIONES Y LOS FLUJOS TURISTICOS EN EL CARI*. 2002.
49. Bigné Alcañiz, J.E.F.A., X.; Andreu Simo,L, *Marketing de Destinos Turísticos :Análisis y Estrategias de Desarrollo 2000*, Madrid. 543 p.
50. Bercial, R.Á. and D.A.B. Timón, *Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión*. Cuadernos de turismo, 2005. **15**: p. 27-43.
51. Gómez, G.T., C.C.& Menoya, S., *El turismo como alternativa al desarrollo local.Caso de estudio: Pinar del Río,Cuba*. 2012, Sexto Congreso Internacional de la Academia Mexicana de Investigación Turística.: Mexico.
52. Perú, D.d., *Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos*. 2014, Swisscontact.
53. PCC, *LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN PARA EL PERÍODO 2016-2021*. Granma, 2017: p. [www.granma.cu/file/pdf/.../Lineamientos%202016-2021%20Versión%20Final.pdf](http://www.granma.cu/file/pdf/.../Lineamientos%202016-2021%20Versión%20Final.pdf).
54. Ramírez, D.V., M.O. García, and A.A. Hernández, *El turismo desde el pensamiento sistémico*. Investigaciones turísticas, 2013. **5**: p. 1-28.
55. Mata, R.M.Z., *Teoría de sistemas*. 2005.
56. Palma, H.G.H., *La gestión empresarial, un enoche del siglo XX desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. Escenarios, 2011. **9**(1): p. 38-51.
57. Paduran, L., *Destinations Dynamic.A management and governance perspective.*, in *Facultad de Ciencias Económicas*. 2010, Università de la Svizzera Italiana.: Lugano. p. 144p.
58. !!! INVALID CITATION !!!
59. Manente, M. *Gestión de destinos turísticos 2008* [cited 2015 marzo]; Available from: Italia.ciset@unive.it.
60. Bédard, F. and K. Boualem, *Les echnologies de l'information comme facteur d'autonomie des destinations touristiques du Sud*. 2004.
61. Moya Zayas, S. *Sostenibilidad*. s.a.
62. Lalangui, J., Espinoza Carrión, C. R., & Pérez Espinoza, M. J, *SUSTAINABLE TOURISM, A CONTRIBUTION TO THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THE BEGINNING, CHARACTERISTICS AND DEVELOPMENT*. 2017.
63. OMT, *Lo que todo gestor turístico debe saber. Guía práctica de desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible*. 1995: Madrid.
64. Venezuela, U.d., *Indicadores de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad: Un análisis aplicado a la península de Paraguaná*, in *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. 2009, Universidad Central de Venezuela: Caracas.
65. Córdova, J.C.C.F.d., *Propuesta de un sistema de indicadores de sostenibilidad turística para destinos urbanos*. 2017.

66. CITMA, P.d.S.N.d.Á.P., (La Habana, 2014), 254. , 2014-2020.
67. Placer, *Guía turística Cuba*. consultado en enero 2018 Grupo Más Viajes.
68. Ferrer, L.I., *Elegida Varadero entre las mejores playas del mundo por Travellers'Choice 2018*. Periódico Granma, 2018.
69. placer, G.M.v.y., *Guía turística Cuba*.
70. Hotels, H., 2016.
71. Matiz, D.A.S. *Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica*. 2011.
72. Reyes, L.d.I.L.G., N. Reyes, and M. Pérez, *Procedimiento para el Diagnóstico del sistema de organización general de la empresa de perfeccionamiento empresarial*. 2013, Universidad Libre de Barranquilla Barranquilla
73. (CV), R.R.F., *DESTINOS TURISTICOS. REALIDAD Y CONCEPTO*. Revista de investigación en turismo y desarrollo local TURyDES es una revista académica iberoamericana, 2011). **Vol 4, Nº 11**
74. Verna, G., et al., *Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad*. 2009.
75. Pimentel, A., 2002.
76. Labrador, H., *Indicadores de Gestión*. 2006.
77. Hernández Torres, M.y.J.A., *Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial*. 2014.
78. [http://www.hjnc.cl/intranet/calidad/api/api\\_institucional/API%20indicadores.pdf](http://www.hjnc.cl/intranet/calidad/api/api_institucional/API%20indicadores.pdf) Anexo *Indicadores*. s.a.
79. Kaizen, G., *Como definir indicadores* 2005.
80. ARMIJO, M. *Control de Gestión y Evaluación de Resultados*. 2005.
81. Narbarte, *Guía para una Gestión basada en procesos* .Fundación Valenciana de la Calidad. 2007: Generalita Valenciana.
82. SILVA MATIZ, D.A. *Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica Bogotá D.C*. 2011.
83. Jorges Hernández, L., *Identificación de indicadores de eficacia en procesos operativos en la Agencia de Viajes Cubatur Varadero*, in *Departamento Ingeniería Industrial*. 2012, Universidad de Matanzas: Matanzas.
84. CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL. , *Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. . 2013, México, Distrito Federal, CONEVAL
85. Saborío Villalobos, M., *Implementación de sistemas de indicadores* . in *Éxito empresarial 2013*. 2013.
86. Nacional., M.d.E., Bogotá, D.C, 2013.
87. Azul, B. *critérios para la certificación de playa*. (1987).
88. Lanzarote-España, (1997).
89. TUI-Alemania, *Indicadores ambientales*. (1999).
90. México, C., (1999).



91. Venezuela, C.N.E. *Parámetros para medir una calidad de destino turístico de una unidad geográfica.* (2000).
92. Calvia-España, 2000.
93. Europea, C. and FEDER, (2001).
94. Carabobo, G.d., *Propuest de indicadores2001.*
95. España, C.-U., *Indicadores de sostenibilidad.* (2001).
96. Francia, A., *Indcadores para la gestion sostenible.* 2002.
97. Columbia, U.d.Y.y. and EE.UU., *Indicadores de Sostenibilidad Ambiental* (2003).
98. AEC, A.d.E.d.C.-. *Metodología de AFIT- GEOSYSTEM, para el gran Caribe.* (2004).
99. OMT, O.M.d.T.-. (2004).
100. MINTUR-Cuba, 2004.
101. Valencia, U.d. and España, 2004.
102. OMT, *Guía práctica de indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turístico.* 2005.
103. (OMT), O.M.d.T., *Carta de Lanzarote. Recuperado el 18 de agosto de 2006.* 1995.
104. OMT *propuesta de indicadores para Cozumel México.* (1999).
105. Europea, C. *creación de un sistema de indicadores.* 2001.
106. México, S.-. (2004).
107. MINTUR-Cuba, (2004).

*Anexos*

## Anexos

### Anexo No 1 Metodología de diagnóstico

Autores	Procedimiento	Comentarios
[32]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Externo:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de los Factores Claves de Éxitos (FCE1).</li> <li>2. Identificación y evaluación de los parámetros del servicio percibidos por el cliente</li> <li>3. Determinación de la posición del servicio con respecto a la competencia.</li> <li>4. Oportunidades.</li> <li>5. Amenazas.</li> </ol> </li> <li>• Análisis Interno:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comportamiento de indicadores financieros y de explotación.</li> <li>2. Identificación de los procesos internos y selección de los procesos claves.</li> <li>3. Fortalezas.</li> <li>4. Debilidades.</li> </ol> </li> <li>Análisis de tendencias.</li> </ul>	<p>Propone un procedimiento donde analiza el comportamiento interno y externo, reflejando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, siendo este el punto de partida hacia el perfeccionamiento empresarial, como objetivo principal; con una orientación hacia las operaciones, los procesos, y mejora de procesos.</p>

<sup>1</sup>El término fue acuñado por Chuck Hofer y Dan Schendel [(1977), referido en Strategic Formulation: Analytical Concepts, St. Paul, West Publishings, p.77], quienes definen los FCE como "... aquellas variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar de manera significativa a la posición competitiva general de las empresas en un sector..."

<b>[31]</b>	<p>Diseño del diagnóstico.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinación de enfoque de planificación, escala, objetivos.</li> <li>2. Delimitación del área de estudio.</li> <li>3. Revisión de documentos.</li> <li>4. Planificación del trabajo de campo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de la información de campo.</li> </ul> </li> <li>5. Aplicación de la ficha de Diagnóstico Turístico de Comunidades.</li> <li>6. Aplicación de la ficha de Caracterización de la Demanda.</li> <li>7. Aplicación de la ficha de Caracterización de Atractivos y Recursos Turísticos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y sistematización de resultados.</li> </ul> </li> </ol>	<p>Incita a la sistematización de los resultados obtenidos para la toma de decisiones, y propone la identificación de las características internas y la situación externa. Además, determina el enfoque que tendrá el diagnóstico delimitando el área que será objeto de estudio.</p>
<b>[30]</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diligencia de Información General de la Empresa.</li> <li>2. Identificación de problemas.</li> <li>3. Determinación de Problemas Centrales.</li> <li>4. Análisis DAFO.</li> <li>5. Determinación de Factores Claves de Éxito.</li> </ol>	<p>Retoma el análisis de factores internos y externos como paso preliminar para la elaboración de la matriz DAFO. Como principal debilidad, se detecta que no se proponen estrategias, ni planes de acción para garantizar los elementos indispensables en el éxito de la organización, además obvia el análisis</p>

		económico financiero de la empresa.
[72]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caracterización general de la empresa.</li> <li>2. Descripción del Sistema de Organización General(SOG)</li> <li>3. Identificación de la necesidad de diagnóstico.</li> </ol> </li> <li>• Diagnóstico.             <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Requerimientos del SOG del SDGE (Sistema de Dirección y Gestión Empresarial).</li> <li>5. Diagnóstico del SOG en la empresa.</li> <li>6. Determinación de las brechas del SOG en la empresa.</li> </ol> </li> <li>• Mejora.             <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Generación de soluciones.</li> <li>8. Valoración de las soluciones.</li> <li>9. Selección y planificación de las soluciones.</li> </ol> </li> </ul>	<p>Inicia el diagnóstico con la familiarización y una caracterización del objeto de estudio, con un enfoque de procesos, lo que garantiza el estudio exhaustivo de la situación de la empresa, incluyendo el análisis económico financiero, coincidiendo con Parra Ferié ; tiene en cuenta patrones de referencia que le permiten comparar, así como identificar los problemas existentes en el funcionamiento del sistema y de cada uno de sus procesos ,concluye con el resumen de los principales problemas que están afectando la organización, la búsqueda de sus causas y la elaboración de un informe</p>
[34]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión de apertura:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Familiarización e involucramiento.</li> <li>2. Análisis de la necesidad de desarrollar el diagnóstico en la organización.</li> <li>3. Selección del grupo de expertos.</li> <li>4. Solicitud y aprobación de</li> </ol> </li> </ul>	<p>En su procedimiento abarca además de lo antes expuesto, la identificación de las brechas, generando, valorando y seleccionando soluciones o alternativas que contribuyan a reducirlas. Además de incorporar la conformación del grupo de expertos y la solicitud de los recursos necesarios para el desarrollo del</p>

	<p>los recursos necesarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización de la organización objeto de estudio:</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Caracterización de la organización.</li> <li>6. Clasificación del Sistema.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la situación actual de la organización:</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Análisis de la situación económica-financiera.</li> <li>8. Impacto al medio ambiente.</li> <li>9. Medición y análisis</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de los procesos de la organización.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Caracterización de la organización como sistema y sus procesos.</li> <li>11. Análisis y/o elaboración del mapa de proceso de la organización.</li> <li>12. Análisis de los procesos de la organización.</li> <li>13. Análisis de los resultados del diagnóstico y elaboración del informe.</li> </ol>	<p>diagnóstico.</p>
[77]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las restricciones de la organización.</li> <li>• Vinculación de los objetivos</li> </ul>	<p>Plantea que detrás de cada objetivo de la organización hay un proceso para alcanzarlo independientemente de la estructura organizativa existente y sus</p>

	<p>de mejoramiento con los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio del proceso.</li> <li>• Identificación de los inductores del desempeño.</li> <li>• Elaboración del proyecto de acción.</li> <li>• Integración de los efectos de los proyectos de acción.</li> <li>• Seguimiento de la implantación y evaluación del resultado de diagnóstico</li> </ul>	<p>sistemas funcionales, permitiendo aprovechar la estructura jerárquica para dirigir todo el proceso de diagnóstico.</p>
<p>{ 104}</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización de la entidad objeto de estudio.</li> <li>• Análisis del entorno empresarial</li> <li>• Análisis de la situación económica financiera</li> <li>• Diagnóstico de Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente Externo</li> <li>• Análisis de las características de las tendencias y productos.</li> <li>• Análisis de los resultados del diagnóstico</li> </ul> <p>Propuesta de acciones de mejora</p>	<p>Introduce el diagnóstico del clima organizacional y de la satisfacción de los clientes externos además del análisis de las características de las tendencias y productos</p>

## Anexo No 2 Metodologías para la definición de indicadores

Autores	Procedimientos	Comentario
: [78]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar que queremos describir</li> <li>• Describir y formular el indicador</li> <li>• Formular como será operacionalizarlo)</li> </ul>	<p>Propone una serie de pasos para la formulación de indicadores que se inicia con la identificación de lo que se quiere describir y medir, coincidiendo con Aramijo 2005, Silvia Matiz 2011 y El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social 2013, entre sus pasos establece formular como será operacionalizarlo</p>
[79]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declarar lo que la estrategia quiere lograr y lo que es crítico para su éxito.</li> <li>• Aclarar cuál es el objetivo buscado.</li> <li>• Hallar las variables críticas del objetivo buscado</li> <li>• Hallar los indicadores adecuados para cada variable</li> </ul>	<p>Parte de las estrategias, los objetivos, las variables críticas y la definición de indicadores para cada una de las variables. Su principal limitante es la carencia del método para la determinación de cada indicador y del comportamiento aceptado</p>
[80]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y/o revisar productos y objetivos. ¿Qué será medido?</li> <li>• Identificar las dimensiones y ámbitos de desempeño. ¿Qué ámbitos y dimensiones del desempeño es conveniente medir?</li> <li>• Establecer responsabilidades organizacionales. ¿Cuáles serán</li> </ul>	<p>Propone un procedimiento que inicia con la revisión del producto y el objetivo para identificar lo que será medido; determina el ámbito y dimensiones del desempeño que es conveniente medir y, establece la definición de ratios y de estándares.</p>



	<p>los Centros de Responsabilidad? ¿A qué niveles realizaremos la evaluación?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir las fórmulas o algoritmos</li> <li>• Bases de comparación</li> <li>• Definición de ratios</li> <li>• Definición de estándares</li> <li>• Establecer las metas o referentes para la comparación. ¿Sobre qué comparamos los indicadores para saber si el desempeño es adecuado?</li> </ul> <p>Recopilar la información necesaria. ¿Qué datos y antecedentes me permitirán construir los indicadores?</p>	
[43]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el indicador.</li> <li>• Determinar la finalidad, objetivo y utilidad del indicador.</li> <li>• Buscar fuentes de datos.</li> <li>• Definir la forma de calculo</li> <li>• Identificar el responsable</li> <li>• Definir frecuencia de calculo</li> <li>• Definir los valores aceptables para cada indicador.</li> </ul>	<p>Establece, entre los pasos a seguir, la descripción del indicador, de sus subdivisiones y de los conceptos específicos asociados, la determinación de: parámetros de estudio, nivel de concreción del indicador, mecanismos para para recoger la información y el espacio de tiempo que analizara el indicador. Propone analizar la relación de los indicadores y sus tendencias, lo que permite proporcionar información útil</p>

		para mejorar la gestión del servicio en el futuro. Su enfoque se limita a los requisitos establecidos por la ISO 9001:2008 y de la UNE-EN-13816
[81]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los requisitos del cliente</li> <li>• Traducir las necesidades del cliente a requisitos concretos de la organización.</li> <li>• Establecer el indicador idóneo</li> <li>• Asociar unameta</li> <li>• Definir el indicador</li> </ul>	Se centra en la satisfacción del cliente, lo que imposibilita la evaluación de requisitos como el medio ambiente, impacto en la sociedad local y otros que son de gran importancia para el desarrollo sostenible de los destinos turísticos.
[9]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica.</li> <li>• Definición del objeto de estudio</li> <li>• Identificar los indicadores utilizados por el MINTUR en la gestión del destino turístico Varadero.</li> <li>• Clasificar dichos indicadores en función de su naturaleza (Eficacia, Eficiencia y/o Efectividad.) (Indicadores de proceso o parciales o de resultados o globales.)</li> <li>• Determinar la orientación o prioridad que establece la empresa en su gestión</li> <li>• Determinar los indicadores básicos que permiten evaluar la gestión en los destinos turísticos.</li> </ul>	Presenta un procedimiento en el cual a partir de una amplia revisión bibliográfica y de la identificación de los indicadores evaluados realiza su clasificación según su naturaleza y determina la orientación o prioridad que se establece en su gestión y los indicadores básicos que permiten evaluar la efectividad de la gestión en los destinos turísticos. Este autor emplea además el criterio de expertos para la definición de indicadores.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar un grupo de expertos y aplicar el método Delphi.</li> <li>• Resumir y conciliar la información proveniente de los expertos.</li> <li>• calcular el Coeficiente de Concordancia Delphi para cada indicador.</li> <li>• Definir los indicadores fundamentales utilizando el cálculo del coeficiente de concordancia (w) o Kendall.</li> </ul>	
[41]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la claridad del resumen narrativo (revisar la claridad del objetivo al que estén relacionados los indicadores).</li> <li>• Identificar los factores relevantes (determinan dos aspectos significativos: lo que se pretende medir y en quiénes se medirá).</li> <li>• Establecer el objetivo de la medición (deben definirse las dimensiones del indicador que serán incluidas en el monitoreo del programa).</li> <li>• Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.</li> <li>• Determinar la frecuencia de medición (dependiendo de las</li> </ul>	<p>Establece un procedimiento en el cual se relacionan los objetivos a indicadores, por lo que plantea que el objetivo debe tener claridad; se identifica los factores relevantes como: que se quiere medir y en quienes se medirán, se incluye en el monitoreo del programa las dimensiones del indicador; determina las frecuencias de medición.</p>

	<p>necesidades de información).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la claridad del resumen narrativo (revisar la claridad del objetivo al que estén relacionados los indicadores).</li> <li>• Identificar los factores relevantes (determinan dos aspectos significativos: lo que se pretende medir y en quiénes se medirá).</li> <li>• Establecer el objetivo de la medición (deben definirse las dimensiones del indicador que serán incluidas en el monitoreo del programa).</li> <li>• Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.</li> <li>• Determinar la frecuencia de medición (dependiendo de las necesidades de información).</li> <li>• Seleccionar los medios de verificación (fuentes de información en las que está disponible la información necesaria y suficiente para construir el indicador señalado).</li> </ul>	
[82]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un grupo de trabajo de indicadores (PLANEAR).</li> <li>• Identificar de las actividades a medir (PLANEAR).</li> </ul>	Comienza con la creación de un grupo de trabajo de indicadores, identifica las actividades que se van a medir; establece un procedimiento de

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer en un procedimiento de medición (Objetivo, asignación de responsabilidades, preparación de administración del sistema) (PLANEAR).</li> <li>• Ejecutar el proceso (HACER).</li> <li>• Realizar un seguimiento al sistema a medir y poner en marcha las acciones correctivas (VERIFICAR).</li> <li>• Ampliar razonablemente el número de indicadores (ADMINISTRAR).</li> </ul>	<p>medición donde se planifica la preparación de administración del sistema. Realiza el aseguramiento al sistema a medir y la puesta en marcha de acciones correctivas.</p>
[83]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizar el objeto de estudio.</li> <li>• Definir los objetivos de trabajo.</li> <li>• Revisar y/o actualizar el flujo grama de los diferentes procesos.</li> <li>• Realizar un análisis operacional</li> <li>• Identificar los indicadores de eficacia para cada uno de los procesos. Utilizando herramientas como tormenta de idea, métodos Delphi y Kendall.</li> <li>• Analizar la correspondencia entre indicadores de eficacia de los procesos y las características reales de calidad.</li> </ul>	<p>Propone un procedimiento para la determinación de indicadores para la evaluación de procesos estratégicos y operativos, en los que parten de la caracterización del objeto de estudio y aplican diferentes herramientas incluidos los métodos de expertos Delphi y Kendall al igual que Catro 2009</p>
[83]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el campo de medición.</li> </ul>	<p>Define como primer paso identificar el campo de medición, seguidamente</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar el objetivo a medir (proceso, subproceso o producto).</li><li>• Definir las variables.</li><li>• Definir los parámetros y metas.</li><li>• Definir el indicador (fórmula de cálculo).</li><li>• Consolidar la información a través de un tablero o control de indicadores.</li></ul>	procede a definir objetivos en procesos, subprocesos o productos. Consolida la información a través de un tablero o control de indicadores.
[84]	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar la claridad del resumen narrativo (revisar la claridad del objetivo al que estén relacionados los indicadores).</li><li>• Identificar los factores relevantes (determinan dos aspectos significativos: lo que se pretende medir y en quiénes se medirá).</li><li>• Establecer el objetivo de la medición (deben definirse las dimensiones del indicador que serán incluidas en el monitoreo del programa).</li><li>• Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.</li><li>• Determinar la frecuencia de medición (dependiendo de las necesidades de información).</li></ul>	Establece un procedimiento en el cual se relacionan los objetivos a indicadores, por lo que plantea que el objetivo debe tener claridad; se identifica los factores relevantes como: que se quiere medir y en quienes se medirán, se incluye en el monitoreo del programa las dimensiones del indicador; determina las frecuencias de medición.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar los medios de verificación (fuentes de información en las que está disponible la información necesaria y suficiente para construir el indicador señalado).</li> </ul>	
[85]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los objetivos estratégicos del negocio que reflejan la visión general del mismo.</li> <li>• Definir indicadores que impacten directamente los objetivos estratégicos.</li> <li>• Crear la línea base (medición de las variables que consideran las condiciones actuales de la organización).</li> <li>• Determinar metas aproximadas, las cuales serán ajustadas conforme se muestren resultados certeros de las mediciones que se realicen.</li> <li>• Realizar la validación de los indicadores, corroborando que sean idóneos, útiles, rentables y objetivos.</li> </ul>	<p>Parte del objetivo estratégico del negocio y define los indicadores que impacten a los objetivos estratégicos directamente; mide las variables que consideran las condiciones actuales de la organización, creando una línea base. Realiza la validación de los indicadores corroborando que sean útiles, rentables y objetivos.</p>
[86]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos y estrategias</li> <li>• Factores críticos de éxito</li> </ul>	<p>Comienza con la definición de los objetivos y estrategias a seguir, luego analiza los factores críticos de éxito y</p>

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir indicadores para factores claves del éxito</li><li>• Estatus umbral rango de gestión</li><li>• Diseñar medición</li><li>• Determinar y asignar recursos</li><li>• Medir y ajustar</li><li>• Estandarizar y formaliza</li><li>• Mantener y mejorar continuamente</li></ul>	propone la definición de indicadores para los mismos. Plantea la definición del estatus umbral rango de gestión y el diseño de la medición. Continúa con determinar y asignar recursos, medir, ajustar, estandarizar, formalizar, mantener y mejorar continuamente
--	---	--

---



Anexos No 3 Aspectos prioritarios y complementarios de la gestión de un destino turístico.



Fuente: Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos 2014

## Anexo No 4. Matriz de resumen de indicadores

Instituciones, organizaciones, gobiernos y especialistas	Dimensiones	Criterios	Indicadores	Observaciones
[87]		Ambientales - 4		Bandera azul propone criterios para la certificación de playa tales como: la calidad del agua; información y la educación ambiental; gestión ambiental y seguridad y los servicios.
[88]	No propone	Ambiental-13	No propone	El Cabildo de Lanzarote propone un conjunto de criterios como: económicos-turísticos, del ecosistema, sector ambiental, población, sistema urbano, cultura y salud, y definen 25 indicadores con su valoración y su comportamiento tendencial
[89]	No propone	Ambiente-13	No propone	La TUI solo propone criterios ambientales para el turismo sostenible
[90]	Propone áreas de riesgo	Ambiental- 8 Económico-12 Social-9 Cultural-1	Ambiental-16 Económico-15 Social-10 Cultural NP	Esta propuesta de indicadores para Cozumel, fue realizada y preparada por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Secretaria de Turismo de México, donde participaron expertos de la OMT, del gobierno de México, de los países del Caribe y de América Latina, además expertos de Canadá y de Hungría
[91]	No propone	Ambiente-3 Económico-3 Social NP Cultural NP	Ambiente-15 Económico-15 Social-10 Cultural NP	CORPOTUR, propone un listado de parámetros para medir una calidad de destino turístico de una unidad geográfica, con una metodología de aplicación en la isla de Margarita, Venezuela.
[92]	Campos de referencia	Áreas temáticas Ambiental - 8 Económicos - 4 Social - 8 Cultural - 4	No propone	Calvia propone campos de referencia en la implantación de una Agenda Local 21, como una estrategia en el modelo de desarrollo basado en la sostenibilidad, trabajando con un enfoque integrado que incorpora las variables económicas (turísticas), sociales, culturales y ecológicas, compartiendo así un requisito fundamental cuando se opera en términos de sostenibilidad
[93]	No propone	Ambiente-23 Económico-6 Social-4 Cultural NP	Ambiente-66 Económico-19 Social-14 Cultural NP	La Comisión Europea (FEDER), propone la creación de un sistema de indicadores, ellos no hablan de dimensiones, solo proponen áreas temáticas en el caso de los criterios e indicadores sin señalar alguna forma de

				medir estos
[94]	No propone	No propone	Ambiente-4 Económico-1 Social-7 Cultural-1	La propuesta del Gobierno de Carabobo padece de dimensiones y criterios, ellos se fundamentan en indicadores sectoriales con variables como elemento de medición el valor de cada variable
[95]	Ambiental Sociocultural Económica	Ambiental-11 Económico-2 Social-7 Cultural-1	Ambiental-44 Económico-8 Social-16 Cultural-3	El Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas-Cuba y La Universidad de Autónoma de Barcelona-España, hacen una propuesta de indicadores fundamentándose en la agenda local 21 y los sistemas de gestión ambiental (ISO 14001,EMAS y Green Globe21)
[96]	Patrimonial Económica Social Ética	Patrimonial-4 Económica-4 Social-4 Ética-4	Patrimonial-16 Económica-16 Social-16 Ética-16	La AFIT propone la dimensión Patrimonial, que es la suma de lo ambiental y lo cultural, además esta institución propone la dimensión Ética. También es importante señalar que la AFIT clasifica los indicadores en Normativos, comunes para los destinos en el Caribe, según el convenio para la creación de la ATSC de la AEC y locales, determinados a partir del diagnóstico de cada destino en particular.
[97]	No propone	Ambiente-20	Ambiente-56	Las Universidades de Yale y Columbia EE.UU. no proponen dimensiones, sólo criterios e Indicadores de Sostenibilidad Ambiental (ESI) para un país
[98]	Patrimonial Económica Social Ética	Patrimonial-4 Económica-4 Social-5 Ética- <b>NP</b>	Patrimonial-16 Económico-16 Social-16 Ética-16	La propuesta de la AEC, se basa en la metodología de AFIT- GEOSYSTEM, para el gran Caribe, también propone las dimensiones Patrimonial y Ética, además de clasificar los indicadores en Normativos y Locales como la AFIT -Francia
[99]	Económico Social Ambiental	No propone	Ambiental-14 Económico-7 Social-13	La Organización Mundial del Turismo (OMT) propone las dimensiones Ambiental, Social y Económica e indicadores que componen cada dimensión, además de propones en el año 1995 unos indicadores claves para el Turismo Sostenible, los cuales están incluidos en este resumen (documento de la OTM sobre recomendaciones a gobiernos para la creación de sistemas de certificación nacional)
	Medioambiente Entorno	Medioambiente-5 Entorno	Medioambiente-8 Entorno	La secretaria de turismo de México no especifica si (Medioambiente, Entorno socioeconómico, Turismo y Desarrollo

[99]	socioeconómico Turismo Desarrollo urbano	socioeconómico-2 Turismo-2 Desarrollo urbano-3	socioeconómico-7 Turismo-7 Desarrollo urbano-5	Urbano) son dimensiones, y los criterios ellos le llaman Subtemas.
[100]	Ecológica Social Económica	Ecológica-9 Económico-1 Social-3 Cultural-1	Ecológica-18 Económico-5 Social-5 cultural -3	El MINTUR-Cuba propone tres dimensiones (ecológica, social y económica) no habla de la dimensión cultural, pero en los criterios si está definida esta dimensión igual con los indicadores
[101]	No propone	Ambiental-8 Económico-6 Social-3 Cultural-1	Ambiental-9 Económico-16 Social-10 Cultural-4	En la propuesta de Gregorio García y Amparo Sanchos representando a la Universidad de Valencia en el FORUM Barcelona 2004, estos autores resaltan una cantidad de indicadores en cada criterio que no son identificados, en este resumen sólo se colocaron los indicadores que son nombrados
[102]	No propone	Ambiental-6 Económico – 3 Social – 3 Cultural - NP	Ambientales 16 Económicos – 9 Social - 6	La propuesta de la OMT, se fundamenta en unos Criterios e indicadores básicos para el desarrollo sostenible en destinos turísticos, Se debe señalar que para la OMT, los criterios son en la mayoría de los casos los indicadores para la AEC, y los indicadores para la OMT, son los elementos de medición para la AEC

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la bibliografía analizada

Anexo No5: Principios del turismo sostenible



**Fuente:** Márquez, 2006 a partir de la Carta de Turismo Sostenible [103]

**Anexo No 6 LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PARTIDO  
Y LA REVOLUCIÓN PARA EL PERÍODO 2016-2021**

Para el desarrollo del turismo:

**209.** La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista.

**215.** Continuar priorizando la reparación, el mantenimiento, renovación y actualización de la infraestructura turística y de apoyo. Aplicar políticas que garanticen la sostenibilidad de su desarrollo, e implementar medidas para disminuir el índice de consumo de agua y de portadores energéticos e incrementar la utilización de fuentes de energía renovable y el reciclaje de los desechos que se generan en la prestación de los servicios turísticos, en armonía con el medio ambiente.

---

**Anexo No 7. Cuestionario para determinar las competencias del experto.**

Usted ha sido propuesto para participar en la evaluación de la gestión sostenible en el destino turístico Varadero. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos nos proporcione la siguiente información.

1. Nombre y apellidos.
2. Edad.
3. Profesión.
4. Especialidad.
5. Años de graduado.
6. Años de experiencia laboral.
7. Años vinculados a la gestión del destino turístico Varadero.

Califique su nivel de experticia en el tema:

**Pregunta 1:** Valore su nivel de experticia en cuanto a su experiencia en gestión de la calidad.

**Pregunta 2:** Valore sus conocimientos generales sobre gestión del destino turístico Varadero.

0 a 3 Nivel bajo

3 a 7 Nivel medio

7 a 10 Nivel alto

**Fuente:** Elaboración propia en aproximación a (Artola Pimentel 2002)

**Anexo No 8 Aplicación del cuestionario**

Variables					Variables Homogenizadas				Índice de experticia
Expertos	AGi	AVDi	IEi	EGHi	AG	AVH	EGC	EGH	IEi
E1	24	19	0,790	10	0,706	0,655	0,800	1,00	0,790
E2	17	17	0,700	9	0,500	0,586	0,800	0,900	0,700
E3	15	8	0,529	8	0,441	0,276	0,600	0,800	0,529
E4	27	27	0,856	9	0,794	0,931	0,800	0,900	0,856

---

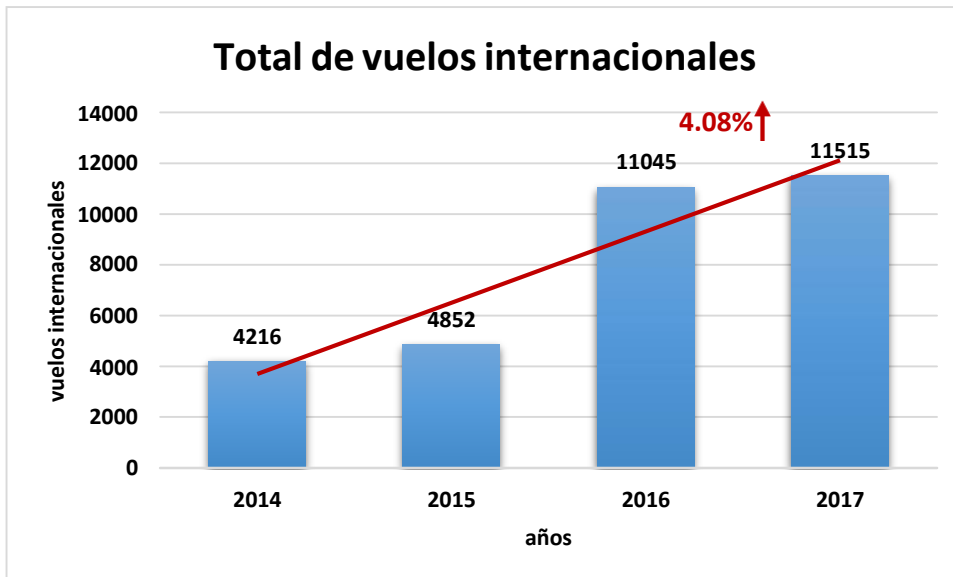
E5	22	22	0,826	9	0,647	0,759	1,00	0,900	0,826
E6	14	10	0,711	8	0,412	0,345	0,900	0,800	0,711
E7	25	20	0,756	9	0,735	0,690	0,700	0,900	0,756
E8	31	25	0,918	10	0,912	0,862	0,900	1,00	0,918
E9	20	15	0,701	9	0,588	0,517	0,800	0,900	0,701
E10	34	25	0,916	9	1,00	0,826	0,900	0,900	0,916
E11	26	15	0,745	9	0,765	0,517	0,800	0,900	0,745
E12	29	29	0,863	8	0,853	1,00	0,800	0,800	0,863

**Fuente: Elaboración Propia**

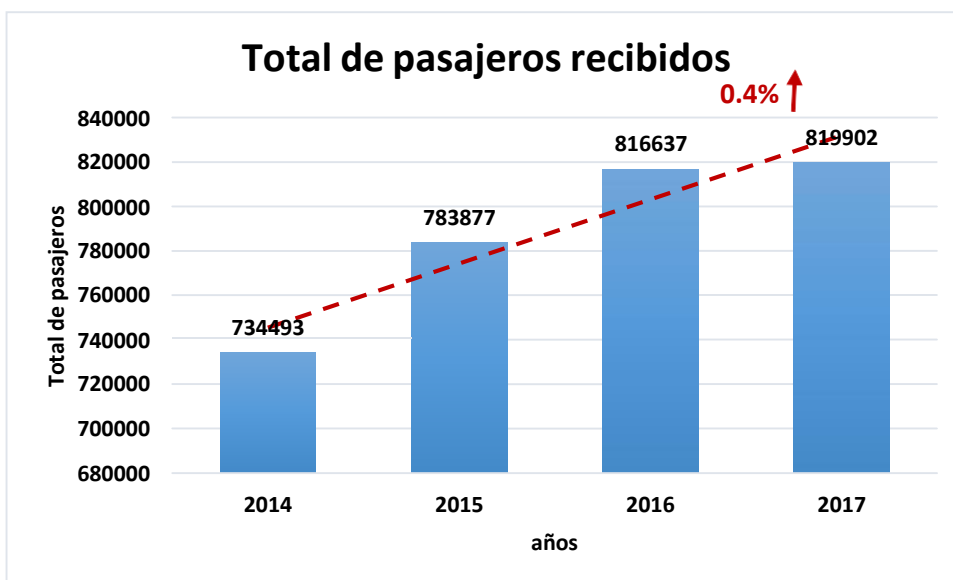
---



## Anexo No 9 Vuelos internacionales en el período 2014-2017



## Anexo No 10 Pasajeros recibidos en el periodo 2014-2017



**Anexo No 11. Playa de Varadero**



**Anexo # 12. Relieve y vegetación de la península**

**Sur**



**Superficies bajas inundadas**



**Vegetación de manglares**

**Centro**



**Diente de perro**

**Norte**



**Playas y dunas**



**Vegetación de costa arenosa**

---

Anexo No 13. Especies más significativas de la flora de la península de Hicacos

*Dendrocereus nudiflorus*  
(Aguacate Cimarrón)



*Coccoloba uvifera* L.  
Conocida como Uva  
Caleta



*Rhizophora mangle* L.  
Mangle Rojo



*Chrysobalanus icaco* L.  
(Icaco o Hicaco de  
Playa).





**Anexo # 14. Especies más significativas de la fauna de la península de Hicacos**

*Anolis homolechis*. Lagartija Negra



*Leiocephalus carinatus armouri*.  
Perrito de costa



*Liguus fasciatus*.



*Vireo gundlachi*, Juan Chivi,  
endémico de Cuba

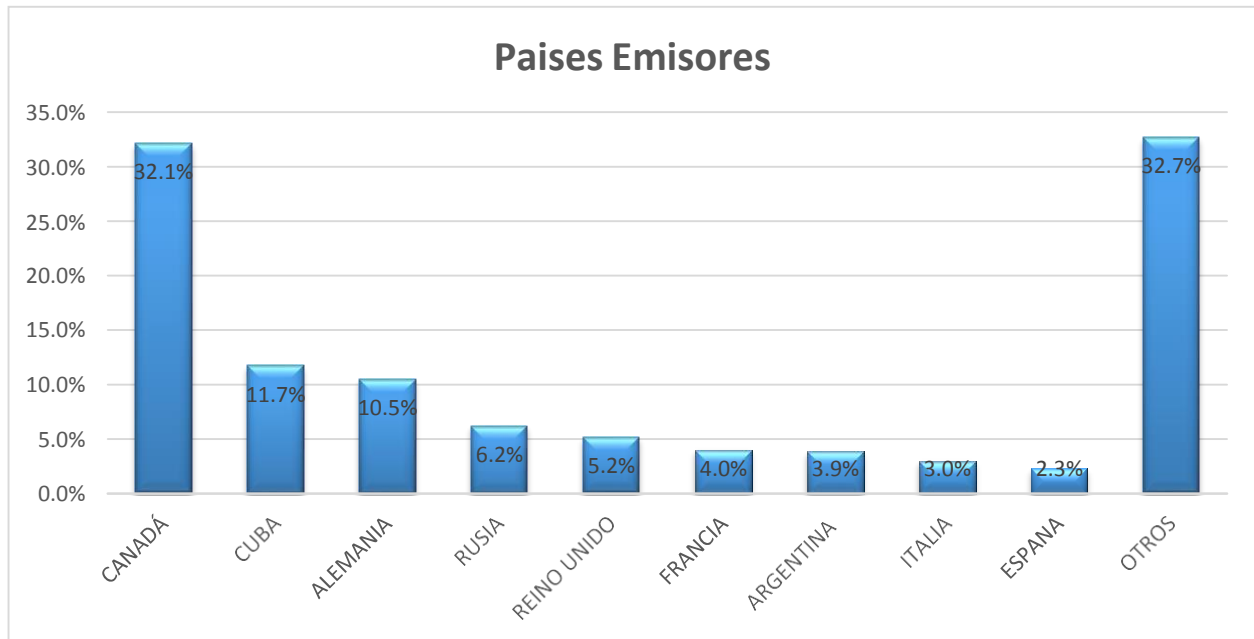


*Saurothera merlinii merlinii*  
Subespecie endémica ( Arriero )

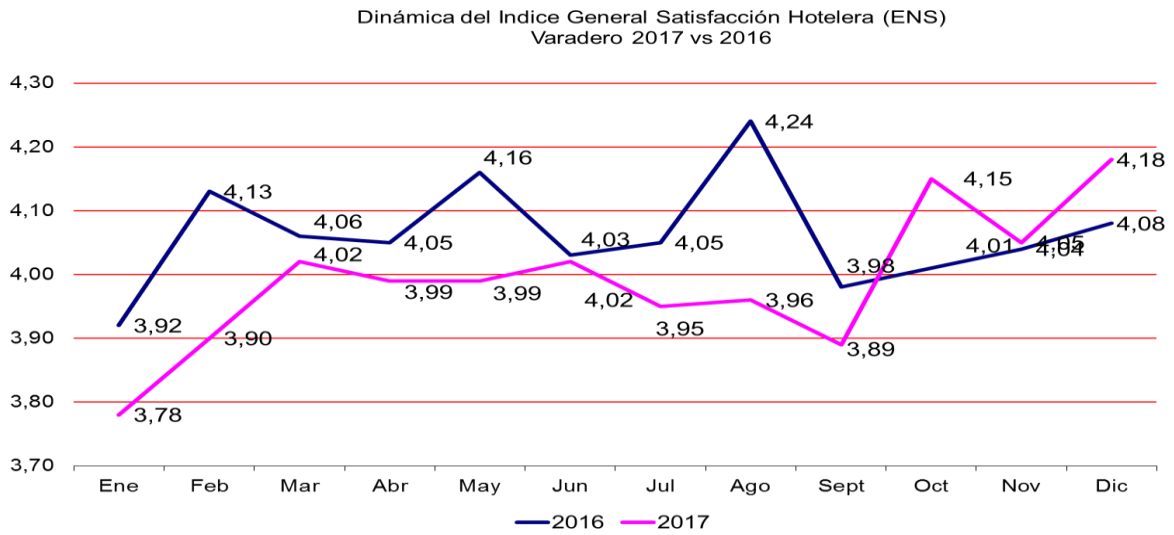


*Artibeus jamaicensis*.  
Murciélago Frutero  
común en nuestro  
archipiélago vive en cuevas  
y árboles

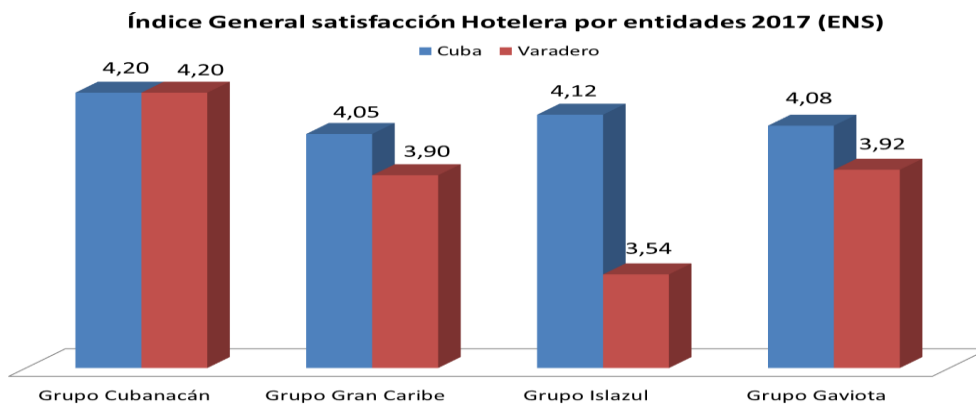
**Anexo No 15. Países Emisores en el destino turístico de Varadero en el 2017**



**Anexo No 16 Índice General de Satisfacción Hotelera en el destino Varadero 2017 vs 2016**

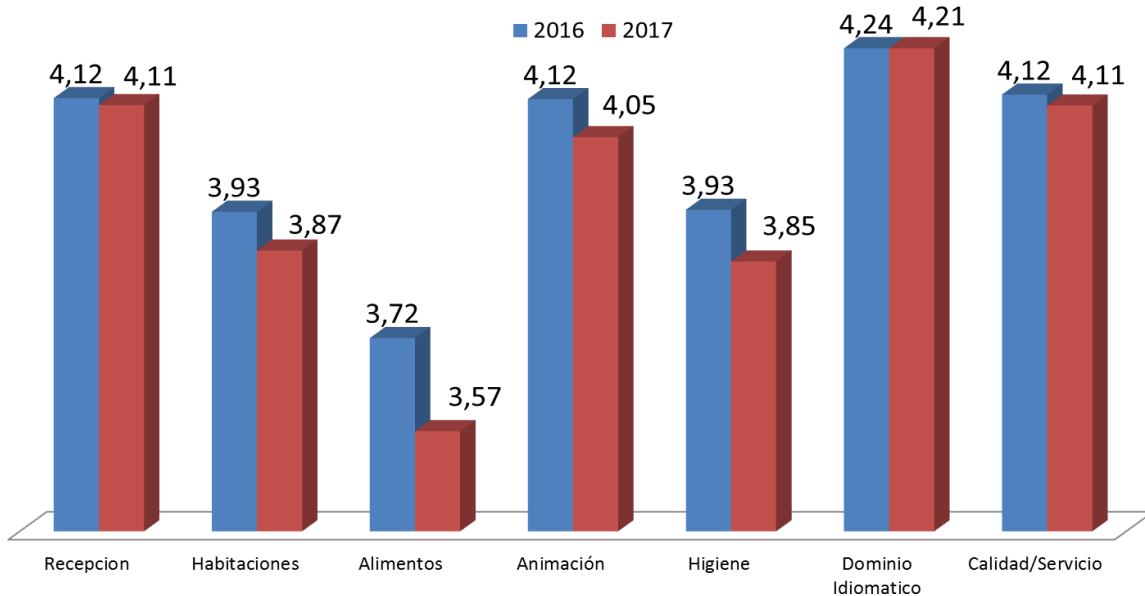


**Anexo No 17 Índice General de Satisfacción Hotelera por grupos hoteleros en el destino Varadero en el 2017**



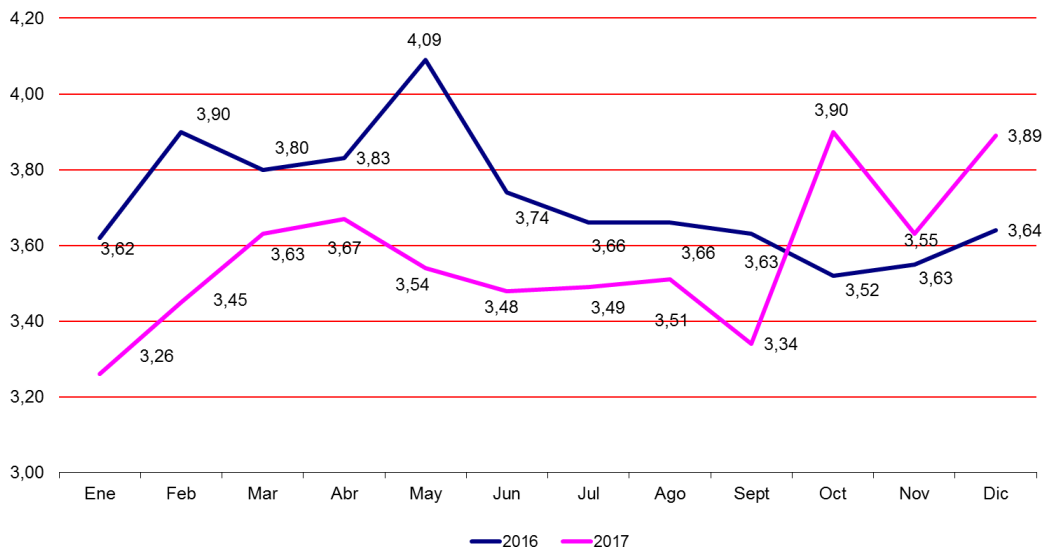
**Anexo No 18 Índice General de Satisfacción Hotelera en el destino Varadero en el 2017**

**Componentes del Índice General de Satisfacción Hotelera Varadero (ENS)**



**Anexo No 19 Índice General Satisfacción Alimentos por meses en el 2016 y 2017**

Indice General Satisfaccion Alimentos (ENS)  
Varadero 2017 vs 2016

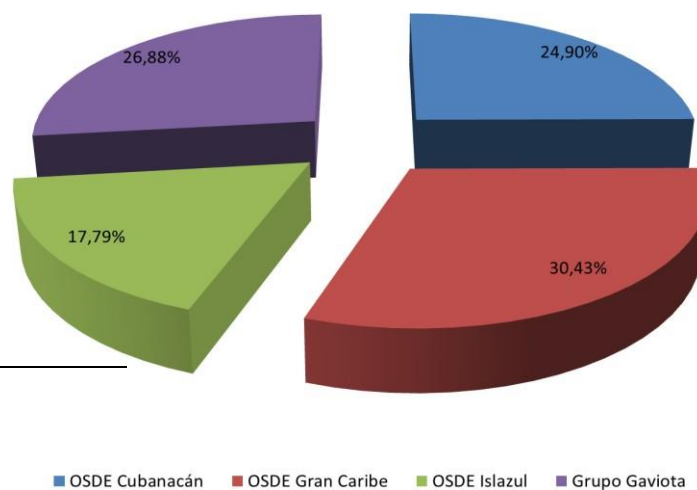




---

**Anexo No 20 Características de la muestra utilizada en la aplicación de la encuesta especializada para la evaluación de la calidad percibida del servicio de alimentos en el sistema de turismo del destino Varadero**

- ✓ Hoteles - 24, cuya planta<sup>2</sup> (10082 habitaciones) representa el 48.54 % de la planta del destino (20 768 habitaciones).
- ✓ Grupo Cubanacán, 5 hoteles: StarFish Varadero, Brisas del Caribe, Tuxpan, Bella Costa, Los Cactus, cuya planta representa el 37.10 % de la planta de la OSDE en el destino.
- ✓ Grupo Gran Caribe, 7 hoteles: Hotel Solymar-Arenas Blancas, Hotel Puntarena-Playa Caleta, Hotel Palma Real, Hotel SunBeach, Hotel Kawama, Hotel Barlovento, Hotel Playa de Oro; cuya planta representa el 54.54 % de la planta de la OSDE en el destino.
- ✓ Grupo Islazul, 6 hoteles: Hotel Acuazul, Hotel Karey, Hotel Punta Blanca, Hotel Los Delfines, Hotel Tropical, Hotel Mar del Sur; cuya planta representa el 80.6 % de la planta de la OSDE en el destino.
- ✓ Grupo Gaviota, 6 hoteles: Hotel Sirenas, Hotel Península Varadero, Hotel Playa Varadero (antiguo Navity), Hotel Playa Marina (Antiguo Blau Marina), Hotel Memories Varadero, Hotel Grand Memories Varadero; cuya planta representa el 46.51 % de la planta del Grupo en el destino.
- ✓ Turistas hospedados en hoteles: 1518, de ellos: Cubanacán: 378, Gran Caribe: 462, Islazul: 270, Gaviota: 408



**Gráfico Cuota de participación de las entidades hoteleras del Destino en la muestra de 1518 turistas encuestados.**

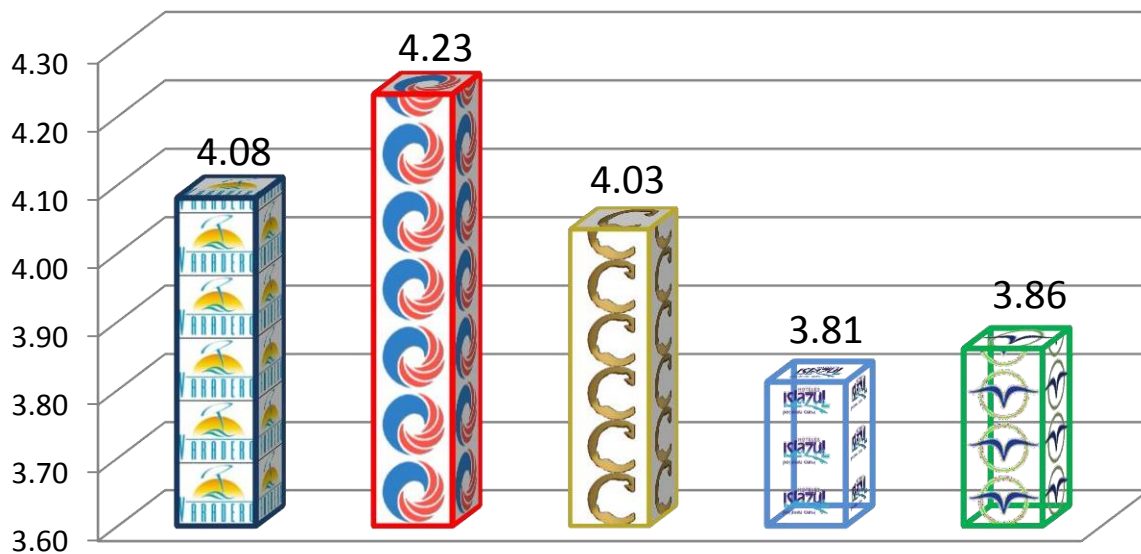
- ✓ Por nacionalidades: el 56,63 % canadienses, el 13,09 % cubanos, el 7,28 % alemanes, el 6,46 % rusos y el restante 16,54 % de otras 12 nacionalidades.
- ✓ Por género: el 57,5 % Femenino y el 42,5 % Masculino.
- ✓ Por edad: 47.1 años como promedio.
- ✓ El período de aplicación de la encuesta: Del 15 al 19 de enero de 2018.

**Anexo No 21 resultados de la aplicación de la encuesta especializada para la evaluación de la calidad percibida del servicio de alimentos en el sistema de turismo del destino Varadero**

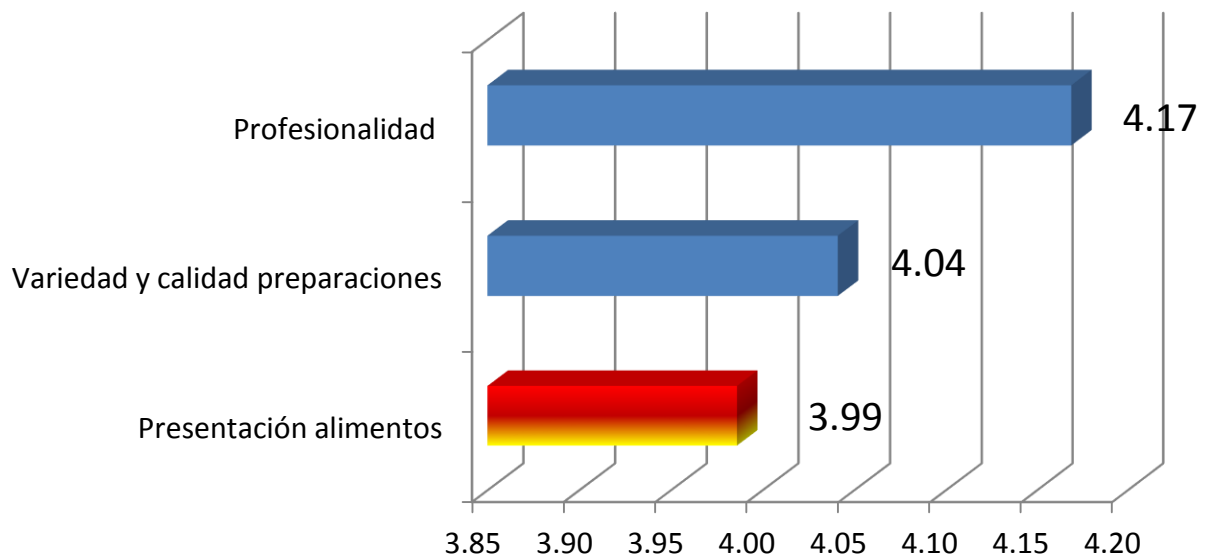
---

Encuesta	Especializada	Calidad Percibida	Varadero	Cubanacán	Gran Caribe	Islazul	Gaviota
Servicio Alimentos Varadero							
RESTAURANTE BUFFET	Decoración y ambientación		3,98	4,05	3,87	3,73	3,82
	Insumos para el servicio		4,04	3,90	3,95	3,83	4,05
	Mobiliario		3,95	4,05	3,77	3,82	3,84
	Climatización		4,00	3,96	3,97	3,81	3,88
	Higiene y limpieza		3,96	3,71	3,91	3,83	3,75
	Señalización de los alimentos		3,93	3,97	3,93	3,65	3,63
	Temperatura de los alimentos		3,80	4,18	3,81	3,60	3,47
	Variedad de los alimentos		3,89	3,57	4,02	3,56	3,63
	Presentación de los alimentos		4,04	4,44	4,09	3,78	3,73
	Calidad de las preparaciones de alimentos		4,04	3,96	4,12	3,73	3,84
Profesionalidad en el servicio (rapidez, amabilidad y atención)		4,22	4,19	4,35	3,95	4,02	
Evaluación integral		4,05	4,12	4,04	3,80	3,82	
RESTAURANTE ESPECIAL	Decoración, ambientación, mobiliario y climatización		4,21	4,34	4,17	3,57	4,08
	Higiene y limpieza		4,19	4,36	4,20	3,58	3,95
	Presentación de los alimentos		4,18	4,35	4,17	3,65	4,01
	Calidad de las preparaciones de alimentos		4,21	4,34	4,20	3,45	4,06
	Temperatura de los alimentos		4,19	4,40	4,26	3,49	3,91
	Profesionalidad en el servicio (rapidez, amabilidad y atención)		4,22	4,41	4,26	3,54	3,93
	Evaluación integral		4,15	4,31	4,20	3,52	3,85
SNACK BAR / CAFETERIA	Decoración, ambientación, mobiliario y climatización		4,03	4,26	3,91	3,74	3,84
	Higiene y limpieza		3,98	4,18	3,76	3,90	3,80
	Presentación de los alimentos		3,93	4,35	3,52	3,86	3,73
	Calidad de las preparaciones de alimentos		3,94	4,21	3,59	3,83	3,88
	Temperatura de los alimentos		3,91	4,24	3,64	3,75	3,77
	Profesionalidad en el servicio (rapidez, amabilidad y atención)		4,04	4,36	3,76	3,95	3,92
	Evaluación integral		3,97	4,27	3,71	3,85	3,82
Presentación de los alimentos		3,99	4,23	3,75	3,82	3,85	
HOTEL	Variedad y calidad de las preparaciones de alimentos		4,04	4,22	3,97	3,81	3,85
	Profesionalidad en el servicio (rapidez, amabilidad y atención dispensada)		4,17	4,40	4,19	3,87	3,90
	Evaluación integral		4,08	4,23	4,03	3,81	3,86
	La oferta de alimentos del Hotel es percibida como la de un Hotel de la siguiente categoría (estrellas)		3,60	3,80	3,44	3,12	3,14

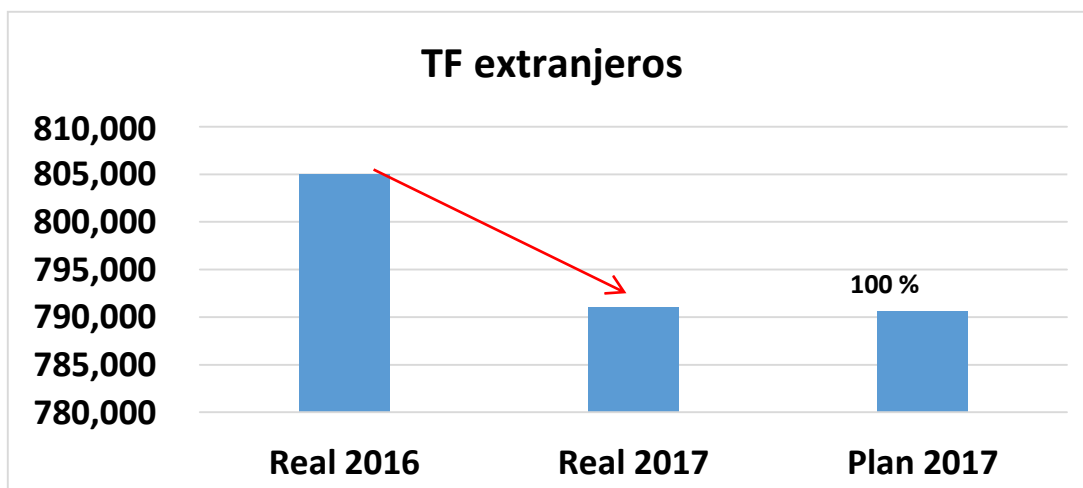
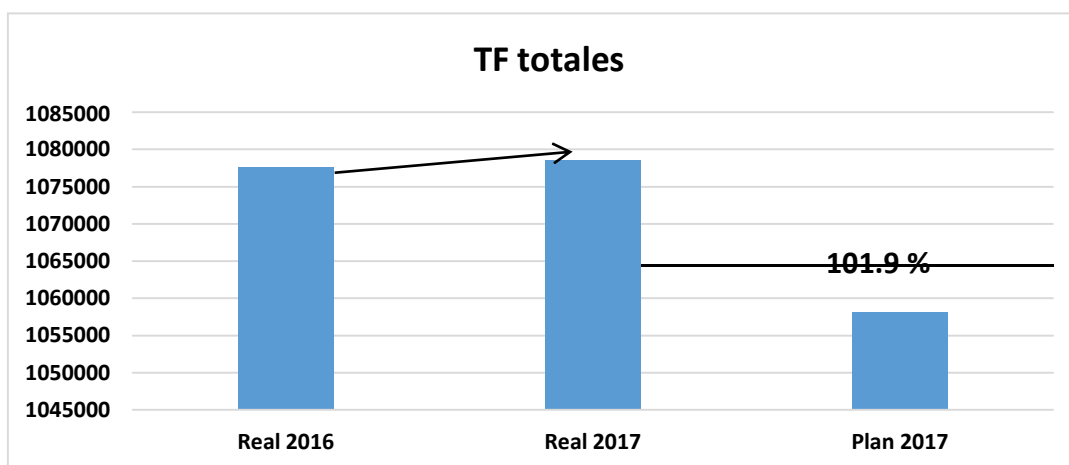
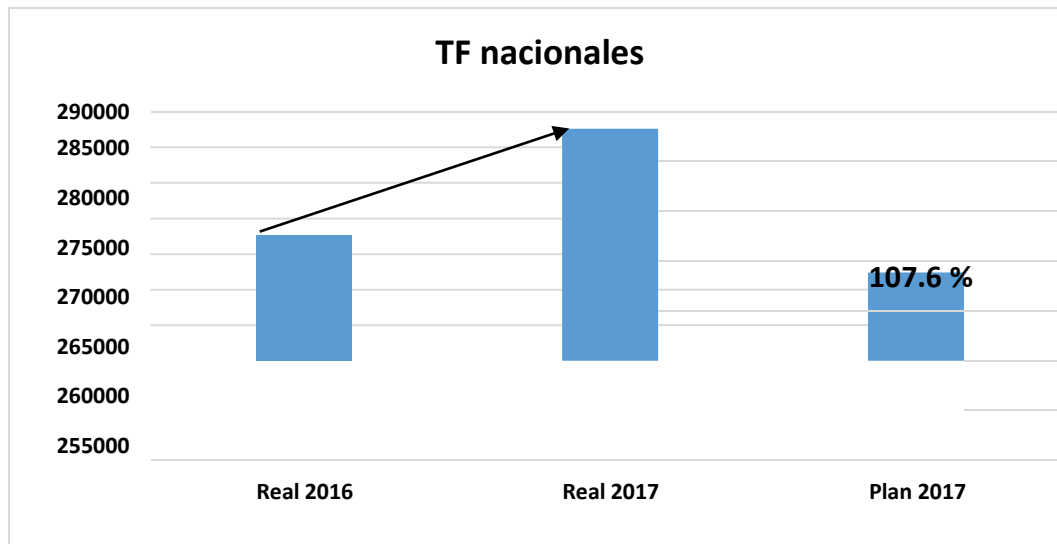
**Anexo No 22 Evolución Integral del Servicio de Alimento del Hotel en la muestra de hoteles considerada en la encuesta especializada en alimentos**



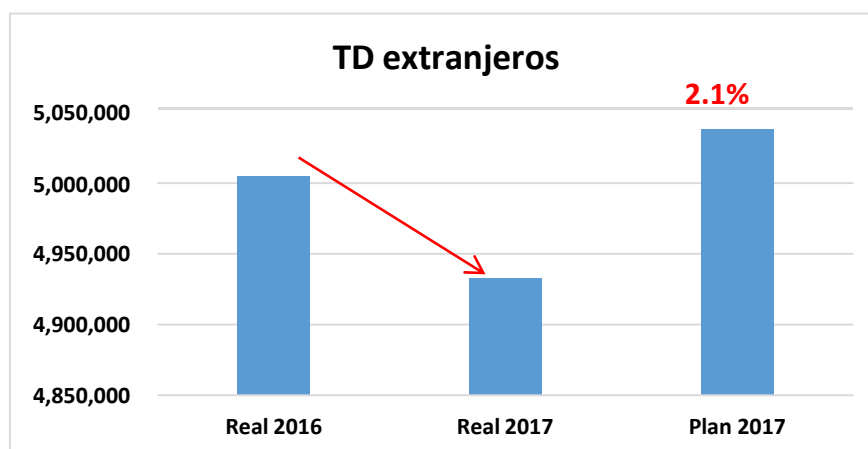
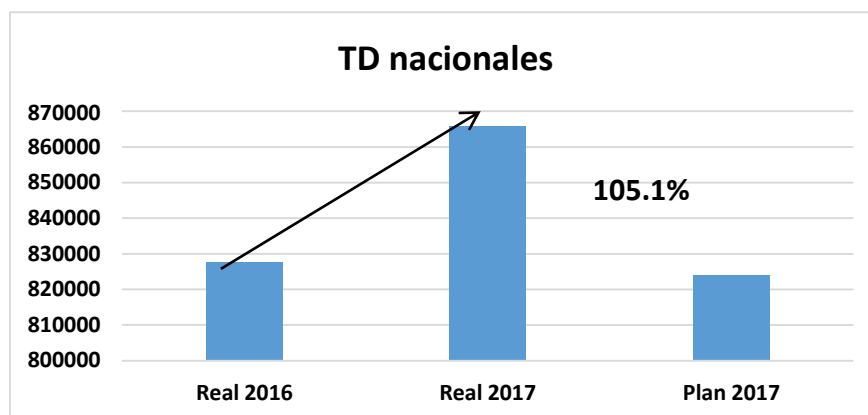
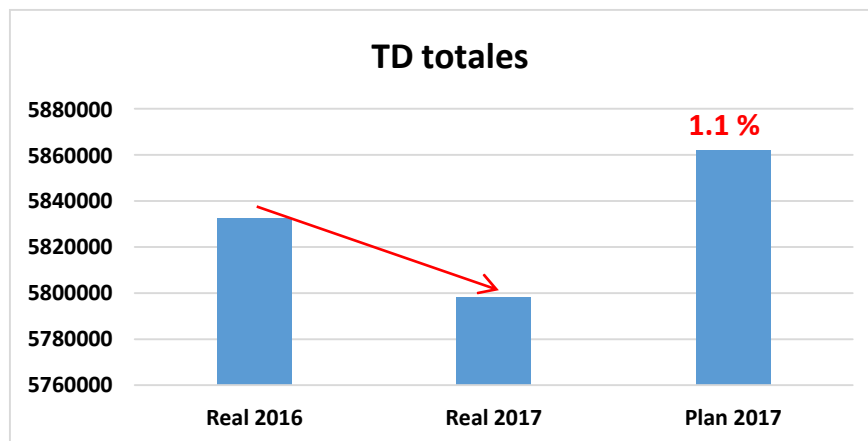
**Anexo No 23 Items Considerados en la evaluación integral del servicio de alimentos del hotel en la muestra de hoteles considerada en la encuesta especializada en alimentos**



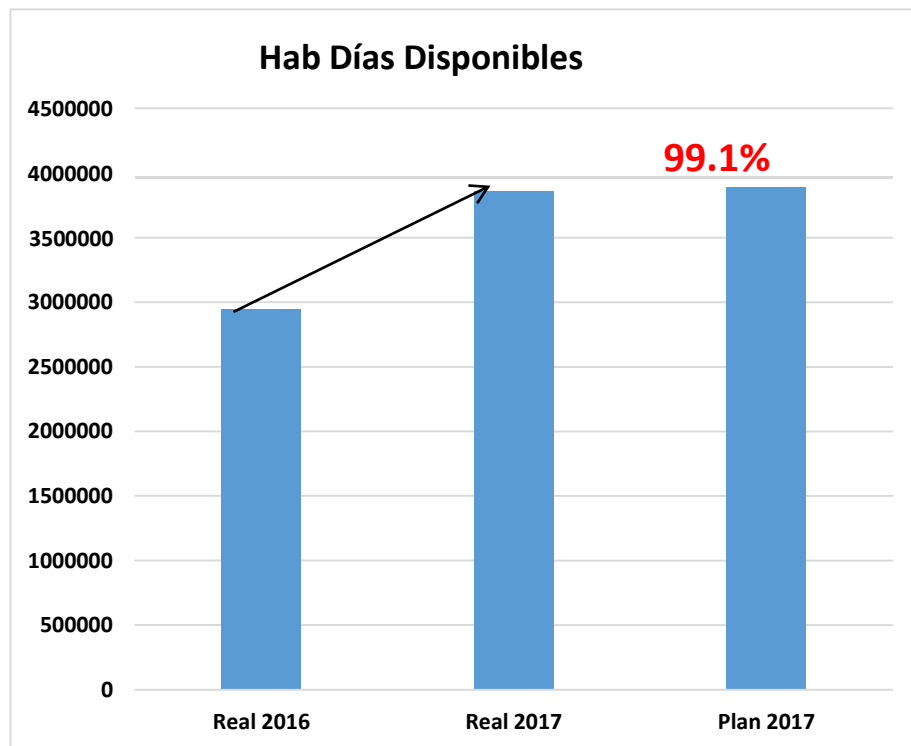
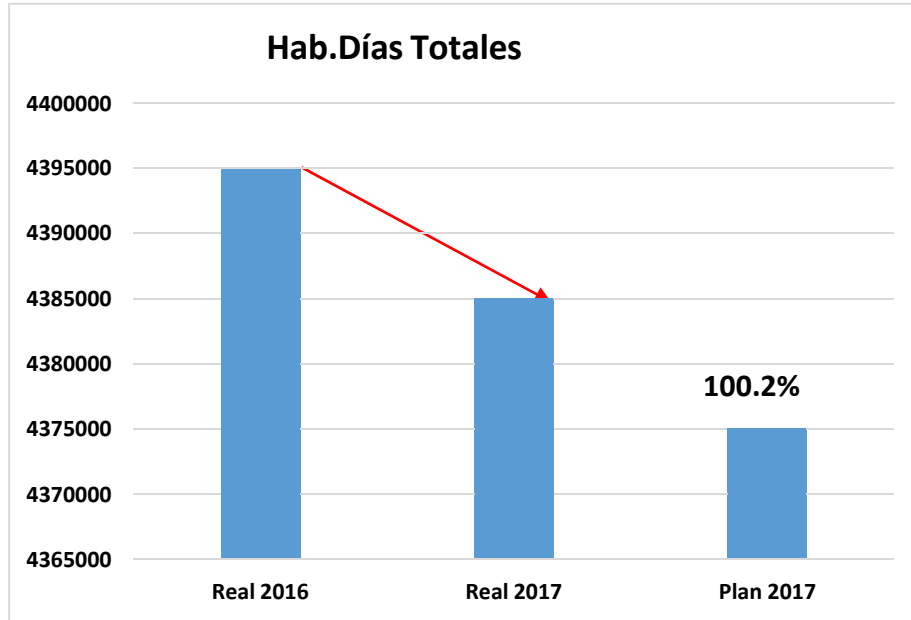
Anexo No 24 Turistas físicos en el destino Varadero en el periodo 2016-2017

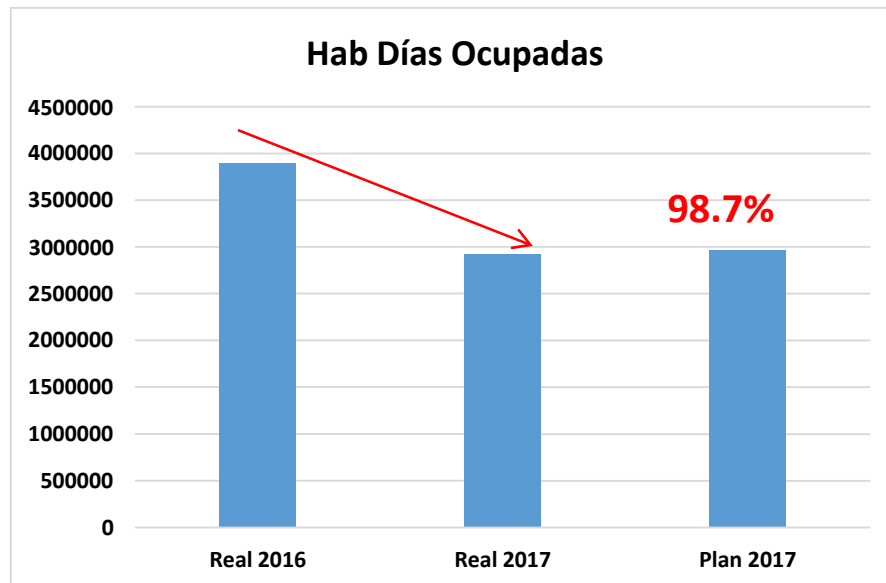


## Anexo No 25 Turistas días en el destino Varadero en el periodo 2014-2017



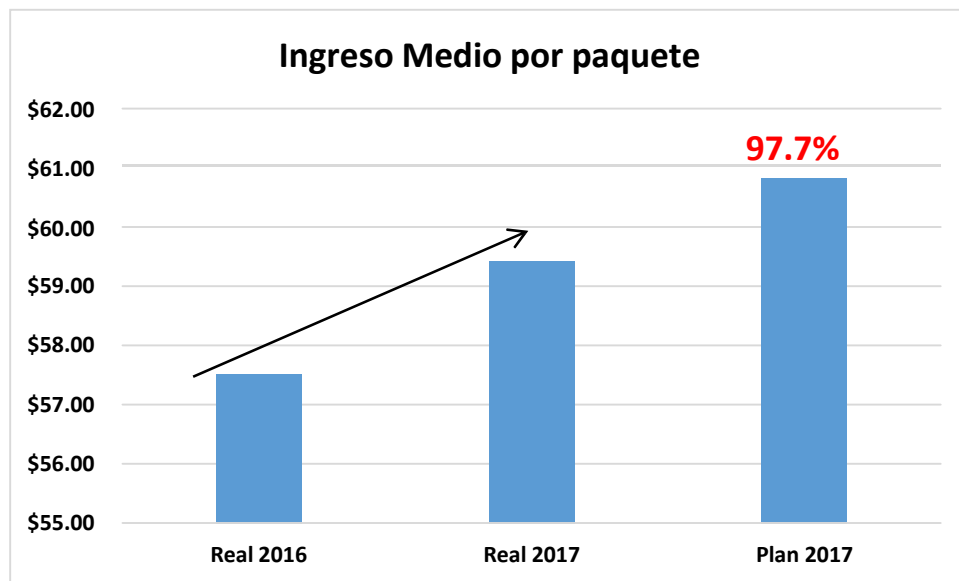
Anexo No 26 Habitaciones Días en el periodo 2016-2017



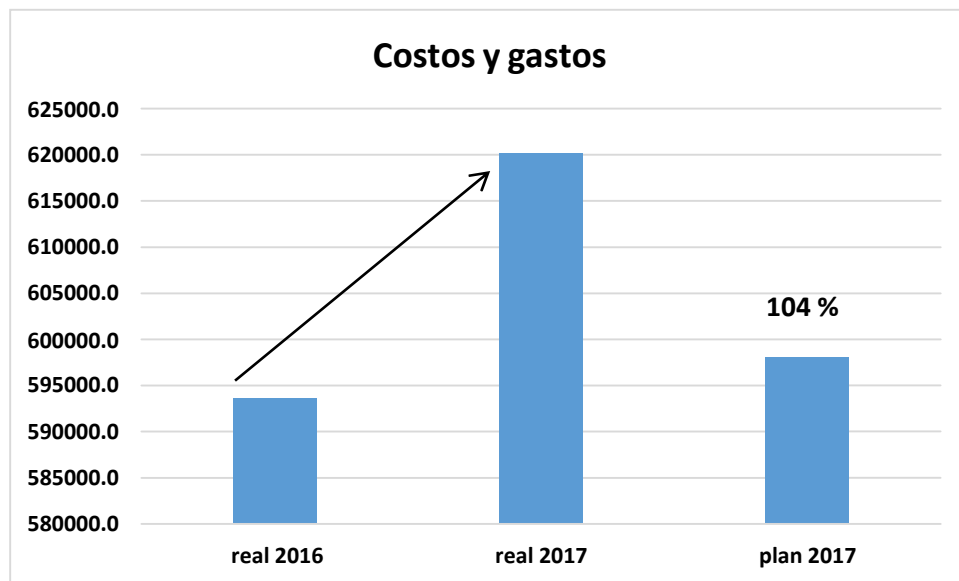




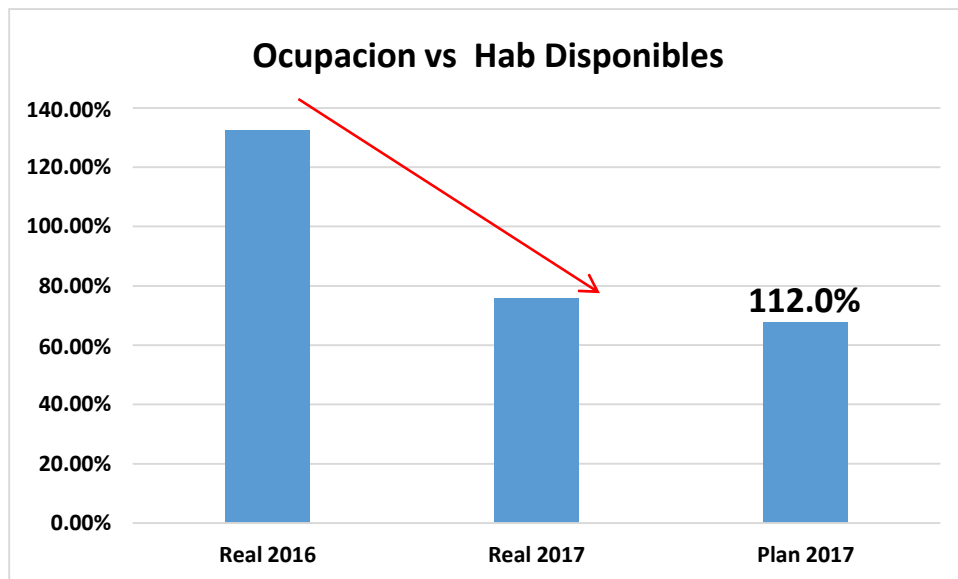
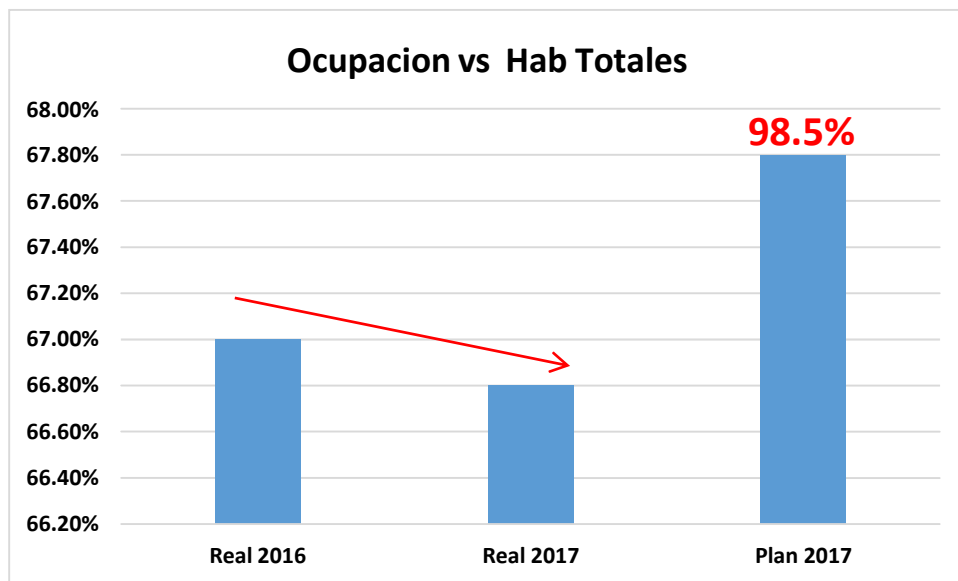
Anexo No 27 Ingresos medios por paquetes en el periodo 2016-2017



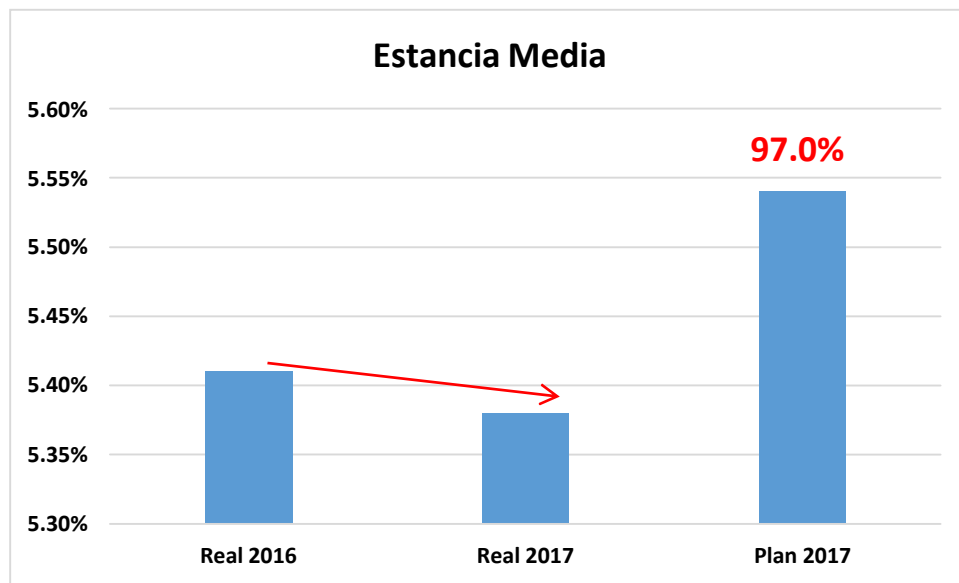
Anexo No 28 Costo y gastos 2017-2016



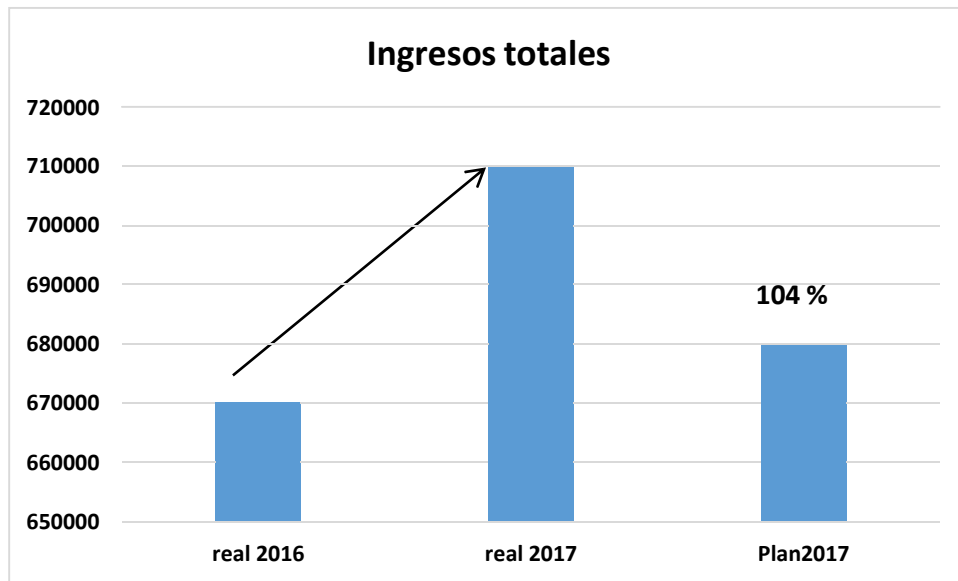
Anexo No 29 Ocupación hotelera en los años 2016 y 2017



Anexo No 30 Estancia media en el periodo 2016-2017



Anexo No 31 Ingresos totales ,costos y gastos en el destino en el periodo 2016-2017



Anexo # 32. Proceso de restauración de la zona costera



**Anexo No 33. Barreras de contención eólica**

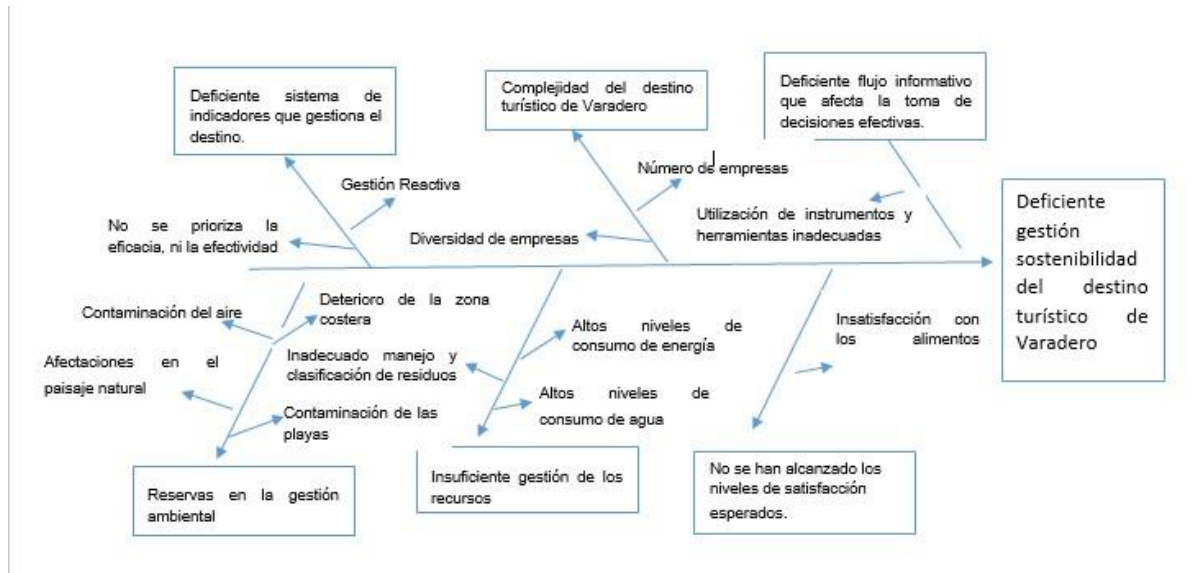


Anexo No 34. Tratamiento de escarpes





Anexo No 35 Análisis causal de los principales problemas que afectan la gestión sostenible



## Anexo 36. Análisis de los indicadores propuestos por diferentes autores

Instituciones, organizaciones, gobiernos y especialistas	Dimensiones	Indicadores	Observaciones
[87]			Bandera azul propone criterios para la certificación de playa tales como: la calidad del agua; información y la educación ambiental; gestión ambiental y seguridad y los servicios.
[104]	Ambiental Económica Social	Ambiental-16 Económico-15 Social-10	Esta propuesta de indicadores para Cozumel, fue realizada y preparada por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Secretaría de Turismo de México, donde participaron expertos de la OMT, del gobierno de México, de los países del Caribe y de América Latina, además expertos de Canadá y de Hungría
[91]	Ambiental Económico Social	Ambiente-15 Económico-15 Social-10	CORPOTUR, propone un listado de parámetros para medir una calidad de destino turístico de una unidad geográfica, con una metodología de aplicación en la isla de Margarita, Venezuela.
[105]	Ambiente Económico Social	Ambiente-66 Económico-19 Social-14	La Comisión Europea (FEDER), propone la creación de un sistema de indicadores, ellos no hablan de dimensiones, solo proponen áreas temáticas en el caso de los criterios e indicadores sin señalar alguna forma de medir estos
[94]	Ambiente Económico Social-Cultural	Ambiente-4 Económico-1 Social-7 Cultural-1	La propuesta del Gobierno de Carabobo padece de dimensiones y criterios, ellos se fundamentan en indicadores sectoriales con variables como elemento de medición el valor de cada variable
[95]	Ambiental Sociocultural- Cultural Económica	Ambiental-44 Económico-8 Social-16 Cultural-3	El Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas-Cuba y La Universidad de Autónoma de Barcelona-España, hacen una propuesta de indicadores fundamentándose en la agenda local 21 y los sistemas de gestión ambiental (ISO 14001, EMAS y Green Globe21)
	Patrimonial	Patrimonial-16	La AFIT propone la dimensión Patrimonial, que es la suma de lo ambiental y lo cultural, además esta institución propone la dimensión Ética. También es importante

[96]	Económica Social Ética	Económica-16 Social-16 Ética-16	señalar que la AFIT clasifica los indicadores en Normativos, comunes para los destinos en el Caribe, según el convenio para la creación de la ATSC de la AEC y locales, determinados a partir del diagnóstico de cada destino en particular.
[97]	Ambiental	Ambiente-56	Las Universidades de Yale y Columbia EE.UU. no proponen dimensiones, sólo criterios e Indicadores de Sostenibilidad Ambiental (ESI) para un país
[98]	Patrimonial Económica Social Ética	Patrimonial-16 Económico-16 Social-16 Ética-16	La propuesta de la AEC, se basa en la metodología de AFIT- GEOSYSTEM, para el gran Caribe, también propone las dimensiones Patrimonial y Ética, además de clasificar los indicadores en Normativos y Locales como la AFIT -Francia
[99]	Económico Social Ambiental	Ambiental-14 Económico-7 Social-13	La Organización Mundial del Turismo (OMT) propone las dimensiones Ambiental, Social y Económica e indicadores que componen cada dimensión, además de propones en el año 1995 unos indicadores claves para el Turismo Sostenible, los cuales están incluidos en este resumen (documento de la OTM sobre recomendaciones a gobiernos para la creación de sistemas de certificación nacional)
[106]	Medioambiente Entorno socioeconómico Turismo Desarrollo urbano	Medioambiente-8 Entorno socioeconómico-7 Turismo-7 Desarrollo urbano-5	La secretaria de turismo de México no especifica si (Medioambiente, Entorno socioeconómico, Turismo y Desarrollo Urbano) son dimensiones, y los criterios ellos le llaman Subtemas.
[107]	Ecológica Social Económica	Ecológica-18 Económico-5 Social-5 cultural -3	El MINTUR-Cuba propone tres dimensiones (ecológica, social y económica) no habla de la dimensión cultural, pero en los criterios si está definida esta dimensión igual con los indicadores
[101]	Ambiental Económico Social-Cultural	Ambiental-9 Económico-16 Social-10 Cultural-4	En la propuesta de Gregorio García y Amparo Sanchos representando a la Universidad de Valencia en el FORUM Barcelona 2004, estos autores resaltan una cantidad de indicadores en cada criterio que no son identificados, en este resumen sólo se colocaron los indicadores que son nombrados

---

[102]	Ambientales Económicos Social	Ambientales 16 Económicos – 9 Social – 6	La propuesta de la OMT, se fundamenta en unos Criterios e indicadores básicos para el desarrollo sostenible en destinos turísticos, Se debe señalar que para la OMT, los criterios son en la mayoría de los casos los indicadores para la AEC, y los indicadores para la OMT, son los elementos de medición para la AEC
-------	-------------------------------------	--	---

---

## Anexo No 37 Listado de indicadores presentado a los expertos

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de las empresas locales del sector turístico que apoyan activamente la protección, la conservación y la gestión de la biodiversidad y los paisajes locales</li> <li>• Existencia de una política pública de turismo sostenible</li> <li>• Gestión sostenible del turismo en el destino</li> <li>• Número de quejas recibidas sobre salubridad (cuestionario de salida)</li> <li>• Actividades de marketing con miras al turismo sostenible</li> <li>• Porcentaje de los principales actos del destino que están centrados en la cultura y los activos tradicionales o locales</li> <li>• Presentación apropiada de la cultura local y autóctona</li> <li>• Número de visitantes a lugares de interés histórico-cultural</li> <li>• % de turistas que perciben escasa valoración de aspectos culturales en la oferta turística.</li> <li>• Porcentaje de alimentos, bebidas, productos y servicios de producción local adquiridos por las empresas turísticas del destino</li> <li>• Porcentaje de puestos de trabajo en el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservación del paisaje</li> <li>• Densidad de construcción por unidad de superficie</li> <li>• Gestión del impacto visual de la infraestructura y las instalaciones turísticas</li> <li>• Incorporación de criterios ambientales en la legislación y planificación turística y territorial</li> <li>• Crecimiento del mercado con respecto al año anterior</li> <li>• Límites estructurales de la capacidad infraestructural del sitio</li> <li>• Ingresos</li> <li>• Gasto diario de los visitantes que realizan visitas de un día de duración</li> <li>• Oferta de servicios de restauración</li> <li>• Porcentaje de empresas o establecimientos turísticos en el lugar de destino</li> <li>• Movimiento de turistas de la zona</li> <li>• Participación de la zona en los planes de marketing del país</li> <li>• Existencia de un Plan de Marketing específico</li> <li>• Existencia de una Oficina de información turística</li> <li>• Calidad de la información disponible</li> <li>• Número de excursionistas en temporada alta y en temporada baja</li> <li>• Gasto diario por excursionista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de calidad del agua</li> <li>• Número de establecimientos hoteleros certificados con sistema de gestión ambiental</li> <li>• Superficie dotada de servicios de limpieza</li> <li>• Coste de la protección cultural</li> <li>• Porcentaje de los eventos celebrados en el destino que se centran en la cultura y el patrimonio tradicional/local</li> <li>• Eventos organizados que contribuyen a la difusión de la gastronomía local</li> <li>• Número de monumentos y edificaciones históricas protegidos</li> <li>• Porcentaje de los principales actos del destino que están centrados en la cultura y los activos tradicionales o locales</li> <li>• Equipamiento de uso público dentro de los espacios</li> <li>• Empleados por tipo de contratación</li> <li>• Índice de desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Índice de deserción de clientes</li> <li>• Índice de crecimiento en ventas</li> <li>• Contribución marginal en ventas</li> <li>• Porcentaje de turistas que presentan una denuncia ante la</li> <li>• % de operadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• indicios de delito en el destino</li> <li>• Identificación de las acciones de difusión cultural a través de medios de difusión masiva.</li> <li>• del ciudadano</li> <li>• Valoración de los turistas del patrimonio histórico del destino.</li> <li>• Valoración de los turistas de los medios culturales en el destino (cines, teatros, bibliotecas, centros culturales)</li> <li>• Señalética turística definida para el destino, no superior a 5 años</li> <li>• Densidad de turistas en medios urbanos</li> <li>• Duración media de la estancia de los turistas (noches)</li> <li>• Rendimiento de la(s) empresa(s) turísticas(s)</li> <li>• Porcentaje de turistas y visitantes de un día de duración que se sienten satisfechos con su experiencia</li> <li>• Porcentaje de visitantes que repiten o regresan al hotel (en un plazo de cinco años)</li> <li>• Número de congresos y eventos realizados</li> <li>• Horas de formación por empleado.</li> <li>• Valoración de los turistas sobre el nivel de precios en las instalaciones</li> <li>• Valoración de los turistas de los</li> </ul>
--	---	--	---

<p>turístico que son estacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados en prácticas</li> <li>• Duración del periodo de inundación</li> <li>• Regulación vigente para hoteles y otros hospedajes</li> <li>• Aplicación de normativa para calificación de alojamientos por categorías</li> <li>• Número de empresas registradas en un determinado sistema de certificación</li> <li>• Porcentaje de visitantes satisfechos con la accesibilidad del destino.</li> <li>• % empleados fijos sobre total de empleados</li> <li>• Accidentes de trabajo por horas totales trabajadas</li> <li>• % rotación de empleados</li> <li>• Tasa mensual de ocupación en alojamiento y media anual</li> <li>• Quejas de los turistas acerca de las condiciones del sitio</li> <li>• Número de personas por mes, día y hora</li> <li>• Índices de costo y gasto</li> <li>• Número de Turistas días total</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de empresas turísticas que ofrecen prácticas para estudiantes</li> <li>• Duración de la estancia media</li> <li>• Capacidad de servicios de transportes</li> <li>• Dotación de espacios deportivos</li> <li>• Capacidad de servicios sanitarios</li> <li>• Dotación de establecimientos de servicios financieros</li> <li>• Capacidad de otros servicios</li> <li>• Capacidad de servicios farmacéuticos</li> <li>• Dotación de farmacias</li> <li>• Dotación de aseos y duchas en las playas</li> <li>• Capacidad para prestar servicios públicos en las playas</li> <li>• Ingresos medios por turistas días</li> <li>• % de ocupación</li> <li>• % de cuentas por cobrar vencidas total</li> <li>• Número de Turistas días total</li> <li>• Número de habitaciones días ocupadas</li> <li>•</li> </ul>	<p>externos que perciben mala calidad en los servicios turísticos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de proyectos turísticos en ejecución</li> <li>• Catastro de proyectos turísticos en estudio</li> <li>• % de guías de turismo que se encuentran registrados</li> <li>• Existencia de un reglamento vigente para la actividad de guías de turismo</li> <li>• Existencia de un plan estratégico de desarrollo local</li> <li>• Posición del turismo en la escala organizativa municipal</li> <li>• Tasa de consumo interior (Indicador de la demanda futura de habitaciones)</li> <li>• Presupuestos dirigidos al turismo</li> <li>• Km. de rutas de transporte</li> <li>• Número de turistas que pernoctan al mes</li> <li>• Costos y gastos</li> <li>• Número de cuentas por cobrar</li> <li>• Números de cuentas por pagar</li> <li>•</li> </ul>	<p>alojamientos del destino</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de los turistas de los restaurantes del destino</li> <li>• Demanda no atendida en el corto plazo</li> <li>• Número de restaurantes de comida autóctona que la carta sea local.na/ total (más del 25%)</li> <li>• Porcentaje del destino representado por una organización de gestión del destino</li> <li>• Oferta de actividades ecoturísticas</li> <li>• Empresas de servicios de oferta ecoturística complementaria</li> <li>• Nivel de actuación ante los problemas reclamados</li> <li>• Turistas recibidos por superficie</li> <li>• Número de Habitaciones día existentes</li> <li>• % de cuentas por pagar vencidas total</li> <li>• Consumo de energía</li> <li>• Consumo de agua.</li> <li>• Generación de residuos.</li> <li>• Número habitaciones días ocupadas</li> </ul>
--	--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección de recursos naturales de valor</li> <li>• Porcentaje de las empresas locales del sector turístico que apoyan activamente la protección, la conservación y la gestión de la biodiversidad y los paisajes locales</li> <li>• Existencia de una política pública de turismo sostenible</li> <li>• Gestión sostenible del turismo en el destino</li> <li>• Porcentaje de aguas residuales del sitio receptor del tratamiento</li> <li>• Gestión de recursos naturales escasos</li> <li>• Disponibilidad del agua</li> <li>• Inversiones realizadas en materia de protección de playas y medios costeros.</li> <li>• Superficies arboladas/Superficies urbanizadas.</li> <li>• Uso de energía solar</li> <li>• Volumen de los residuos producidos por el destino (toneladas por residente al año o al mes)</li> <li>• Porcentaje de empresas turísticas que separan diferentes tipos de residuos</li> <li>• Volumen de residuos reciclados (porcentaje o por residente y año)</li> <li>• Porcentaje de alojamiento comercial conectado a un sistema central de alcantarillado o que emplea un tratamiento terciario de aguas residuales</li> <li>• Comparación del consumo de agua dulce por turista</li> <li>• Porcentaje de empresas turísticas con cabezales de ducha y grifos de flujo reducido o dobles cisternas/urinarios secos.</li> <li>• Porcentaje de empresas turísticas que utilizan aguas recicladas</li> <li>• Número o % de hoteles e instalaciones con fuente de energía propia (uso de energías renovables)</li> <li>• Número de quejas recibidas sobre salubridad</li> <li>• Satisfacción general de turistas sobre información ambiental recibida (cuestionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de depuración de las aguas residuales en relación con los habitantes equivalentes de las localidades eminentemente turísticas.</li> <li>• % de agua utilizada procedente de agua reciclada en el destino</li> <li>• Costo de limpieza de la contaminación de las costas.</li> <li>• Cambio en los niveles de contaminación</li> <li>• Niveles de reducción, reutilización, tratamiento, evacuación y reciclaje de los desechos sólidos y líquidos.</li> <li>• Reducción y manipulación de las sustancias peligrosas</li> <li>• Calidad del aire (calidad, mejora);</li> <li>• Inversiones realizadas en materia de protección de playas y medios costeros.</li> <li>• Nivel de satisfacción de la demanda con respecto a la calidad de las playas</li> <li>• Estado de erosión</li> <li>• Superficie total en estado de erosión</li> <li>• Conservación del paisaje</li> <li>• Superficie total destinada a paisajes</li> <li>• Intensidad de uso de las zonas naturales</li> <li>• Niveles de emisión de contaminantes a la atmósfera</li> <li>• Impacto de las construcciones</li> <li>• Grado de ocupación de las playas</li> <li>• Densidad de construcción por unidad de superficie</li> <li>• Gestión de los residuos sólidos</li> <li>• Contaminación atmosférica</li> <li>• Limitación del impacto ambiental del turismo</li> <li>• Gestión del impacto visual de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de los turistas sobre el nivel de protección medioambiental del destino</li> <li>• Valoración de los turistas sobre la limpieza de las calles y lugares públicos en el destino turístico.</li> <li>• Percepción de la población local sobre si los recursos destinados al medioambiente son suficientes.</li> <li>• Niveles de reducción y eficiencia de la energía</li> <li>• Nivel de calidad el agua</li> <li>• Costo de limpieza de la contaminación de las costas</li> <li>• Número de establecimientos hoteleros certificados con sistema de gestión ambiental</li> <li>• Presión potencial sobre áreas protegidas</li> <li>• Erosión de la línea de playa</li> <li>• Porcentaje de la superficie de playa afectada por la erosión</li> <li>• Superficie dotada de servicios de limpieza</li> <li>• Valoración por parte del turista de la limpieza de las playas</li> <li>• Número de días de cierre de las playas por contaminación</li> <li>• Existencia de campañas de sensibilización</li> <li>• Calidad de las aguas de baños continentales</li> <li>• Calidad de las aguas de baños marítimos</li> <li>• Recogida selectiva de envases cuya generación es atribuible al turismo</li> <li>• Existencia de asociaciones medioambientales privadas con</li> </ul>
---	--	---

<p>de salida)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de marketing con miras al turismo sostenible</li> <li>• Presupuesto designado a programas de educación ambiental</li> <li>• Consumo de energía eléctrica</li> <li>• Nivel de satisfacción de los residentes (basados en encuestas)</li> </ul>	<p>infraestructura y las instalaciones turísticas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo de energía por cada pernoctación de un turista</li> <li>• Superficie de playas con una alta ocupación</li> <li>• Presión humana sobre las playas</li> <li>• Organismo gestor en materia ambiental</li> <li>• Existencia de unidad administrativa de medio ambiente</li> <li>• Incorporación de criterios ambientales en la legislación y planificación turística y territorial</li> <li>• Nivel de deforestación</li> </ul>	<p>iniciativas propias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto de gastos municipales dedicado a medioambiente (presupuesto verde)</li> <li>• Nivel de reducción del ruido</li> <li>• Calificación sanitaria del agua de baño en las playas</li> <li>• Gestión de los residuos sólidos</li> <li>• Tratamiento de las aguas residuales</li> <li>• Gestión de las aguas</li> <li>• Aplicación en el destino de políticas que obligan a las empresas turísticas a minimizar la contaminación lumínica y acústica</li> <li>• Nivel de satisfacción de los residentes (basados en encuestas)</li> </ul>
--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio entre turistas y residentes (alta temporada y exceso de tiempo)</li> <li>• Impacto social</li> <li>• Cantidad de grafiti</li> <li>• Aumento del número de denuncias de delitos</li> <li>• Alteración del aspecto por añadidos modernos e incompatibles con el paisaje</li> <li>• Número de empleados de las comunidades locales</li> <li>• Grado de capacitación de los empleados de las comunidades locales</li> <li>• Organización de actividades de educación ambiental para la población local;</li> <li>• Presentación apropiada de la cultura local y autóctona</li> <li>• Número de restaurante de comida autóctona</li> <li>• Nivel de satisfacción de los residentes con el Turismo</li> <li>• Proporción entre turistas y población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de turistas que perciben escasa valoración de aspectos culturales en la oferta turística.</li> <li>• % de operadores que perciben pérdida de valores culturales</li> <li>• % de pobladores locales que perciben escasa valoración de aspectos culturales</li> <li>• % de producción artesanal incorporada al comercio.</li> <li>• Tasa de crecimiento anual de las ventas de productos artesanales.</li> <li>• Plazas en colegios primarios</li> <li>• Plazas en institutos</li> <li>• Plazas en bibliotecas</li> <li>• Plazas en teatros</li> <li>• Numero de monumentos y edificaciones históricos protegidos</li> <li>• Número de segundas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del número de denuncias de delitos</li> <li>• Alteración del aspecto por añadidos modernos e incompatibles con el paisaje</li> <li>• Número de empleados de las comunidades locales</li> <li>• Grado de capacitación de los empleados de las comunidades locales</li> <li>• Organización de actividades de educación ambiental para la población local;</li> <li>• Presentación apropiada de la cultura local y autóctona</li> <li>• Numero de restaurante de comida autóctona</li> <li>• Nivel de satisfacción de los residentes con el Turismo</li> </ul>
---	---	--



<p>autóctona (media y día de máxima afluencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y capacidad de servicios sociales disponibles para la comunidad (porcentaje atribuible al turismo)</li> <li>• Cambio en los hábitos de consumo de la población.</li> <li>• Cambio en los niveles de ingresos de las comunidades locales.</li> <li>• % de personas que opinan que el turismo ha ayudado a crear nuevos servicios o infraestructura que beneficia a la población</li> <li>• % de empleo generado por el turismo</li> <li>• % de población con acceso a agua potable</li> <li>• % de localidades pobladas con acceso a la red de alcantarillado</li> <li>• % de población con acceso al servicio de energía</li> <li>• Percepción de la población local respecto a que el turismo contribuye a mantener la población joven en el municipio.</li> <li>• Percepción de la población local respecto a que el turismo atrae nueva población permanente no nacida en el municipio</li> <li>• Percepción de la población local sobre si el número de contenedores de basura es suficiente para atender a la población local y a los turistas (temporada alta)</li> <li>• Percepción de la población local sobre si los olores desagradables aumentan con la afluencia turística (temporada alta)</li> <li>• Percepción de la población local sobre si la congestión del tráfico del municipio es ocasionada por el turismo en la (temporada alta)</li> <li>• Porcentaje de residentes satisfechos de su participación y su influencia en la planificación y el desarrollo del turismo</li> <li>• Número y capacidad de servicios sociales disponibles para la comunidad (porcentaje atribuible al turismo)</li> <li>• Aspectos de sostenibilidad turística Cuestiones</li> </ul>	<p>viviendas/viviendas de alquiler por cada 100 viviendas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de alojamiento comercial con habitaciones accesibles para las personas con discapacidad</li> <li>• Percepción de la población local respecto a que el turismo contribuye a mantener la población joven en el municipio recepción de la población local respecto a que el turismo atrae nueva población permanente no nacida en el municipio</li> <li>• Nivel de satisfacción de los residentes (basados en encuestas)</li> <li>• Ratio entre turistas y residentes (alta temporada y exceso de tiempo)</li> <li>• Impacto social</li> <li>• Cantidad de grafiti</li> <li>• Percepción de la población local sobre si el ruido ambiental es ocasionado por los turistas en el municipio (temporada alta)</li> <li>• Percepción de la población local sobre si el desarrollo turístico puede provocar problemas en el abastecimiento de agua.</li> <li>• Percepción de la población local sobre si el desarrollo turístico ha provocado una merma de la calidad del agua</li> <li>• Percepción de la población local respecto al grado de saturación de las playas y áreas naturales del municipio.</li> <li>• % de población local interesada en preservar las tradiciones</li> <li>• Catastro de fiestas tradicionales organizadas en el destino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción entre turistas y población autóctona (media y día de máxima afluencia)</li> <li>• población permanente no nacida en el municipio</li> <li>• Percepción de la población local sobre si el turismo ha contribuido a la repercusión de la artesanía tradicional.</li> <li>• Percepción de la población local sobre si el turismo ha contribuido a la recuperación de las tradiciones locales.</li> <li>• Percepción de la población local sobre si el turismo crea cambios en la cultura tradicional de la zona.</li> <li>• Percepción de la población local sobre si el intercambio cultural con los turistas es una buena</li> <li>• Percepción de la población local sobre si los turistas tienen un efecto indeseable en estilo vida de la zona.</li> <li>•</li> <li>• Percepción de la población local respecto a que el turismo ha provocado una mayor degradación de las playas y áreas naturales.</li> <li>• Población ocupada en sector turístico/población en edad de trabajo</li> <li>• Percepción de la población local sobre si los niveles de basura en las calles del municipio es producto del turismo (temporada alta)</li> <li>• Percepción de la población local sobre si los recursos destinados al medioambiente son</li> </ul>
--	---	---

<p>básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de los residentes con el turismo</li> <li>• Efectos socioculturales del turismo en la comunidad</li> <li>• Bienestar de las comunidades receptoras</li> <li>• Acceso de los residentes a los principales recursos</li> <li>• Conservación cultural Conservación del patrimonio cultural construido</li> <li>• Participación comunitaria en el turismo</li> <li>• Toma de conciencia y participación de la comunidad</li> <li>• Aspectos sanitarios de la seguridad en el destino</li> <li>• Efectos sobre la estructura de la población local Imposición de la cultural extranjera (presión sobre la cultura de los residentes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos organizados que contribuyen a la difusión de la gastronomía local</li> <li>• Población ocupada en sector turístico/población en edad de trabajo</li> <li>• Conservación del patrimonio cultural</li> <li>• Protección de las tradiciones culturales</li> <li>• Positivo Número de fiestas y costumbres conservadas</li> <li>• Mantenimiento del nivel de población</li> <li>• Negativo Variación de la población</li> <li>• Incremento de la población joven</li> <li>• Positivo Porcentaje de población joven</li> <li>• Envejecimiento de la población</li> <li>•</li> </ul>	<p>suficientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de los turistas de los medios culturales en el destino (cines, teatros, bibliotecas, centros culturales)</li> <li>• Negativo Porcentaje de población mayor no activa</li> <li>• Densidad de población IC14</li> <li>• Negativo Concentración de población por superficie</li> <li>• Mantenimiento del nivel de población</li> <li>• Negativo Saldo migratorio</li> <li>•</li> </ul>
---	---	---

Las referencias de los autores consultados se realizan a continuación por el gran tamaño del registro

- Raquel Alvarez 2015, Sistema europeo de indicadores turísticos 2013[1]
- OMT 1999 y 2005 ,Sistema de indicadores para destinos sostenibles 2013, [2]
- Patricia Reina Pastora[3]
- Jordi Balagué i Canadell[4]
- Taller regional de países andinos[5]
- Aparo Sancho Pérez ,Ministerio de medio ambiente España[6]
- Mazaró[7]
- UNESCO[8]
- Castro2009[9]
- **Bandera Azul (1987)**
- Cozumel – México(1999)
- CORPOTUR Nueva Esparta Venezuela (2000)
- **Comisión Europea FEDER (2001)**
- **Gobierno de Carabobo Venezuela (2001)**
- Gobierno de Carabobo Venezuela (2001)
- AFIT Francia (2002)
- Universidad de Yale y Columbia EE.UU.(2003)
- Asociación de Estados del Caribe – AEC (2004)
- Organización Mundial del Turismo – OMT (2004)
- SECTUR – México (2004)
- MINTUR-Cuba (2004)
- Universidad de Valencia España 2004
- Guía práctica de indicadores de desarro
- Ilo sostenible para los destinos turísticos OMT(2005)



14. Costos y gastos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
15. Valoración de los turistas sobre el nivel de precios en las instalaciones	X	X		X	X		X		X	X	X	72,72%
16. Número de habitaciones días disponibles			X	x	X	X	x		X	x	X	72,72 %
17. Existencia de una política pública de turismo sostenible	X	X	x		X			X	X	x		63,63 %
18. Número de visitantes a lugares de interés histórico cultural.	X	X		X		X		X	x	X	X	72,72 %
19. Densidad de construcción por unidad de superficie		X								X		18,18 %
20. Empleados por tipo de contratación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
21. Indicios de delitos en el destino		x		x				x		x		36,36 %
22. % de puestos de trabajos estacionales	x	x	x		x	x		x	x	x		72,72 %
23. Índice de deserción de clientes	x	x		x		x	x		x	x	x	72,72 %
24. Quejas de turistas acerca de las condiciones del sitio	x		x		x		x		x	x		54,54 %
25. % de turistas que recomendarían el destino	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100 %
26. % de turista que regresan al destino		x	x	x	x	x	x		x	x	x	81,81 %
27. Estacionalidad de la demanda	x		x	x	x		x	x		x	x	72,72 %
28. % de empleados	x	x		x		x		x	x	x		63,63 %



48. Tratamiento de los residuos	X	X	X		X		X	X		X	X	72,72
49. % de superficie de playa afectada por la erosión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
50. Gestión de residuos sólidos	X	X	X	X		X	X				X	63,63
51. Consumo de energía		X		X		X	X	X	X	X	X	72,72
52. Contaminación del aire	X		X	X	X	X	X	X		X	X	81,81
53. Control del ruido	X	X	X		X	X	X		X		X	72,72
54. Nivel de satisfacción de los residentes (basados en encuestas)	X	X	X	X	X		X	X		X	X	81,81
55. Ratio entre turistas y residentes (alta temporada y exceso de tiempo)		X	X		X	X	X	X	X		X	72,72
56. Impacto social					X	X	X		X			36,36
57. Aumento del número de denuncias de delitos			X		X	x	X	X	X	X	X	72,72
58. Alteración del aspecto por añadidos modernos e incompatibles con el paisaje		X			X				X			27,27
59. Número de empleados de las comunidades locales		X		X	X		X	X	X	X	X	72,72
60. Grado de capacitación de los empleados de las comunidades locales		X		X	X	X					X	45,45
61. Organización de actividades de educación ambiental para la población local;		X	X		X	X	X				X	54,54
62. Presentación apropiada de la cultura local y autóctona		x	x		X		X	x	x	x	x	72,72
63. Número de restaurante de comida autóctona		X	x		X		X	X	X	X	X	72,72
64. Proporción entre turistas y población autóctona (media y día de máxima afluencia)		X			X		X	X	X	X	X	63,63

65. Número y capacidad de servicios sociales disponibles para la comunidad (porcentaje atribuible al turismo)		X		X	X		X		X	X	X	63,63
66. Cambio en los hábitos de consumo de la población.			X		X							18,18
67. % de personas que opinan que el turismo ha ayudado a crear nuevos servicios o infraestructura que beneficia a la población		X			X		X	X	X		X	54,54
Percepción de la población local respecto a que el turismo contribuye a mantener la población joven en el municipio		X			X		X	X			X	45,45
68. Percepción de la población local respecto a que el turismo atrae nueva población permanente no nacida en el municipio		X			X			X			X	36,36
69. Percepción de la población local sobre si el número de contenedores de basura es suficiente para atender a la población local y a los turistas (temporada alta)		X			X					X		27,27
70. Nivel de satisfacción de los residentes con el Turismo	x	X	x	X	X	x	X	X	X	X	X	100
71. Percepción de la población local sobre si la congestión del tráfico del municipio es ocasionada por el turismo en la (temporada alta)		X				x	X		X		X	45,45
72. Percepción de la población local sobre si los olores desagradables aumentan con la afluencia turística (temporada alta)					X	X						18,18
73. Porcentaje de residentes satisfechos de su	X	X	X	X	X		X	X		X	X	81.82

participación y su influencia en la planificación y el desarrollo del turismo												
74. Efectos socioculturales del turismo en la comunidad		X	X	X	X	X		X	X		X	72.73
75. Acceso de los residentes a los principales recursos		X			X	X	X	x		X	X	63.63
Bienestar de las comunidades receptoras		X		X	X		X	X	X	X	X	72.72
76. Conservación cultural		X	x		X		X	X	X	X	X	72.72
77. Toma de conciencia y participación de la comunidad		X			X		X		X		X	45.45
78. % de turistas que perciben escasa valoración de aspectos culturales en la oferta turística.		X	X	X	X	X	X		X	X	X	90.90
79. % de pobladores locales que perciben escasa valoración de aspectos culturales	x	X	x	X	X	X	x	x	X	X	X	63,63
80. % de operadores que perciben pérdida de valores culturales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
81. % de producción artesanal incorporada al comercio.		X		X	X				X		X	45,45
82. Tasa de crecimiento anual de las ventas de productos artesanales	x	X	X	X	X	X	X				X	72.72
83. Plazas en colegios primarios		X	X	X	X		X				X	54,54
84. Plazas en institutos	X	X		X	X		X	X	X		X	72,72
85. Plazas en bibliotecas		X			X					X		27,27



86. Plazas en teatros	X	X			X					X		36,36
87. Numero de monumentos y edificaciones históricos protegidos	X	X		X	X	X	X	X	X		X	81,81
88. Número de segundas viviendas/viviendas de alquiler por cada 100 viviendas		X			X		X			X		36,36
89. Percepción de la población local sobre si el ruido ambiental es ocasionado por los turistas en el municipio (temporada alta)	X				X		X	X	X	X	X	63,63
90. Percepción de la población local respecto al grado de saturación de las playas y áreas naturales del municipio	X	X	x	X	X	x	X	X	X	X	X	100
91. Percepción de la población local sobre si el desarrollo turístico puede provocar problemas en el abastecimiento de agua		X			X		X	X	X	X	X	63,63
92. Catastro de fiestas tradicionales organizadas en el destino		X			X		X	X	X	X	X	63,63
93. Población ocupada en sector turístico/población en edad de trabajo					X	X						18,18
94. Eventos organizados que contribuyen a la difusión de la gastronomía local	X	X	x	x	X	x	X	x	x	x	x	100
95. Protección de las tradiciones culturales		X		X	X		X	X	X	X	X	72,72
96. Conservación del patrimonio cultural		X			X		X	X	X	X		54,54
97. Positivo Número de fiestas y costumbres conservadas	X	X	X		X		X	X	X	X	X	81,81
98. Organización de actividades de educación ambiental para la		x	X		X	X	X	X	X	x	X	81,81



ante los problemas reclamados												
5. Satisfacción de los clientes en el destino	x	X	x	X	X	X	x	x	X	X	X	100 %
6. Porcentaje de cliente. satisfechos con la accesibilidad del destino	X		X				X	X		X	X	54,54%
7. Crecimiento del mercado con respecto al año anterior	X	X	X		X	X	X	X		X	X	81,81%
8. Relación calidad-precio	X	X			X	X	X	X	X		X	72,72%
9. Duración de la estancia media	X		X	X	X		X	X		X	X	72,72%
10. % de operadores externos que perciben mala calidad de los servicios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
11. Costos y gastos	X		X		X		X	X	X			54.54
12. Valoración de los turistas sobre el nivel de precios en las instalaciones					X		X		X	X	X	45,45%
13. Número de habitaciones días disponibles			X	x	X	X	x		X	x	X	72,72 %
14. Número de visitantes a lugares de interés histórico cultural.		X		X		X			x	X	X	54,54%
15. Empleados por tipo de contratación	x		x	x		x		x			x	54.54
16. % de puestos de trabajos estacionales	x	x	x		X	x		x	x	x		72,72 %
17. Índice de deserción de clientes	x	x		x		x	x		x	x	x	72,72 %

18. % de turistas que recomendarían el destino.	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	100 %
19. % de turista que regresan al destino		x	x	x	X	x	x		x	x	x	81,81 %
20. Estacionalidad de la demanda	x			x			x			x	x	45,45%
21. Número de habitaciones días ocupadas	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	54.54%
22. % de ocupación	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	100 %
23. Gasto total por turistas días	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	100 %
24. Protección de recursos naturales de valor			X	X	X	X	X		X	X	X	72,72
25. Gestión sostenible del turismo en el destino	X	X	X		X	X	X		X		X	72,72
26. % de hoteles que consumen energía propia	X	X		X		X		X	X	X	X	72,72
27. Calidad de las playas		X	X		X	X	X		X	X	X	72,72
28. Conservación del paisaje	X	X		X	X	X		X	X		X	72,72
29. Incorporación de criterios ambientales en la legislación y planificación turística	X	X	X	X	X		X		X	X	X	81,81
30. Uso de energía solar	X											
31. Valoración de los turista sobre el nivel de protección del medio ambiente	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	90,90
32. Tratamiento de los residuos	X	X	X		X		X	X		X	X	72,72
33. % de superficie de playa afectada por la erosión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	63.63
34. Consumo de energía		X		X		X	X	X	X	X	X	72,72

<b>35. Contaminación del aire</b>	X		X	X	X	X	X	X		X	X	<b>81,81</b>
<b>36. Control del ruido</b>	X	X	X		X	X	X		X		X	<b>72,72</b>
Indicadores	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	E <sub>9</sub>	E <sub>10</sub>	E <sub>11</sub>	C <sub>c</sub>
1. Ratio entre turistas y residentes (alta temporada y exceso de tiempo)		X			X		X		X		X	45.45
2. Aumento del número de denuncias de delitos	x	x	X		X	x	X	X	X	X	X	<b>90.90</b>
3. Número de empleados de las comunidades locales		X		X	X		X		X		X	54.54
4. Presentación apropiada de la cultura local y autóctona (encuesta)		X		X	X		X	x	X	x	x	<b>72.72</b>
5. Número de restaurante de comida autóctona		X	x		X		X	X	X	X	X	<b>72.72</b>
6. Número y capacidad de servicios sociales disponibles para la comunidad (porcentaje atribuible al turismo)		X		X		X		X		X	X	54.54
7. % de personas que opinan que el turismo ha ayudado a crear nuevos servicios o infraestructura		X		X	X		X	X	X	X	X	<b>72.72</b>

que beneficia a la población												
8. Nivel de satisfacción de los residentes con el Turismo(encuesta )	x	X	x	X	X	x	X	X	X	X	X	100
9. Porcentaje de residentes satisfechos de su participación y su influencia en la planificación y el desarrollo del turismo	X	X	X	X	X		X	X		X	X	81.82
10. Efectos socioculturales del turismo en la comunidad		X	X	X	X	X		X	X		X	72.73
11. Bienestar de las comunidades receptoras		X		X			X		X	X	X	54.54
12. Conservación cultural		X			X		X	X	X			45.45
13. % de turistas que perciben escasa valoración de aspectos culturales en la oferta turística.		X	X			X				X		36.36
14. % de operadores que perciben pérdida de valores culturales	X		X		X				X		X	45.45

15. Tasa de crecimiento anual de las ventas de productos artesanales	x	X	X	X	X	X	X				X	72.72
16. Plazas en institutos	X			X	X		X		X		X	54.54
17. Número de monumentos y edificaciones históricas protegidos	X	X		X	X	X	X	X	X		X	81,81
18. Percepción de la población local respecto al grado de saturación de las playas y áreas naturales del municipio	X	X	x	X	X	x	X	X	X	X	X	100
19. Eventos organizados que contribuyen a la difusión de la gastronomía local	X	X			X		X					36.36
20. Protección de las tradiciones culturales		X		X	X		X	X	X	X	X	72.72
21. Conservación del patrimonio cultural		X			X		X	X	X	X		54,54
22. Positivo Número de fiestas y costumbres conservadas		X			X							18.18
23. Organización de actividades de educación ambiental para la población		x	X		X	X	X	X	X	x	X	81.81





## Anexo No 40 Resultado de la tercera ronda del Método Delphi

INDICADORES	Económico	CC <sub>E</sub>	Ambiental	CC <sub>A</sub>	Sociocultural	CC <sub>S</sub>	Clasificación
Ingresos	11	1					Económico
Nivel de actuación ante los problemas reclamados	11	1					Económico
Satisfacción de los clientes en el destino	11	1					Económico
Crecimiento del mercado con respecto al año anterior	11	1					Económico
Relación calidad-precio	11	1					Económico
Efectos socioculturales del turismo en la comunidad					11	1	Sociocultural
Duración de la estancia media	11	1					Económico
% de operadores externos que perciben mala calidad de los servicios	11	1					Económico
Número de habitaciones días disponibles	11	1					Económico
% de puestos de trabajos estacionales	11	1					Económico
Presentación apropiada de la cultura local y autóctona					11	1	Sociocultural
Índice de deserción de clientes	11	1					Económico
% de turistas que recomendarían el destino	11	1					Económico
% de turista que regresan al destino	11	1					Económico
Porcentaje de residentes satisfechos de su participación y su					11	1	Sociocultural

influencia en la planificación y el desarrollo del turismo							
% de ocupación	11	1					Económico
Gasto total por turistas días	11	1					Económico
Conservación del patrimonio cultural construido.					11	1	Sociocultural
Número de restaurante de comida autóctona					11	1	Sociocultural
Protección de recursos naturales de valor			11	1			Ambiental
Gestión sostenible del turismo en el destino	11	1	11	1	11	1	Sociocultural
% de turistas que perciben escasa valoración de aspectos culturales en la oferta turística.					11	1	Sociocultural
% de hoteles que consumen energía propia			11	1			Ambiental
Calidad de las playas			11	1			Ambiental
Conservación del paisaje			11	1			Ambiental
Aumento del número de denuncias de delitos					11		Sociocultural
Incorporación de criterios ambientales en la legislación y planificación turística			11	1			Ambiental
Valoración de los turista sobre el nivel de protección del medio ambiente	3		11	1			Ambiental
Tratamiento de los residuos			11				Ambiental
Nivel de satisfacción de los residentes (basados en encuestas)					11		Sociocultural

Consumo de energía			11				Ambiental
Contaminación del aire			11				Ambiental
Control del ruido			11				Ambiental
% de operadores que perciben pérdida de valores culturales					11		Sociocultural
Número de monumentos y edificaciones históricos protegidos					11		Sociocultural
Percepción de la población local respecto al grado de saturación de las playas y áreas naturales del municipio					11		Sociocultural
Protección de las tradiciones culturales					11		Sociocultural
% de personas que opinan que el turismo ha ayudado a crear nuevos servicios o infraestructura que beneficia a la población					11		

v

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo No 41 Comparación de los indicadores evaluados por el MINTUR y los propuestos por los expertos**

**Dimensión económica**

Económico Propuestos por los expertos	Evaluados en el destino
1. Ingresos	Ingresos
2. Relación costo calidad	
3. Nivel de actuación ante los problemas reclamados	
4. Crecimiento del mercado con respecto al año anterior	Mercados emisores
5. Relación calidad-precio	Satisfacción con la relación calidad -precio
6. Duración de la estancia media	Estancia media
7. % de operadores externos que perciben mala calidad de los servicios	
8. % de puestos de trabajos estacionales	
9. % de turistas que recomendarían el destino.	% de turistas que recomendarían el destino Cuba
10. Índice de deserción de clientes	
11. % de turista que regresan al destino	% de turistas que regresarían al destino Cuba

12. % de ocupación	% de ocupacion
13. Gasto total por turistas días	Gatos + Costos x Turistas días
14. Número de habitaciones días disponibles	Habitaciones días disponibles

Fuente: Elaboración Propia

### Dimensión ambiental

Indicadores propuestos por los expertos	Indicadores evaluados en el destino turístico Varadero
1. Nivel de protección de recursos naturales de valor	
2. Consumo de agua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumo de agua</li> </ul>
3. % de hoteles que consumen energía propia	
4. Calidad del agua de las playas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de agua de la playa</li> </ul>
5. Conservación del paisaje	
6. Existencia e implementación de criterios ambientales en la planificación turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de impactos y cumplimiento de la legislación ambiental</li> <li>Programas de Gestión ambiental</li> </ul>
7. Valoración de los turista sobre el nivel de protección del medio ambiente	
8. Tratamiento de los residuos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de residuales líquidos.</li> <li>Manejo de residuales sólidos.</li> </ul>
9. % de superficie de playa afectada por la erosión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de las playas</li> </ul>
10. Consumo de energía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumo de energía</li> </ul>

---

11. Contaminación del aire	
12. Control del ruido	

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo NO 42 Descripción de los indicadores de la dimensión económica**

Indicadores	Descripción
1. Nivel de actuación ante los problemas reclamados	Es el total de reclamaciones que son atendidas y solucionadas.
2. % de operadores externos que perciben mala calidad de los servicios	Es lo que representan los operadores extranjeros no satisfechos con los servicios del destino, con respecto al total de operadores existentes.
3. % de puestos de trabajos estacionales	Es el porcentaje de trabajadores que no poseen contratación fija, es decir que solo trabajan en temporadas altas.
4. Índice de deserción de clientes	Es la representación de clientes que visitan el destino y no vuelven, con respecto al total de clientes encuestados.
5. Relación Costo-calidad	Es la relación de los costos referente a la actividad turística y la satisfacción de los turistas en el destino

**Fuente: Elaboración Propia**

**Descripción de los indicadores de la dimensión ambiental**

Indicadores	Descripción
Nivel de protección de recursos	Hace referencia a los recursos naturales tales como el agua, la vegetación, las playas, el aire, etc. También al aprovechamiento de la energía renovable. Para

---

naturales de valor	evaluar este indicador se sigue la metodología empleada por la Asociación de Estados del Caribe (AEC) que se basa en programas de aprovechamiento y gestión de los recursos naturales de valor.
% de hoteles que consumen energía propia	Este indicador pretende medir el porcentaje de hoteles existentes en el destino que se abastecen con energía propia y por tanto representan un avance en el ahorro de la energía eléctrica.
Conservación del paisaje	El turismo produce cambios significativos en el medio ambiente debido a la creación de instalaciones y de la infraestructura de redes de todo tipo. Es necesario que se conserve el paisaje, así como la recuperación de la vegetación autóctona.
Valoración de los turista sobre el nivel de protección del medio ambiente	Es importante que el turista, cada vez más conocedor, se lleve una opinión positiva acerca del cuidado que se le da al medio ambiente en el destino ya que esto puede incidir notablemente en la posición que ocupe el destino con respecto a la competencia.
Contaminación del aire	Es importante que no exista contaminación del aire en los destinos turísticos ya sea por emanación de gases, polvo u otras sustancias que atenten contra la sostenibilidad del destino.
Control del ruido	En los destinos turísticos debe existir un límite de ruido establecido para cada institución que debe ser respetado. En los destinos la evaluación de este indicador es algo relativo, pues lo que puede ser molesto para un cliente puede no serlo para otro. En Cuba el límite máximo admisible de ruido es de 85 decibeles.

**Fuente: Elaboración Propia**

---



*Anexos*

---

*Anexos*

---