

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Departamento Turismo

Carrera Licenciatura en Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: "Gestión hotelera en entidades turísticas.
Caso de estudio: Hotel Meliá Las Dunas".**

Autores:

Lic.Maikel Andres Rodríguez Polanco

MSc. Ernesto Llanes Hernández

Lic.Pedro J. Piloto Rodríguez

Lic.Dante Medina Silverio

Santa Clara, 2024
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios. Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con: Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830 Teléfonos: +5342281503-1419

PENSAMIENTO

“Todo nuestro trabajo debe estar orientado a lograr que la tarea administrativa, de control y dirección, se vaya convirtiendo en algo cada vez más simple y los esfuerzos de los organismos se concentren en la planificación y el desarrollo tecnológico”.

-Ernesto “Che” Guevara

RESUMEN
ABSTRACT

RESUMEN

La creciente evolución que ha tenido la actividad turística a escala internacional ha condicionado el hecho de hacer cada vez más necesarias el uso de herramientas administrativas de gestión, que permitan a las organizaciones un desarrollo óptimo de sus procesos y actividades. Los lineamientos aprobados en el VII Congreso del PCC referidos a la esfera empresarial, abogan por el control para promover el rendimiento de la gestión estatal, de igual forma están concebidas directrices para la conservación y cuidado del medio ambiente, como es el Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático (Tarea Vida) aprobado en el 2017. Por tales razones es preciso acudir al Cuadro de Mando Integral Sostenible como instrumento de control que permite alinear los objetivos estratégicos y transformar las estrategias en acciones, en aras de simplificar el proceso de toma de decisiones. Como resultado de la presente investigación se diseñó un CMI Sostenible para el hotel “Meliá Las Dunas”, como herramienta de control de gestión que facilite un eficiente control del funcionamiento del hotel, permita rediseñar y mejorar los procesos claves y estimule el rendimiento empresarial de forma sostenible. Para ello, se seleccionó por su carácter novedoso e innovador y la adaptabilidad que presenta para las empresas hoteleras cubanas en la situación actual, el procedimiento propuesto por Ernesto Llanes (2021), el cual para su diseño e implementación consta de tres fases. Se emplearon métodos y técnicas como la observación directa, encuestas, entrevistas y el análisis documental.

ABSTRACT

The growing evolution that tourism activity has had on an international scale has conditioned the fact that the use of administrative management tools is increasingly necessary, which allow organizations an optimal development of their processes and activities. The guidelines approved in the VII Congress of the PCC referring to the business sphere, advocate control to promote the performance of state management, in the same way, guidelines are conceived for the conservation and care of the environment, such as the State Plan for Confronting Climate Change (Task Vida) approved in 2017. For these reasons, it is necessary to use the Sustainable Balanced Scorecard as a control instrument that allows aligning strategic objectives and transforming strategies into actions, in order to simplify the decision-making process. As a result of this research, a Sustainable BSC was designed for the "Melia Las Dunas" hotel, as a management control tool that facilitates efficient control of the hotel's operation, allows the redesign and improvement of key processes and stimulates business performance in a way sustainable. For this, the procedure proposed by Ernesto Llanes (2021) was selected for its novel and innovative character and the adaptability it presents for Cuban hotel companies in the current situation, which for its design and implementation consists of three phases. Methods and techniques such as direct observation, surveys, interviews and documentary analysis were used.

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL SOSTENIBLE APLICADA A LA GESTIÓN HOTELERA	7
1.1 Introducción	7
1.2 La industria turística y su relación con la sostenibilidad.	7
1.3 El control de gestión en la hotelería.	11
1.4 El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión.	16
1.4.1 Origen y evolución del CMI.....	17
1.4.2 Importancia y características del CMI.....	18
1.4.3 Necesidad del diseño de un CMI Sostenible.	22
1.5 Cuadro de Mando Integral Sostenible.	27
1.6 Consideraciones del control de gestión en Cuba.	29
1.7 Conclusiones del capítulo.....	31
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA APLICACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN EN EL HOTEL “MELIÁ LAS DUNAS”	31
2.1 Introducción	31
2.2 Análisis de las metodologías de diagnóstico del estado del control de gestión en entidades hoteleras.	31
2.3 Descripción de la metodología seleccionada para el análisis del estado actual del control de gestión en el Hotel “Meliá Las Dunas”.	32
2.4 Diagnóstico del estado actual del control de gestión en el Hotel Meliá Las Dunas.	33
2.5 Conclusiones del capítulo.....	51
CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL SOSTENIBLE PARA EL HOTEL “MELIÁ LAS DUNAS”	52
3.1 Introducción	52
3.2 Análisis del procedimiento seleccionado.	52

3.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral Sostenible para el hotel “Meliá Las Dunas” según el procedimiento seleccionado.....	53
3.4 Conclusiones del capítulo.....	72
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	82

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El turismo en los últimos años se ha convertido en una de las actividades económicas y culturales más importantes en la economía de muchos países. Su evolución y desarrollo como fenómeno global ha traído consigo el diseño de nuevas ofertas en los destinos en vista a satisfacer las necesidades de los viajeros.

Los cambios constantes en los gustos y las necesidades de los visitantes han impulsado a las empresas que intervienen en este sector a desarrollar estrategias que permitan la diferenciación y posibiliten aumentar la cuota de mercado, a partir de la creación de productos y servicios más atractivos. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) la industria turística ha pasado de gestionar 25 millones de turistas en 1950 a los más de 1.500 millones actuales, experimentando un crecimiento del 70% en los últimos diez años. Tal es el caso que en 2014 las llegadas de turistas internacionales en el mundo llegaron alcanzar los 1.133 millones, un 4,3% más que el año anterior, ya para el 2019 se registraron 1.500 millones de llegadas de turistas internacionales, lo que supone un incremento del 4% en relación a 2018.

El incremento de esta actividad se vio fuertemente impactado a finales del 2019 con la aparición de la Covid-19, la cual trajo consigo una crisis sanitaria a nivel mundial que condujo a una contracción del sector turístico y cuya incidencia negativa aún prevalece. Hernández Martín y Padrón Fumero (2020) refieren que la pandemia del coronavirus ha generado una recesión global y sincronizada, de una profundidad difícilmente comparable a eventos recientes. A la caída de la actividad económica en general, el colapso del comercio internacional, y la destrucción generalizada de empresas y empleos, hay que sumar la total paralización de la movilidad de las personas que ha supuesto el hundimiento global del sector turístico.

Acorde al Barómetro del Turismo Mundial de la OMT (2021) muestra que, durante los cinco primeros meses del año, los destinos mundiales registraron 147 millones menos de llegadas internacionales que, en el mismo periodo de 2020, o 460 millones menos que en 2019, el año previo a la pandemia. Sin embargo, los datos apuntan a una subida relativamente pequeña en mayo, con un declive de las llegadas del 82% (en comparación con mayo de 2019), tras haber caído un 86% en abril. Esta tendencia de

ligero repunte se registró cuando algunos destinos empezaron a flexibilizar las restricciones y aumentó ligeramente la confianza de los consumidores.

Esta situación ha condicionado la necesidad de replantearse cómo ha de ser el sector turístico en los próximos años, el cual supone un cambio en la gestión que hasta el momento se venía haciendo en las empresas. Por lo que se empiezan a incluir protocolos sanitarios, que, si bien no se concebían antes, hoy constituyen una nueva visión y formas de actuar en la gestión de esta actividad. Las instalaciones turísticas en consecuencia requieren la adopción de estrategias cuidadosas, a partir de la identificación de nuevos costos asociados a garantizar la promoción de un destino seguro y responsable con el medio, así como la implementación de nuevas herramientas de gestión y control que le permitan la optimización de los procesos y propicien un panorama íntegro a los directivos, que les ayude a tomar decisiones acertadas para lograr la satisfacción de los clientes.

Si bien, las formas de control han ido evolucionando a la par del propio concepto. Pérez Alcalá (1990) plantea la existencia de distintas formas de control, entre las que se encuentran: el control externo, control interno, auditoría interna, la intervención, control presupuestario y el control de gestión. Este último se viene abordando desde 1968 por Spencer A. Turcker, quien fue uno de los primeros estudiosos en indagar sobre el tema y reflejar su importancia. De ahí que muchos autores incursionaran en este sentido desde finales del siglo XX, destacando a Kaplan y Norton, los cuales desarrollaron uno de los instrumentos de control de gestión que mayor interés y debate ha suscitado en los últimos tiempos, como es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Sus creadores partieron de la necesidad que tienen las empresas que pretendan prosperar en la competencia de la era de la información, de contar con sistemas de medición y gestión derivados de sus estrategias y capacidades. Este instrumento de administración muestra continuamente los objetivos y decisiones necesarias para cumplir con el plan estratégico. Se considera como un modelo de gestión que permite a la entidad reflejar, mediante una serie de indicadores, su misión y sus estrategias más adecuadas, convirtiéndose en una herramienta efectiva para enfrentar los cambios en el ambiente de negocio de las organizaciones (Kaplan y Norton, 1996, 2000, 2001).

Esta herramienta de control de gestión ha ido evolucionando hacia nuevos enfoques y transformaciones, una de ellas es el SBSC o Cuadro de Mando Integral Sostenible, el cual abarca en mayor medida las acciones de protección y conservación del medio ambiente, en consonancia con los pilares de la sostenibilidad y motivado por la importancia estratégica que ha adquirido en las últimas dos décadas los problemas ambientales y sociales para las empresas.

Cuba no ha estado exento de estas prácticas, a pesar de lo reciente del término control de gestión, la política del estado reflejada en la Resolución Económica del VII Congreso del PCC, plantea que se debe fomentar el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, de manera que permita cubrir la necesidad de mejoras continuas en las entidades cubanas.

En este sentido se pronuncian los lineamientos relacionados con la esfera empresarial, que reflejan la voluntad de la máxima dirección del país de perfeccionar el sistema de gestión empresarial y permitir a las empresas cubanas su autodeterminación e integración en los diferentes sistemas de administración, lo cual es ratificado en la nueva Constitución de la República de Cuba.

Desde esta perspectiva se derivan la mayor parte de los esfuerzos que en términos de inversión e investigación desarrolla el Ministerio del Turismo en el país, de conjunto con el Grupo Cubano de Sociedades Mercantiles Gaviota S.A, para propiciar que las entidades de la isla logren alcanzar un mayor grado de competitividad, a través de una gestión organizacional orientada al desarrollo de nuevas ofertas adaptadas a los cambios de la demanda, que permitan la fidelización de los clientes con el destino.

Así también, el estado cubano contempla dentro de sus directrices la conservación y cuidado del medio ambiente, lo cual tiene como antecedentes las investigaciones que acerca del cambio climático inició la Academia de Ciencias de Cuba en 1991 y que se potenciaron a partir de noviembre del 2004, luego de un exhaustivo análisis y debate sobre los impactos negativos causados por los huracanes Charley e Iván en el occidente del país, iniciándose de esa forma los estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgos territoriales para la reducción de desastres, con el empleo del potencial científico-

tecnológico del país (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), 2017).

Una de las acciones surgidas a partir de estas experiencias es el Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático (Tarea Vida), la cual comenzó a ejecutarse hace cuatro años, tras su aprobación por el Consejo de Ministros el 25 de abril de 2017. Está conformado por cinco acciones estratégicas y 11 tareas, y está dirigido a contrarrestar los impactos de ese proceso en las zonas vulnerables del archipiélago cubano, la mayoría asentadas en regiones costeras, mediante medidas de adaptación y mitigación en el corto (2020), mediano (2030), largo (2050) y muy largo plazo (2100). Su ejecución y control es asumido por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) (Peláez, 2021).

En este escenario de incertidumbre, competitividad y la marcada tendencia de la preocupación por el medio natural, se encuentra inmerso el hotel Meliá Las Dunas, en el destino Cayo Santa María, uno de los principales atractivos de Sol y Playa del país.

La situación actual que enfrenta el hotel está caracterizada por: los bajos índices de ocupación hotelera, la falta de orientación de los recursos humanos hacia la estrategia y la visión de la organización, el desconocimiento de los objetivos a mediano y a largo plazo, la falta de conciencia ambiental en la mayor parte de los trabajadores, la no inclusión de indicadores ambientales en la gestión económica de la instalación, la falta de motivación laboral del personal, el incumplimiento de normas y regulaciones ambientales, la carencia de una cultura ambiental y de programas de capacitación, la no inclusión de programas de sostenibilidad, ni de herramientas gerenciales sostenibles. Lo que refleja la existencia de dificultades para alcanzar los objetivos estratégicos trazados, el deterioro de la imagen del hotel, incumplimiento de la misión corporativa, problemas en la calidad del servicio y por ende de la satisfacción de los clientes.

Por ello es necesario recurrir a herramientas de control de gestión hotelera, para disponer de un mecanismo útil para la toma de decisiones, que permita identificar y corregir las posibles desviaciones en los procesos claves con el fin de la mejora continua, el desarrollo eficiente de las operaciones y el aumento de la competitividad de la entidad sobre el resto de los hoteles del destino.

Ello representa **la situación problemática** de la presente investigación, de la cual se define el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo mejorar el control de la gestión en el hotel Meliá Las Dunas?

Para dar solución al problema de investigación se plantea como **hipótesis de investigación**: Si se diseña el Cuadro de Mando Integral Sostenible para el hotel Meliá Las Dunas, se podrá disponer de una herramienta efectiva para el control de la gestión hotelera.

Desde la perspectiva metodológica se presenta como variable independiente (causa) de investigación: cuadro de mando integral sostenible y como variable dependiente (efecto) de investigación: el incremento del rendimiento empresarial a partir de potenciar sus capacidades medioambientales en el hotel Meliá Las Dunas. Para dar solución al problema de investigación se define el siguiente **objetivo general**: Elaborar un Cuadro de Mando Integral Sostenible para el hotel Meliá Las Dunas.

Para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación se definen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar una revisión bibliográfica acerca del CMI y la gestión sostenible de las empresas hoteleras.
2. Diagnosticar el estado actual del control de gestión en el hotel Meliá Las Dunas.
3. Diseñar un Cuadro de Mando Integral Sostenible para el hotel Meliá Las Dunas como herramienta de control de gestión.

El objeto de estudio de la presente investigación es el control de gestión a través del CMI Sostenible y el campo de acción es el diseño de un Cuadro de Mando Integral Sostenible para el hotel Meliá Las Dunas.

La investigación se fundamenta en la búsqueda y análisis de conceptos novedosos y la posibilidad de emplearlos en función de aplicar un procedimiento para diseñar el Cuadro de Mando Integral Sostenible en la entidad hotelera objeto de estudio, siendo este su **valor teórico**. Su **valor práctico** consiste en el diseño del Cuadro de Mando Integral Sostenible que permitirá a la empresa alcanzar un alto rendimiento y la consecución de los objetivos estratégicos, además de proporcionar un instrumento capaz de traducir la estrategia en resultados claves. El **valor metodológico** se encuentra en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y métodos en el diseño del Cuadro de Mando Integral

Sostenible, lo que posibilita una coherencia en el logro de los resultados deseados por la dirección de la entidad.

La novedad de la investigación consiste en el diseño del Cuadro de Mando Integral Sostenible para el hotel Meliá Las Dunas desde la complejidad del análisis de los conceptos temporales y espaciales, tomando como punto de partida el procedimiento seleccionado y adaptado al entorno económico, político y social que presenta el turismo cubano en la actualidad. **El impacto** se fundamenta una vez aplicada esta herramienta de control de gestión, se logre perfeccionar su gestión sostenible, además de elevar la calidad de los procesos, la satisfacción de los clientes externos e internos y la creación de nuevos productos.

El desarrollo de la investigación implicará el empleo de métodos y técnicas empíricas como la observación directa, las encuestas, entrevistas a trabajadores y directivos, las cuales serán procesadas mediante el software estadístico SPSS versión 21.0, además, el análisis documental generado a partir de la revisión bibliográfica y la consulta de documentos rectores y normativos de la gestión hotelera y corporativa. Se emplearán métodos teóricos como el inductivo-deductivo, el ascenso de lo abstracto a lo concreto y el método dialéctico. El empleo adecuado de estas técnicas y métodos permitirá desarrollar una investigación objetiva, pertinente, y dar solución a la situación problemática identificada.

Los resultados de la investigación serán presentados a través de un informe, compuesto por tres capítulos donde se fundamentan teóricamente los elementos relacionados con el CMI y la sostenibilidad en hoteles, se diagnostica la situación actual de la entidad objeto de estudio y se emplea un procedimiento adecuado para su diseño. Dicho informe se complementa inicialmente con un resumen de lo que se propone y resulta de la investigación, y la presente introducción donde se identifica el problema científico y se definen objetivos para darle solución. Finalmente, se arriba a conclusiones y se presentan recomendaciones, referencias bibliográficas (según Norma APA, 6ta Edición, 2017) y anexos correspondientes.

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL SOSTENIBLE APLICADA A LA GESTIÓN HOTELERA

CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL SOSTENIBLE APLICADA A LA GESTIÓN HOTELERA

1.1 Introducción

En el siguiente capítulo se analizan los principales conceptos y aspectos teóricos que permiten la comprensión de los elementos relacionados con el Cuadro de Mando Integral y su importancia como herramienta de gestión. Además, tiene como objetivo realizar una revisión exhaustiva de materiales relacionados con el tema en cuestión, por lo que se emplearon bibliografía nacional e internacional y el análisis de trabajos precedentes que contribuyeron a una mejor recopilación de la información.

El mismo está estructurado según el hilo conductor de la investigación, (Anexo 1) y en él se abordan los elementos relacionados con el control de gestión y la sostenibilidad turística, a partir de la conceptualización según diversos autores y el análisis de sus principales características.

1.2 La industria turística y su relación con la sostenibilidad.

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor crecimiento en el mundo. Las empresas del sector turístico tienen un papel determinante para transformar el enfoque del sector e introducir criterios de sostenibilidad en sus operaciones. Estas pueden alinear sus estrategias con los objetivos de desarrollo sostenible, fomentando un turismo responsable, que respete el medio natural, cultural y social, y promueva el desarrollo sostenible de los destinos turísticos (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y Organización Mundial del Turismo, 2016).

La Sostenibilidad como principio rector del desarrollo turístico implica la necesaria planificación del turismo en el medio natural, lo que significa el uso de las metodologías de planificación turística, evaluando de forma significativa los impactos sociales y ambientales de las actividades turísticas para que las mismas se adecuen a la filosofía de un turismo sostenible que explote los recursos sin degradarlos (Del Reguero citado en Calderon Vázquez, 2010). Si bien, es evidente que toda actividad turística en el medio natural va a generar de una u otra forma un cierto impacto en el territorio de referencia, de ahí la importancia de incorporar prácticas sostenibles y amigables con el medio

ambiente, así como fomentar en todos los actores involucrados una conciencia ambiental, de modo que posibilite el desarrollo de nuevos productos orientados cada vez más a la conservación de los recursos naturales.

El turismo actual debe enfocar sus esfuerzos en la calidad, puesto que en las condiciones actuales no puede concebirse un turismo en entornos destruidos o masificados, ya que en la actividad turística la motivación fundamental de los flujos de demanda no es otra que el conocimiento, descubrimiento y familiarización con la arquitectura del territorio, entendido este como activo patrimonial en todas sus dimensiones (natural, cultural, étnico, gastronómico, artístico, etc.), de ahí que la calidad ecológica del entorno ambiental sea un factor fundamental en la competitividad de un destino turístico, de donde se deriva la necesidad de implantar una estrategia de sostenibilidad en la gestión del desarrollo turístico a nivel territorial (Calderon Vázquez, 2010).

Por consiguiente, se plantea la necesidad de considerar el desarrollo sostenible en un sentido amplio, el cual abarca tanto al turismo como a toda la actividad económica y social del hombre. Lo que se busca en esencia es propiciar el desenvolvimiento de cualquier actividad con la menor afectación posible sobre la naturaleza. Su consecución constituye una meta factible de alcanzar, pero compleja por la diversidad de intereses que actúan en el mundo de hoy (Centro de Estudios Turísticos, 2005).

Conforme a ello, la Ley Cubana 81 de Medioambiente (1997) señala en su artículo 139 que: el desarrollo sostenible del turismo se fundamenta en que este se efectúe de modo tal que armonice el empleo eficaz de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas, culturales y de cualquier otra índole de los recursos naturales que constituyen su base, con la protección de estos recursos y la garantía de que puedan proporcionar iguales o superiores beneficios a las generaciones futuras. Se basa, además, en el respeto a la cultura nacional y sus expresiones territoriales y en la integración de las poblaciones locales al desarrollo de sus actividades, contribuyendo así a la elevación de la calidad de vida de los seres humanos.

En igual sentido, la OMT (2018) considera turismo sostenible a aquel que: “tenga plenamente en cuenta sus impactos económicos, sociales y ambientales actuales y

futuros, atendiendo a las necesidades de los visitantes, de la industria, el medioambiente y las comunidades de acogida”.

Las evidencias científicas muestran el alto protagonismo del turismo como responsable del Cambio Global (cambio climático y social). Como resultado, aparecen dos enfoques diferentes para afrontar los desafíos medioambientales, sociales y económicos: el turismo responsable y el turismo sostenible. Uno se basa en el desarrollo sostenible para dar respuesta a esos retos, mientras el otro enfatiza la idea de asumir y exigir responsabilidades.

El turismo sostenible fomenta un tipo de turismo respetuoso tanto con el viajero como con la gente local, su herencia cultural y el medio ambiente. Tiene en consideración los impactos presentes y futuros de la actividad turística, uniendo las necesidades de los visitantes, de la industria y del entorno natural donde se desarrolla, además supone un desarrollo armónico en el tiempo entre la economía, la naturaleza, la sociedad y la cultura, para que sea viable y equilibrado a largo plazo. Teniendo en cuenta que tendrá que ser soportable ecológicamente, aceptable social y culturalmente.

El mismo consolida sus bases a partir del equilibrio entre la actividad económica realizada por las empresas del sector y el medio ambiente con su biodiversidad, de tal manera, que ambos se mantengan intactos en su estado natural y no se vean expuestos a los impactos negativos que puede traer el turismo sino es manejado de una manera adecuada. La idea de desarrollo sostenible no le es ajena al turismo responsable, buscar la forma de alcanzarlo también es uno de sus objetivos. La diferencia con el turismo sostenible es que, en este caso, la responsabilidad se sitúa como un concepto central: la responsabilidad es su forma de progresar hacia la sostenibilidad (García, 2015).

Este último enfoque surge de la práctica del ecoturismo más otros beneficios. El turismo responsable es la acción de buscar un turismo más sostenible en tres aspectos fundamentales: el medioambiental, el económico y el sociocultural. En lo medio ambiental, el turismo responsable se acerca a la naturaleza y a la conservación y cuidado del medioambiente, mediante buenas prácticas y el respeto hacia el medio visitado. Busca aportar desarrollo económico en la localidad visitada, a través de compras y adquisiciones directas a los productores y los prestadores de servicios locales, esto genera fuentes de empleo y mejora la calidad de vida de las personas que

lo reciben. En lo social y cultural, busca dar a conocer la cultura propia de la región y de sus habitantes; percibiendo cómo viven, trabajan y practican sus hábitos y costumbres (Domínguez, 2010).

Ambas concepciones siguen los principios de sostenibilidad para enfrentar los impactos negativos que tiene esta actividad, no solo en el medioambiente, sino también en la cultura local. En definitiva, tratan de hacer los viajes de manera que tengan un impacto positivo recíproco: en el viajero y la comunidad que visita.

De ahí se deriva la complementariedad existente entre el turismo y la sostenibilidad, la cual se basa precisamente en el desarrollo económico de las comunidades en zonas que de no ser por el turismo y las pequeñas y medianas empresas que se establecen, no podrían tener acceso a mejores estándares de vida, para ellos y sus futuras generaciones (Broche y Ramos, 2014). Según María Victoria Rodríguez (2008): “Cuidar el medio ambiente no significa sacrificar comodidad, diseño elegancia o variedad de servicios cuando hablamos de alojamiento. Si somos viajeros preocupados por la conservación de nuestro entorno, no estamos condenados a dormir sin luz, agua o corriente”.

Las tres características básicas del turismo para ser considerado como sostenible según Lalangui, Espinoza Carrión y Pérez Espinoza (2017) deben ser:

Ambientalmente respetuoso

- ✓ Uso controlado de los recursos naturales
- ✓ Preservación de la biodiversidad
- ✓ Respeto a especies protegidas tanto en la flora como en la fauna

Socialmente justo

- ✓ Respeto a la cultura de la comunidad en la cual se está desarrollando la actividad turística
- ✓ Preservación de la autenticidad sociocultural

Económicamente viable

- ✓ Repartición equitativa de ganancias
- ✓ Ayuda a la comunidad para la reducción de la pobreza y mejoramiento de la calidad de vida
- ✓ Reportar beneficios económicos.

Uno de los términos utilizados para referirse a la integración de la unidad básica de alojamiento del turismo (hotel) y la realización de actividades responsables es la sostenibilidad hotelera, la cual es aquella que promueve la ejecución de acciones para reducir los impactos negativos en el medio, de manera que pueda constituir una ventaja competitiva para la instalación. En este sentido se evidencia la especial atención que deben mantener las entidades de alojamiento en la ejecución de sus actividades, las cuales deben tener como eje central los tres pilares de la sostenibilidad, el económico, social y el ambiental (Castaño Martínez, 2013).

Se encuentran en la bibliografía otros autores como Jesús Felipe Gallego, que tienen en cuenta además la dimensión cultural. El mismo considera la sostenibilidad como una sombrilla, bajo la cual se incluyen diversos agentes de interés como son: los gestores, la dirección, trabajadores, proveedores, clientes, instituciones públicas, organizaciones privadas, la comunidad y la competencia, el mismo destaca que la esencia debe basarse en cómo se deben aplicar las dimensiones en todos los ámbitos, a nivel de gobierno, de regiones, de municipios y a nivel organizacional.

Desde el punto de vista económico es fundamental concienciar a las personas que, para ser sostenible, es la primera dimensión que debe existir, basado en la premisa de que se puede ser sostenible y rentable a la vez, la dimensión medioambiental engloba todo aquello que afecta al medioambiente, desde el punto de vista social es primordial identificar que se hace dentro de la empresa, con los propios trabajadores, y como se puede favorecer a la comunidad donde ella radica, la parte cultural se apoya en el desarrollo de una cultura que va a definir los valores sobre los que se asienta la empresa, expresa la forma de hacer las cosas y, en definitiva busca crear una imagen en el exterior. Se trata de tener una cultura sostenible que marque la diferencia respecto a las demás organizaciones (ISTur, 2015).

1.3 El control de gestión en la hotelería.

La gestión hotelera en la actualidad representa una actividad sumamente importante para lograr mejores resultados y una empresa más competitiva en el mercado. Los hoteles como toda empresa siguen los procesos de planeación, organización, dirección y control con el objetivo de integrar las funciones realizadas por cada uno de los departamentos. Por ello es necesario un control eficiente de las operaciones de la

entidad, en aras de detectar las posibles desviaciones de los objetivos estratégicos y establecer las correcciones necesarias para solucionarlas.

Podemos afirmar que existe un proceso de control cuando se cumplen las siguientes condiciones. Somohano y Martínez (2003):

- ✓ La existencia de un objetivo que se desea alcanzar.
- ✓ Una forma de medir la producción obtenida en el proceso relacionado a este objetivo.
- ✓ La capacidad de predecir el efecto de acciones potenciales de control.
- ✓ La capacidad de llevar a cabo acciones que reduzcan las desviaciones del objetivo.

Las formas de control económico han ido evolucionando en las empresas, adaptándose a su vez a la evolución que ha tenido el concepto de control. Atendiendo a la clasificación de Pérez Alcalá (1990) podemos hablar de:

Control externo: es aquél realizado por profesionales independientes y limitado normalmente al campo de lo contable. Dentro de este campo tendríamos la auditoría, censura o revisión de cuentas. La finalidad de este tipo de control es comprobar que los apuntes contables se ajustan a las justificaciones contables y a los principios y prácticas legales de contabilidad.

Control interno: tiene matices coincidentes con el anterior ya que también, aunque desde un equipo interno de la compañía, pero independiente de las direcciones de línea, se comprueba que las diversas oficinas o funciones de la empresa cumplan con la normativa contable. Sin embargo, en este caso, esas funciones se suelen ver ampliadas a la vigilancia del cumplimiento de la normativa administrativa de todo tipo que genere la empresa. Esta función, también llamada de inspección, es muy habitual en empresas con gran número de oficinas como Bancos, Cajas de Ahorro o Empresas Aseguradoras.

Auditoría interna: en realidad estamos hablando de una evolución del concepto de control interno, más en la línea de lo habitual en empresas norteamericanas o alemanas. El auditor interno realiza exactamente las mismas funciones que el auditor externo en lo que se refiere al campo económico - contable. En muchos casos, se realiza la auditoría integral, informando el auditor a la Dirección General de aquellos aspectos que, a su juicio, no funcionan e incluso sugiriendo recomendaciones de mejora.

Intervención: forma de control que tiene su origen en la administración pública y que es una forma de control ex - ante de la gestión. Normalmente existen dos tipos de intervención:

- Del gasto; el que realiza la función de intervención comprueba que no se incurre en ningún gasto ni compromiso de gasto sin que éste goce de la correspondiente autorización presupuestaria.

- Del pago; quien realiza la función de intervención comprueba que no se efectúe ningún pago si antes no se ha incurrido en el gasto pertinente, superando su fase de intervención y satisfacción de la empresa.

Control presupuestario: consiste en síntesis en el establecimiento de un presupuesto monetario para cada actividad de la empresa, comprobando después su cumplimiento y analizando las desviaciones. De esta forma, la empresa tiene presupuestos de Ventas, Producción, Stocks, Inversiones, Tesorería, etc., así como cuentas de resultados y balances provisionales.

Control de gestión: confundido por muchos con el anterior debido a la utilización indiscriminada de la palabra presupuesto para indicar a toda aquella magnitud a la que se le ha asignado un objetivo y de la que se realiza algún tipo de seguimiento. El control de gestión aglutina las informaciones que es preciso tener al más alto nivel de la empresa para poder controlar ex – post adecuadamente su funcionamiento. Es una ampliación y perfeccionamiento del control presupuestario.

De esta última forma de control, distintos autores han dado sus propias interpretaciones dada la gran significación que ha cobrado en los últimos tiempos, (Anexo 2). En el análisis de los diferentes conceptos se puede observar como la mayoría de los autores reconocen los objetivos como la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar la gestión, además identifican que el control de gestión se relaciona con las actividades de: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, utilización de recursos, medición de resultados y análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

El control de gestión posee entre sus principales características generales según Hernández Torres (2001):

- ✓ Integral, asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.
- ✓ Periódico, sigue un esquema y una secuencia predeterminada.
- ✓ Selectivo, debe centrarse sólo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.
- ✓ Creativo, continua búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.
- ✓ Efectivo y eficiente, busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.
- ✓ Adecuado, el control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos.
- ✓ Adaptado a la cultura de la empresa y a las personas que forman parte de ella.
- ✓ Motivador, debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.
- ✓ Servir de puente entre la estrategia y la acción, como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.
- ✓ Flexible, fácilmente modificable, con capacidad de cambio.

A las que se pueden agregar otras según Conde Pagan (2006), que refiere el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico. Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de los procesos de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Por cuanto, el Sistema de Control de Gestión se define por ser activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión organizacional, soportado sobre la base de las metas que se trace. Por lo que su diseño ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de esta, como aspectos formales, así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión.

Según Hernández Torres, Nogueira Rivera, Medina León y Quintana Tápanes (2004), el sistema de control de gestión debe tener en cuenta las siguientes condiciones básicas:

- ✓ Debe ser diseñado a la medida de la empresa, es decir, de acuerdo con la planificación y la organización establecidas.
- ✓ Debe tener un carácter objetivo, estableciendo unos planes y unos estándares con los que se deben contrastar los resultados reales. Dichos estándares deben ser apropiados y, en consecuencia, razonablemente alcanzables.
- ✓ Debe ser flexible, esto es, compatible con posibles variaciones en los planes inicialmente previstos.
- ✓ Debe ser precoz, es decir, capaz de detectar las desviaciones con la suficiente anticipación como para permitir tomar una acción correctora eficaz.
- ✓ Debe ser claro, inteligible para personas que deben hacer uso de él.
- ✓ Debe ser eficaz, es decir, debe concentrar su atención en los puntos críticos o, fundamentalmente, donde sus posibles efectos son más importantes.
- ✓ Debe cumplir el requisito de garantizar una seguridad razonable, lo que significa que, el coste de los mismos no debe sobrepasar los beneficios que de ellos se esperan, requiriendo, como es natural, un juicio razonado por parte de la dirección.

Los hoteles como empresa al fin, para alcanzar mejores resultados deben recurrir a un adecuado proceso de control de la gestión, el cual servirá como herramienta para el flujo de información financiera y no financiera sobre resultados y desviaciones, ordenada de modo que facilite la planificación, la supervisión y la toma de decisiones acertadas (Ferrer y Gamboa, 2004). Este proceso consta de tres puntos importantes, tales como son: el establecimiento de estándares, la medición y detección de las desviaciones y la corrección y retroalimentación, los cuales se explican a continuación.

El primer punto se basa en la necesidad de que se establezcan ciertos estándares o patrones de medición que sirvan como modelo de los procedimientos que se realizan en la empresa. Mediante la utilización de estos estándares la alta dirección puede controlar procesos ahorrando costos y mejorando la comunicación entre los departamentos (Van den Berghe, 2016). Además, permitirá mantener el nivel de servicio brindado por encima de lo tradicional.

La medición de resultados consiste en comprobar con ayuda de los estándares ya determinados, si el producto obtenido de las actividades realizadas, es positivo o no tan favorable para la empresa. De esta forma, si se puede detectar las fallas a tiempo

podrán ser transformadas en aciertos más fácilmente. A estos resultados negativos o no tan favorables se les conoce como desviaciones (Munch, 2011). Por último, se entiende por corrección a la actividad por la cual se modifica una desviación que no concuerda con los estándares establecidos. Acerca de la retroalimentación, esta nos permite conocer si la actividad realizada fue óptima o requiere realizar mejoras.

Teniendo en cuenta lo anterior, se expresa la necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que combine los aspectos internos y externos de la empresa; a medida que estas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas les exige obtener un mayor provecho de la información, para lograr el desarrollo efectivo de la estrategia. Con el objetivo de resolver estas cuestiones sustanciales para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, como modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna (Comas Rodríguez, Nogueira Rivero y Medina León, 2012).

1.4 El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión.

El Cuadro de Mando Integral representa un instrumento de control muy efectivo en la actualidad, ya que está destinado a mejorar el rendimiento de las empresas a partir de la alineación de sus procesos, permite la integración de todas las áreas en diferentes perspectivas en aras de traducir la estrategia organizacional en acciones concretas, proporciona a los directivos una herramienta poderosa para la toma de decisiones, además de que considera la importancia de los activos intangibles como elemento clave para marcar la diferencia entre las organizaciones.

Diferentes autores han expresado sus definiciones y propuestas acerca del Cuadro de Mando Integral (CMI), (Anexo 3). Los mismos coinciden en que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite integrar los objetivos estratégicos de una organización con la misión y la visión, y que las empresas puedan controlar los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. Es por ello que el CMI constituye una herramienta esencial en la actividad de gestión de una empresa, pues permite que estas adquieran gran cantidad de información

necesaria para la toma de decisiones al definir los objetivos con claridad y establecer la forma de alcanzarlos, a partir de un seguimiento constante de la marcha del negocio.

1.4.1 Origen y evolución del CMI.

El concepto de cuadro de mando Integral se deriva del concepto denominado "Tableau de Bord" en Francia que, traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos. A partir de los años 80 es cuando el cuadro de mando integral pasa a ser, además de un concepto práctico una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable y las decisiones tomadas carecían de un alto nivel de riesgo. Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando Integral ya estaban estructurados, es decir, si fijaban unos fines en la entidad, cada uno de estos eran llevados a cabo mediante la definición de variables claves, y el control era realizado a través de indicadores.

El concepto de Cuadro de mando Integral (Balanced Scorecard- BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

Según estos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos, ...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados, ...) como fuente principal de ventaja competitiva. Kaplan y Norton, revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo, para alinear las empresas hacia la consecución de las estrategias de negocio. A través de objetivos e indicadores tangibles, la principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles, como los requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros (Villa Camacho, 2015).

Kaplan y Norton divisaron un sistema balanceado, el Balanced Scorecard (BSC) como un conjunto de mediciones claves que le proveían a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio. Por lo que, aportaron la solución a este

problema, ya que, de acuerdo con sus observaciones, ningún tipo de medición por sí sola, provee a los gerentes de toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas del negocio. Los gerentes necesitan un sistema balanceado de ambas, mediciones operativas y financieras.

Hoy en día, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con gran frecuencia el término dashboard, que refleja algunas características teóricas del cuadro de mando. Genéricamente, un dashboard engloba a varias herramientas que muestran información notable para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (Lu Gutiérrez, 2019).

Hasta el momento, el CMI se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. Estas empresas han aprendido que modificando ligeramente el marco del cuadro de mando pueden demostrar a las partes interesadas el valor que aportan y los pasos que dan para cumplir con sus importantes misiones. (Valencia, 2015)

1.4.2 Importancia y características del CMI.

El Cuadro de mando integral se ha convertido en una poderosa herramienta para la gestión empresarial, dado por las múltiples ventajas que otorgan su diseño e implementación. A continuación, se reflejan algunas de ellas según Villa Camacho (2015):

- ✓ Alineación de los empleados con la visión de la empresa.
- ✓ Comunicación a todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ✓ Permite tomar decisiones de manera ágil.
- ✓ Constituye un instrumento de acción a corto y a largo plazo.
- ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio.
- ✓ Capacidad de análisis.
- ✓ Mejoría en los indicadores financieros.

- ✓ Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

De igual forma Conde Pagan (2006) señala que el CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa, cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.

Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado. Garantiza el cumplimiento de la visión de la organización, y se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa la estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

Posibilita el aprendizaje estratégico; una vez probadas las hipótesis de las estrategias es fácil conocer cómo llevar a la organización a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si, por ejemplo, algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias. El mapa estratégico constituye su aporte conceptual más importante porque ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que está vinculado con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Estas están ordenadas siguiendo el criterio de causa - efecto y representan los factores clave de éxito para la entidad.

Según la autora, el poder del Cuadro de Mando aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión estratégico:

1. Es posible unir en un solo informe de gestión muchos elementos aparentemente diferentes que componen una organización: cómo orientarse al cliente, cómo reducir el tiempo de respuesta, cómo mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo.
2. El sistema es una protección contra la suboptimización, al forzar a los directivos a considerar todas las medidas operativas importantes como un conjunto, permite saber si puede alcanzarse una mejora en un área, arriesgando otra. Las medidas de satisfacción al cliente, de desempeño comercial, de innovación y de mejora derivan de la visión particular del mundo de la organización y su perspectiva de los factores de éxito clave.

Referido a ello, Kaplan (2000) explica los elementos que debe incorporar un buen Sistema de Gestión Estratégico, entre los que sitúa:

- ✓ Misión, visión y valores: su aplicación comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.
- ✓ Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.
- ✓ Indicadores y sus metas: son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.
- ✓ Iniciativas estratégicas: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- ✓ Recursos: los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- ✓ Responsables: cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.

- ✓ Evaluación subjetiva: es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementario al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición.

Una de las características más importantes de esta herramienta es que permite ordenar la visión y la estrategia general de la empresa alrededor de cuatro perspectivas básicas (Kaplan, 1992, 2000 y Arellano, 1999; citados en Ocampo, 2009):

Finanzas

Este aspecto resume el propósito último de las organizaciones comerciales, y se enfoca en producir mejores ganancias para los accionistas o dueños de las organizaciones. En una organización sin fines de lucro, esta perspectiva puede verse como el objetivo de maximizar la utilización del presupuesto. Todo el esfuerzo de aplicar un programa de Cuadro de Mando Integral, entonces apunta a mejorar este aspecto, vía la aplicación de mejoras en la gestión del resto de las perspectivas.

Clientes

Esta perspectiva incluye aquellos objetivos estratégicos que tienen en cuenta la satisfacción del cliente. Es lógico pensar que un cliente más satisfecho, consumirá más de nuestros servicios o productos, mejorará nuestra imagen y nos posicionará mejor ante nuestra competencia. Vemos entonces, que una mejora en este aspecto, repercutirá directamente en las ganancias de nuestra organización, es decir en la perspectiva financiera.

Procesos Internos

Para poder mejorar la satisfacción del cliente, o para mejorar la utilización de nuestros recursos, vía reducción de costos, o gastos, seguramente se deben mejorar los procesos internos, en cuanto a la cadena de valor. Cualquier mejora en este aspecto, entonces, tiene un impacto en las perspectivas de clientes y finanzas.

Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas. Generalmente se muestra como la base del resto de las estrategias, tanto en los aspectos operativos, para poder cumplir con las metas de mejora en los procesos

internos, como en los aspectos de satisfacción de nuestros empleados, lo que es una condición necesaria para mejorar la atención a nuestros clientes.

1.4.3 Necesidad del diseño de un CMI Sostenible.

Desde antes del surgimiento del CMI como herramienta gerencial, ya se empezaba a mostrar un marcado interés internacional en la necesidad de promulgar una conciencia ambiental. Según (Krippendorff, 1982; De Kadt, 1979; Cals, 1995; citados en Calderon Vázquez, 2010) plantea que estas conceptualizaciones se inician en la década de los 70, cuando las ideas y principios conservacionistas y ambientalistas propios del Ecodesarrollo comienzan a aflorar en una serie de contribuciones académicas de gran influencia.

Dicho autor expresa que tales corrientes de pensamiento coinciden en el tiempo con los trabajos y análisis de organizaciones antecedentes y precursoras de la Organización Mundial del Turismo (OMT) como fue la IUOTO (Unión Internacional de Organizaciones Oficiales de turismo) sobre todo en la primera mitad de la década de los setenta. A partir de 1975 será la propia OMT y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1980) los motores de activación del proceso.

Un hito de importancia va a ser la Declaración de Manila (1980), fruto de la Conferencia Mundial del Turismo celebrada en la ciudad de Filipina. En el punto 18 de la Declaración, se reconoce por vez primera a niveles “institucionales” que la satisfacción de la demanda turística no debería conculcar o amenazar los intereses económicos y sociales de las comunidades residentes, el entorno medioambiental o los recursos naturales que constituyen el principal atractivo para los turistas o los sitios culturales o históricos.

La OMT va a desarrollar una línea de trabajo en este sentido en una serie de documentos y declaraciones, donde la sostenibilidad aparecerá progresivamente investida de un rol protagónico, de absoluta centralidad, a la citada Declaración de Manila le seguirá la Resolución de la VI Asamblea General de la OMT (Sofía) donde se va a adoptar la Declaración de Derechos y el Código del Turista de Sofía (1985). Línea de trabajo, continuada con la Declaración de la Haya sobre el Turismo (1989) y que va a culminar en la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible (1995) un paso decisivo en el
de

afirmación de la sostenibilidad. De la conferencia emergerá un output decisivo: la Carta del Turismo Sostenible de Lanzarote (1995).

Nuevas contribuciones de la Organización Mundial del Turismo que dan continuidad a los trabajos realizados, vienen constituidas por la Agenda 21 para la Industria del Turismo y los Viajes: hacia un desarrollo ecosostenible (1996) y el Código Ético Mundial del Turismo Sostenible (1999), piedra de toque de toda la construcción de la sostenibilidad en relación al turismo, y en cuyo proceso de aprobación (Reuniones de Estambul, 1997; Cracovia, 1998; Nueva York, 1999;) culminado con la declaración de Santiago se han realizado interesantes avances en el tema.

Otras aportaciones provenientes de fuentes distintas a la OMT encuadradas en la relación Turismo / sostenibilidad serían las siguientes:

- ✓ Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro (1992)¹ (ISTur, 2015).
- ✓ Directrices para un turismo compatible con el medioambiente (Paris, 1995)
- ✓ Desarrollo del turismo sostenible en los pequeños estados insulares (Comisión de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, 4 Sesión, Nueva York, 1996)
- ✓ Seminario “*Think Tank*” regional europeo para la implementación a nivel local del Plano de acción de la Agenda 21 para la Industria del Turismo y los Viajes (Londres, 1997)
- ✓ Declaración de Malè sobre el desarrollo del turismo sostenible (Maldivas, 1997)
- ✓ Declaración de Berlín (Conferencia Internacional de Ministros del Ambiente sobre Biodiversidad y Turismo, 6 a 8 marzo 1997, Naciones Unidas)
- ✓ Declaración de Manila sobre los Efectos Sociales del Turismo, del 22 de mayo de 1997

¹ Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, fue una de las Cumbres de la Tierra organizadas por la ONU, del 3 al 14 de junio de 1992 en Río de Janeiro. La misma aclara el concepto de desarrollo sostenible al definir, “Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza”, (Principio 1).

“Para alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente debe ser parte del proceso de desarrollo y no puede ser considerado por separado”, (Principio 4).

- ✓ Declaración de Calvià sobre Turismo y Desarrollo Sostenible en el Mediterráneo (Conferencia Internacional sobre Turismo y Desarrollo Sostenible en el Mediterráneo, 19 abril 1999).

Posiblemente sea la Declaración de Berlín (1997) la contribución más notoria por su influencia, difusión y signatarios habiendo tenido una gran resonancia a nivel mundial.

Si bien, la preocupación por el cuidado y protección del medio ambiente se ha incrementado a nivel mundial con el pasar de los años, llegando a constituir un fenómeno global influenciado por las grandes consecuencias que se han producido a escala internacional, y que de una forma u otra han afectado a todos los seres vivos. Los viajeros en consecuencia han cambiado en gran medida sus motivaciones y formas de actuar en vista a adquirir productos sostenibles que promuevan en todos los ámbitos el cuidado del medio natural; se ha originado a nivel internacional una tendencia ambiental que ha marcado la actividad turística en todas sus dimensiones.

Según Domínguez (2010): no fue sino hasta hace pocos años cuando el movimiento “verde” se convirtió en una moda. Gracias a la globalización, a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC’s), y a las tendencias innovadoras en el marketing, las acciones ecologistas se convirtieron en un “boom” realmente impactante en los mercados mundiales. Todo lo que es “verde” vende; ésa es la nueva tendencia. A pesar de la despreocupación de millones de habitantes en el mundo, en contraste con la creciente mundialización de los ambientalistas, el mercadeo busca mejorar o disminuir el impacto negativo en el medio que nos rodea, el cual ha logrado introducir un nuevo concepto de lo que es bueno y lo que se debe producir o consumir.

Este autor refiere que el turismo absorbió las prácticas ambientales desde muy temprano, pues existían tendencias muy marcadas de turistas que buscaban el contacto con la naturaleza, en consecuencia, promovían y practicaban el cuidado de la misma. El turismo se fue ramificando tanto, que surgieron muchas modalidades de viaje que comprendían el medio ambiente y la conservación como pilar fundamental. Por lo tanto, además de las actividades de recreación, educación y salud, el mercado hotelero se vio en la necesidad de involucrarse en ese nuevo mundo, principalmente porque surgió un tipo de turista que decidió alejarse del alojamiento básico, ambientalmente perjudicial y económicamente capitalista.

Todo ello ha conllevado una ardua labor para las instalaciones turísticas, las cuales han potenciado los estudios de mercado en vista a diseñar productos que estén a tono con los cambios de la demanda, y permitan hacer frente a los posibles escenarios que pudieran surgir. En lo que respecta al presente año, se ha generado una alta concienciación por la necesidad de proteger el medio que nos rodea, influenciado por el gran impacto que ha tenido a escala global el nuevo Coronavirus, el cual ha provocado que desde 2020 todas las actividades humanas se redefinieran, marcando tendencias que dominarán el nuevo escenario de los viajes.

Por cuanto, las directrices del turismo en el presente año según Movimentistas (2020) marcan conceptos como:

Bioturismo: Como una evolución del Ecoturismo, los viajeros no sólo están interesados en visitar zonas naturales sin impactar el entorno, sino en involucrarse en su conservación y desarrollo. Además de presenciar a la vida silvestre en su medio nativo, para muchas personas viajeras es importante conocer más acerca de los esfuerzos que se realizan para la investigación, protección de la vida silvestre, y la recuperación de espacios naturales.

Rewilding: Otra modalidad de turismo que comenzará a definir los viajes de placer a partir de 2021 es el Rewilding. En el que muchas empresas turísticas comenzarán a involucrarse directamente en la restauración de paisajes naturales y reintroducción de especies afectadas por la actividad humana. El objetivo del Rewilding es abastecer la creciente demanda de los viajeros por participar en actividades responsables que fomenten la concientización y restauración de espacios naturales.

En un contexto en el que el turismo sufrió una pérdida de 935.000 millones de dólares en 2020 según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), la sustentabilidad y la seguridad son tendencias que llegaron para quedarse en la escena internacional del sector, a las que se suman según Uvirtual (2021):

- ✓ Las motivaciones y necesidades están en constante evolución y el consumo es cada vez más consciente, apelando a cuestiones sociales y ambientales, es decir un turismo sostenible donde el consumidor demanda de los países y prestadores turísticos que contrata, un fuerte compromiso con el entorno que visita.
- ✓ Hay una marcada preferencia por destinos que sobresalen por sus protocolos de seguridad, fundamentales para restablecer la confianza y garantizar la seguridad de

los viajeros. Se destaca el turismo de bienestar, valorando la seguridad individual y familiar en cada momento del viaje.

- ✓ Predomina el “workation” a partir del crecimiento del trabajo remoto como una nueva tendencia que combina trabajo y vacaciones en ambientes naturales, lejos del hogar, pero con las comodidades de servicios de hotel.
- ✓ Los turistas prefieren reservas flexibles y adaptadas a las nuevas condiciones, más flexibles y sin gastos de cancelación.
- ✓ Creciente interés en la elección de lugares que minimizan el impacto ambiental negativo.
- ✓ Turismo de experiencias: los turistas prefieren contenidos de tipo recreativo, cultural, educativo y en la naturaleza.

En resumen, el mundo entero analiza la nueva forma de viajar en la era post-pandemia, y en esta línea emerge la sustentabilidad ligada a la seguridad. Los protocolos para garantizar vuelos seguros se desarrollan en todos los países, sin embargo, el turismo de proximidad gana terreno, pudiendo generar acceso a ciudades más chicas por medio del transporte terrestre. Seguirán en crecimiento actividades como el spa, el ecoturismo, turismo rural, yoga o meditación en un entorno de viajeros que buscan, cada vez más, empresas, marcas e individuos comprometidos con la sociedad y el planeta.

El análisis espacio temporal muestra a partir del surgimiento de estas nuevas tendencias como el control de gestión ha seguido también esta dirección, enfocándose en la importancia de la gestión de la sostenibilidad para las empresas. En este sentido Kaplan y Norton (2000) plantean que las empresas hoy en día reconocen que alcanzar la excelencia en los temas relacionados con el medio ambiente, la seguridad, la salud, el empleo y la comunidad forman parte de una estrategia de creación de valor a largo plazo, en la que será imprescindible desarrollar un conjunto de medidas que tributen al cumplimiento de la misma.

Estos autores consideran que las organizaciones que logran destacarse por sus procesos reguladores y sociales pueden incrementar su reputación entre clientes e inversionistas, así como atraer y retener empleados valiosos que se enorgullecen del papel de su empresa en la mejora del medio ambiente, el lugar de trabajo y la comunidad. Por lo que es esencial que las mismas puedan identificar los procesos

regulatorios y sociales que tendrán el mayor impacto en mejorar la atracción y retención de empleados, la propuesta de valor para el cliente y el desempeño financiero.

De ahí la clara necesidad de incorporar en el CMI integral una perspectiva sostenible que sea capaz de medir y analizar indicadores ambientales, de manera que permita a las empresas valorar la magnitud del impacto que ocasionan sus actividades al medio natural, y poseer una herramienta integral de gestión sostenible que garantice la rentabilidad y la optimización de los procesos, acorde con las tendencias actuales del sector turístico.

1.5 Cuadro de Mando Integral Sostenible.

De acuerdo a Bieker (2002) el concepto de Cuadro de Mando Integral Sostenible (SBSC) se basa en el "tradicional" Balanced Scorecard (BSC), pero proporciona un alcance más amplio al integrar las tres dimensiones de la sostenibilidad. Por lo que tiene un contenido diferente y posiblemente una estructura diferente. Además de las cuatro perspectivas del BSC tradicional, es posible introducir una quinta perspectiva para tratar explícitamente los problemas que requieren de una especial atención por parte de las organizaciones.

En igual sentido plantea que el BSC tiene aspectos tanto financieros como no financieros, (dentro de los no financieros figura la gestión de los activos intangibles, los cuales pueden considerarse respecto a los tangibles, una fuente superior de ventaja competitiva para la empresa, dado que son menos visibles, más difíciles de comprender, imitar o sustituir por la competencia, y por lo tanto producen una ventaja competitiva más sostenible) y es un instrumento de gestión abiertamente estructurado y flexible que ofrece un alto potencial en la gestión de la sostenibilidad.

Este consultor señala que el SBSC permite divisar importantes objetivos ambientales y sociales estratégicos de la empresa, proveyendo una metodología para cerrar la brecha entre los niveles estratégicos y operativos. Por lo tanto, el uso de un SBSC como instrumento de planificación podría mejorar la transparencia de los potenciales de valor agregado (económico, ambiental o social) que nacen de los aspectos sociales y ecológicos y preparar el proceso de implementación de la estrategia. Waxenberger y Bieker (2002) afirman:

Es cierto que el BSC se ha desarrollado con el propósito de vincular los objetivos estratégicos en sus cuatro dimensiones con el resultado financiero y aumentar la

rentabilidad empresarial. Sin embargo, también es adecuado para la gestión de la sostenibilidad o la RSE.

La idea de utilizar la herramienta también con fines de gestión ambiental no es completamente nueva y ya ha sido sugerida por Kaplan y Norton. El concepto SBSC es un concepto abierto donde se puede aplicar a la integración de aspectos ambientales y sociales en la implementación exitosa de estrategias corporativas "convencionales", de sustentabilidad y en el sistema de gestión principal de una empresa, donde la relación de las tres dimensiones de la sostenibilidad (ambiental, social y económico) va a constituir un factor fundamental.

Conceptualmente, la gestión de la sostenibilidad con el BSC busca tratar el problema de las contribuciones corporativas a la sostenibilidad de forma integradora. Expone que para que las empresas contribuyan al desarrollo sustentable, es necesario que el desempeño corporativo mejore en las tres dimensiones de la sustentabilidad de forma simultánea (Figge, Hahn, Schaltegger y Wagner, 2002).

La incorporación de elementos de sustentabilidad puede representar una ventaja competitiva para las empresas. Piñeiro y Romero (2011) argumentan que disminuir el impacto en el medio ambiente, brinda una importante diferenciación para las empresas desde dos formas, en primer lugar, se mejora la imagen de la empresa en la sociedad y segundo, el efecto en la producción de desarrollar un proceso eficiente, que no acabe con la totalidad de los recursos naturales. Los autores mencionan que el paso hacia una organización sustentable, se puede lograr a través de algunos indicadores de sustentabilidad propuestos, que consiguen el equilibrio entre progreso económico, social y conservación del medio ambiente.

Con respecto al proceso de formulación del SBSC, resulta esencial mencionar que la decisión sobre qué estructura es apropiada adoptar para una organización, depende de la naturaleza de los aspectos ambientales y sociales estratégicamente relevantes que se identifican durante el proceso de formulación. Por lo tanto, la elección de cómo se van a integrar estos aspectos se toma durante este proceso, y no al principio (Figge et al., 2002).

1.6 Consideraciones del control de gestión en Cuba.

En Cuba el término de control de gestión es relativamente reciente. Esto no significa que antes de esta fecha no se realizara “control”. Hasta finales de la década de los años 1980 las empresas cubanas se caracterizaban por la “contabilización” de los resultados orientada hacia una “carrera desenfrenada” por el cumplimiento de los planes mercantiles, los cambios provocados durante el período especial han generado que a nivel macroeconómico se está sustituyendo, de forma gradual, el sistema de planificación

material por el financiero, lo que evidencia la necesidad de otorgarle a la función de control el papel que realmente le corresponde en la gestión empresarial de cualquier organización.

La necesidad de mejoras continuas en organizaciones cubanas con el modelo Económico del Perfeccionamiento Empresarial implantado y con Sistemas de Gestión de la Calidad certificados por las ISO 9000, generó la revisión periódica de la estrategia y la necesidad de contar con un instrumento de control como el CMI. También en Cuba se ha trabajado desde los años 90 del pasado siglo XX en el perfeccionamiento de la empresa, fundamentalmente la empresa estatal, que es la predominante en el país; y en busca de mejores resultados se han valorado diferentes modelos de gestión que así lo permitieran.

Desde ese entonces se comenzó a utilizar con más insistencia la Dirección por Objetivos y la Dirección por Valores, más adelante en esa misma década, teniendo en cuenta los cambios sufridos en el país, que se inserta en un mercado internacional que exige igualdad en el lenguaje y terminología, se comienza un proceso de perfeccionamiento empresarial que hoy cubre a más del 25% de las empresas estatales, pero que debe a su vez ser perfeccionado en lo que a modelos de gestión corporativos se refiere. Además, se puede decir que en Cuba se ha reflejado un despertar en este sentido, el cual ha sido pronunciado en la Resolución Económica del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se plantea que se debe fomentar el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas.

Esto conlleva a que la labor del empresario sea fundamental, donde la necesidad de hacer mucho en poco tiempo con un sentido integrador, obliga a buscar instrumentos que alerten de las situaciones problemáticas de la entidad con un sentido estratégico y corporativo, de ahí entonces la necesidad de considerar la implantación del Cuadro de Mando Integral con las características que las empresas cubanas requieren, teniendo en cuenta que es una economía abierta y centralizada que responde a los intereses de la sociedad en su conjunto. Ya en el país se ha empezado a dar pasos en la implantación de esta técnica en algunas empresas, aunque todavía es bastante novedosa en las organizaciones (Lu Gutiérrez, 2019).

Procedimientos para la implementación del CMI

Para la implantación del Cuadro de Mando Integral se requiere de una metodología eficiente y adaptable a los cambios del entorno, que permita cubrir las áreas de la instalación y contribuya a elevar su desempeño. Luego de realizar una revisión de la literatura respecto al tema, se pudo constatar la existencia de una amplia variedad de procedimientos para la implementación del CMI, lo que permitió confeccionar una tabla comparativa que se refleja en el anexo 4 y 5 de la investigación, la cual evidencia una serie de elementos comunes, entre los que se encuentran:

1. Definición de la misión y visión corporativa.
2. La identificación de los factores claves de éxito y la formulación de la estrategia.
3. Identificación de los objetivos estratégicos.
4. La determinación de los indicadores de gestión.
5. Diseño de un mapa estratégico.
6. El constante seguimiento y control como base del éxito y correcta implementación de esta herramienta.

De forma general, todos los procedimientos analizados muestran respaldo científico para ser aplicados, sin embargo, se precisa de una metodología integral que abarque todos los elementos necesarios para analizar la situación actual que presenta la entidad, hasta llegar al diseño de la herramienta, de manera que podrá garantizar efectivamente un adecuado control de gestión y lograr coherencia en la orientación estratégica y el rendimiento empresarial del hotel “Meliá Las Dunas”.

1.7 Conclusiones del capítulo.

1. El sector turístico actualmente se encuentra en un difícil escenario, donde la innovación y la adopción de nuevas herramientas administrativas por parte de las empresas que intervienen en esta actividad, marcarán decisivamente el éxito o fracaso en la nueva era de la información y el conocimiento.
2. El control de gestión permite a los directivos actuar con anticipación ante las posibles desviaciones de la entidad de los objetivos estratégicos, por lo que va a garantizar la obtención de resultados esperados y el incremento sustancial de la productividad.
3. En la empresa hotelera, la sostenibilidad se ha vuelto la principal ventaja competitiva por la que puede pelear, ya que desde las pasadas décadas se viene gestando fuertes pronunciaciones en relación a la importancia de implementar prácticas sostenibles con el medio natural. Por tanto, el mercado hotelero se ha envuelto en actividades ambientalmente sostenibles, pues los turistas también han cambiado sus costumbres hacia viajes más responsables.
4. El CMI constituye una poderosa herramienta administrativa que tiene su esencia en la implementación y el control de las estrategias dirigidas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Su transformación hacia un enfoque sostenible (SBSC) ofrece a las empresas la posibilidad de traducir visiones y estrategias de sostenibilidad en acciones. Este enfoque parece ser interesante tanto para investigadores como para profesionales porque muestra cómo los activos intangibles pueden contribuir a la sostenibilidad de las empresas.

CAPÍTULO 2

**CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA APLICACIÓN
DEL CONTROL DE GESTIÓN EN EL HOTEL “MELIÁ LAS DUNAS”**

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA APLICACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN EN EL HOTEL “MELIÁ LAS DUNAS”

2.1 Introducción

En el capítulo anterior se muestran los elementos teóricos relacionados con el CMI como herramienta de control de gestión y la gran importancia que ha cobrado para las empresas en la actualidad, así como la evolución de esta herramienta hacia un enfoque ambiental que orienta la estrategia empresarial hacia objetivos estratégicos sostenibles y en consonancia con las nuevas tendencias medioambientales.

En este sentido es necesario realizar un diagnóstico del control de la gestión en el hotel Meliá Las Dunas, el cual constituye el objetivo principal de este capítulo, en aras de obtener conclusiones que permitan valorar la situación actual que presenta la entidad para la posterior implementación del CMI, como instrumento que contribuya a mejorar la gestión del hotel, y constituya una herramienta administrativa que permita la toma de decisiones pertinentes a los directivos y por ende la correspondiente consecución de los objetivos y resultados deseados.

Para el desarrollo de este capítulo se utilizaron diferentes instrumentos para diagnosticar la situación de la instalación, entre los que se encuentran las entrevistas y encuestas a los especialistas y directivos (Anexo 6, 7 y 8) y métodos como la observación directa y el análisis documental.

2.2 Análisis de las metodologías de diagnóstico del estado del control de gestión en entidades hoteleras.

Atendiendo a la significación de esta etapa en el proceso de investigación Hernández Torres y Acevedo Suárez (2001) afirman que el diagnóstico es la función del SCG que le otorga inteligencia, ya que determina lo que hay que medir y porqué, en consonancia con la estrategia vigente en la organización, y establece las formas de solución que mejor se adapten a la situación. El diagnóstico es sinónimo de saber dónde y cómo mejorar el desempeño.

Por ello es necesario realizar un análisis de las distintas metodologías existentes para llevar a cabo esta etapa de diagnóstico en entidades hoteleras según los diversos autores.

En el anexo 5 y 9 se exponen una serie de métodos utilizados para el diagnóstico del control de gestión, de los cuales se toma el propuesto por Martínez (2019) para su aplicación en la entidad objeto de estudio, por los resultados favorables que ha tenido su aplicación en otras entidades turísticas, además de tener un carácter novedoso, flexible y adaptable a cualquier empresa, en dependencia de sus características y los objetivos definidos por la alta dirección, a continuación, se explica detalladamente cada uno de sus pasos.

2.3 Descripción de la metodología seleccionada para el análisis del estado actual del control de gestión en el Hotel “Meliá Las Dunas”.

Paso 1: Formación del Grupo de Diagnóstico Estratégico.

En este paso del método seleccionado se conforma un grupo de trabajo según el procedimiento expuesto conformado por especialistas y directivos de la entidad objeto de estudio

Paso 2: Cronograma para el Diagnóstico Estratégico.

En este paso se crea entre los especialistas un cronograma de trabajo que define la cantidad de encuentros y sesiones de trabajo.

Paso 3: Ejecución del diagnóstico.

3.1 Caracterización general de la empresa turística objeto de estudio.

En esta fase del paso número tres se realiza la caracterización de la entidad objeto de estudio como parte de la ejecución del diagnóstico, describiendo la estructura organizativa, el objeto social de la empresa, el producto turístico que comercializa y principales mercados.

3.2 Análisis Externo.

El análisis externo permite identificar aquellos elementos del macro y microentorno que influyen considerablemente en el funcionamiento de la entidad, a partir del análisis de elementos como la competencia, el mercado y hechos ajenos a la empresa que no pueden ser controlados y que en caso de manifestarse pueden incidir negativamente en los resultados esperados.

3.2.1 Análisis del entorno general o macroentorno

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional, cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la empresa turística construye su posición.

3.2.2 Análisis del entorno competitivo o microentorno

En este análisis es necesario conocer la información referida al mercado, proveedores y competidores para poder evaluar las estrategias y prever las acciones que la competencia puede llevar a cabo. De esta forma queda constituido el denominado microentorno o entorno competitivo de la empresa.

3.3 Análisis Interno.

En el caso de las empresas turísticas cubanas se recomienda recopilar y analizar la información organizada según los sistemas que establece el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGEC), que permite utilizar la valiosa información que cada empresa debe tener.

2.4 Diagnóstico del estado actual del control de gestión en el Hotel Meliá Las Dunas.

Según el procedimiento seleccionado se procede a su aplicación en el hotel Meliá Las Dunas.

Paso 1: Formación del Grupo de Diagnóstico Estratégico.

Este paso constituye un momento clave en el diagnóstico, pues la conformación del grupo de trabajo permitirá valorar el estado actual de la instalación, para la posterior implementación del CMIS. El grupo quedó conformado por:

- ✓ **Director Adjunto:** Elizabeth Hildelisa Valdez García.
- ✓ **Director de Áreas Asistente:** Ana Bárbara Guillén.
- ✓ **Jefe del Departamento de Turismo en la UCLV:** Carlos Cristóbal Martínez Martínez.
- ✓ **Profesor del departamento de Turismo en la UCLV:** Ernesto Llanes Hernández.
- ✓ **Jefe del Departamento Económico del Hotel:** Mario Alberto Carrodegua Rodríguez.
- ✓ **Jefe de Calidad y Atención al cliente del Hotel:** Miguel Ángel Estela.

- ✓ **Estudiante de Licenciatura en Turismo y autor de la investigación:** Maikel Andres Rodríguez Polanco.

Paso 2: Cronograma para el Diagnóstico Estratégico.

En este paso de la investigación se conformó el cronograma de trabajo de los especialistas con los encuentros y sesiones de trabajo según las fechas dispuestas, con los objetivos específicos a tratar para desarrollar este paso de la investigación, (Ver Anexo 10).

Paso 3: Ejecución del diagnóstico.

En esta fase se procede a la ejecución del diagnóstico, la cual está constituida por tres pasos fundamentales que van a permitir la caracterización de la instalación y diagnosticar su situación actual.

3.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio.

El hotel “Meliá Las Dunas” pertenece al grupo de turismo Gaviota S. A. y opera bajo un Contrato de Administración y Comercialización suscrito con la compañía hotelera MELIA HOTELS INTERNATIONAL.

En lo referido a su inauguración, el mismo comenzó su explotación el 1ro. de diciembre del año 2006 como resultado del esfuerzo conjunto de constructores y del colectivo de trabajadores y directivos del Hotel y de la Delegación Territorial Centro de Gaviota S.A., lográndose dar a luz un magnífico producto hotelero, digno de nuestro precioso entorno natural. Luego de una exitosa apertura al mercado internacional, los turoperadores y los clientes de Canadá, Italia, Inglaterra y Europa en general, escogen el hotel por sus cómodas habitaciones, sus bellísimos jardines, lindas playas, la diversidad de servicios gastronómicos y recreativos y su magnífica gente amable, sonriente y hospitalaria.

Exuberante vegetación, playas vírgenes, entorno natural libre de contaminación ambiental, la amabilidad y cortesía del personal y una excelente relación calidad-precio son elementos distintivos de este producto hotelero.

Respecto a la administración hotelera, el contrato de administración dota a Meliá Las Dunas de un director extranjero con sus concernientes mandos: Director Residente, chefs, asesores de alimentos y bebidas y animación. Por la parte cubana un director adjunto, dos directores de área y los jefes de departamento. Referido a los recursos

humanos el hotel cuenta con trabajadores contratados de forma indeterminada (CI) y un personal que varía a medida que la ocupación del hotel va en incremento, denominados contratos determinados (CD).

El hotel cuenta con categoría 5 estrellas según el estándar cubano y se localiza en la parcela denominada Las Dunas en el cayo Santa María, perteneciente a la cayería noreste de la provincia de Villa Clara. Se puede acceder a este mediante el pedraplén Caibarién-Cayo Santa María, un vial sobre el mar de 48 km de largo construido desde 1989 hasta 1996, a través de una zona declarada reserva natural.

Sobre su construcción

- ✓ Período: desde diciembre 2005 a 01-12-2006
- ✓ Inversionista: ALMEST
- ✓ Contratista: ALMEST

Concepto constructivo

El hotel cuenta con dos zonas independientes de piscina, alrededor de las cuales se colocó el núcleo habitacional y opcionales de cafeterías y bares, en la zona central se localizan la mayoría de las ofertas gastronómicas de restauración. La decoración se encuentra inspirada en el encuentro entre culturas que dio paso a la conquista española en América, recreando espacios y realizando alegorías a los principales protagonistas del período.

Caracterización física del inmueble

Posee 925 habitaciones, distribuidas en 32 módulos de 24 habitaciones en dos pisos y 11 módulos de 16 habitaciones, todos de dos pisos de altura. Dos ambientes se recrean vivamente: uno destinado al segmento de familias y el otro, a parejas. La vida converge al centro del hotel con un espacioso lobby distinguido por sus colores, espejos de agua y palapas, seguido de un singular boulevard con su plaza principal, palapas intermedias, gazebo de novios, restaurantes, heladería, tiendas y beergarden (jardín de la cerveza). Una bellísima leyenda se descubre bajo su ambiente y decoración que se remonta a 1492 con la llegada de Cristóbal Colón a las tierras de América.

Caracterización del entorno

Cayo Santa María es uno de los tres cayos unidos a tierra firme por un pedraplén de 48 kilómetros. Este pedraplén fue galardonado en el año 2000 con El "Premio Internacional Puente de Alcántara", instituido por la Fundación San Benito de Alcántara y está destinado a galardonar, dentro del ámbito Iberoamericano, a las obras públicas que reúnan mayor importancia cultural, tecnológica, estética, funcional y social, teniéndose en cuenta además la calidad técnica y estética y perfección alcanzada en la ejecución del proyecto. Es una isla paradisíaca, enclavada en la región norte del Mar Caribe, rodeada de hermosas y cristalinas aguas, que ofrece 13 km de playas vírgenes con una arena fina y blanca. Completan su belleza una peculiar flora con especies endémicas y sus formidables dunas de arena.

Cayo Santa María fue declarado por la UNESCO "Reserva de la Biosfera" y en él habitan 10 especies endémicas de la flora y la fauna del país. Existen masivas colonias de flamencos, gaviotas, corúas, lagartos, iguanas, moluscos y el pájaro arriero. Los fondos marinos están poblados por algas y hay gran variedad de moluscos, anfibios, reptiles, mamíferos y aves. Dentro de las especies se pueden observar al tocororo, reconocido como ave nacional, pájaros carpinteros y gavilanes, así como jutías de diversas variedades, destacándose en exclusiva la jutía rata. La vegetación costera está constituida por caletas e hicacos, los manglares (colorados y negros), los patabanos y la durísima Yana. La diversidad de la fauna se complementa con una exuberante flora caribeña que incluye 248 especies, de las cuales 91 son medicinales, 72 maderables, 41 melíferas y 40 ornamentales.

Elementos hoteleros de que dispone

Ubicado en primera línea de playa en Cayo Santa María, exótico paraje que deslumbra con su lujo natural. Resort Todo Incluido Cinco Estrellas, con 925 habitaciones. Recrea vivamente sendos ambientes para familias y parejas. Una ciudad turística llena de atracciones donde la vida converge en un espacio lobby, que se prolonga en un singular bulvar. Recomendado para familias, bodas, lunas de miel, incentivos y circuitos. Dos sistemas de piscinas distribuidas en una sección de adultos y otra para familias.

Servicios generales que ofrece

Restaurantes: 2 Buffets, 5 a la carta (Internacional/italiano/asiático/mexicano/marinero), 3 Snacks, 1 Heladería, 1 Pizzería.

Bares: 1 Lobby Bar, 2 Bares Piscinas, 3 Bares Playa, 1 Bar Deportivo, 2 Snacks Bar, 1 Jardín de la Cerveza.

Servicios especiales que ofrece

Buró de ventas de excursiones y opcionales, cambio de divisa, conexión a internet facilidades para minusválidos, servicio de lavandería, servicios médicos 24 horas en Clínica Internacional cercana al hotel, taxis, tienda de artesanía, gimnasio, teatro animación, baby club, mini club, salud y belleza, SPA aguas claras, centro náutico, servicio de internet y alquiler de autos.

Organigrama: Existe una estructura departamental representada en el organigrama del hotel, (Anexo 11).

Objeto Social: Encaminado a las actividades de administrar, promover y comercializar la entidad hotelera en dirección al turismo internacional y otros usuarios, para lo cual cuenta con la administración de la Sociedad Mercantil Cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A.

3.2 Análisis Externo.

3.2.1 Análisis del entorno general o macroentorno

El macroentorno de la empresa abarca distintos factores cuya evolución y tendencia se debe seguir de cerca y de forma constante, puesto que pueden afectar de forma significativa la relación de intercambio de la empresa con sus mercados. Kotler, Madariaga Miranda, Zamora, Bowen, y Makens (2011) afirman: “El macroentorno lo integran las fuerzas sociales mayores que afectan a la totalidad del microentorno, es decir, a las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales”.

Entorno económico

La situación actual en la cual se encuentra el hotel Meliá Las Dunas, al igual que el resto de las empresas cubanas, está condicionada por la grave repercusión que tiene el genocida bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos al país desde hace más de cinco décadas, lo que hace que se dificulte cada vez más la adquisición de suministros necesarios para el desarrollo de estas entidades. Además de

la permanencia de la Ley Helms- Burton y Torricelli que pretenden ahogar económicamente el desarrollo de la nación cubana.

A todo ello se suma la gran repercusión que ha tenido a nivel mundial la influencia de la nueva pandemia Covid-19, y en lo referido a Cuba, ha impactado fuertemente a la economía, ocasionado por la paralización parcial de muchas actividades fundamentales, entre ellas la actividad turística, la cual constituye un sector priorizado en la estrategia nacional.

Entorno político

En el entorno político se acentúa el papel del sistema político cubano, que junto al PCC, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones y normas de conducta, en la honradez y dignidad humana, buscando las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta compleja actividad económica, medioambiental, social y humana. Además, se suma la aprobación de medidas por parte del gobierno cubano establecidas en los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) para facilitar la captación de divisas al país, para esto dota de mayor autonomía a las empresas para que gestionen sus recursos.

Aun así, se manifiestan dificultades por la injerencia norteamericana en asuntos internos mediante las medidas políticas que sitúan a Cuba como país no seguro para visitar, es por ello que las autoridades del MINTUR mediante las estrategias de marketing hacen énfasis en situar al país como un destino seguro y con grandes atractivos para el desarrollo de la actividad turística. De igual forma influye el escenario político internacional caracterizado por la inestabilidad política, los conflictos bélicos, la ingobernabilidad de los estados, las luchas étnicas, sociales y laborales de las clases bajas de las sociedades, la creciente desigualdad entre ricos y pobres, situación que se agudiza en la región de las Américas a partir del retorno de gobiernos de derecha, que han provocado una suspensión de los beneficios sociales alcanzados anteriormente.

Entorno social

El entorno social está caracterizado por el alto nivel de escolaridad, educacional-cultural de la población cubana, cero analfabetismo, altos niveles de salud y esperanza de vida.

Este se determina por las zonas cercanas al hotel, dígase ciudades y poblados donde reside la cantera de trabajadores que laboran en los mismos, atendiendo al programa de captación de obreros dirigido por el grupo hotelero Gaviota S.A. Estos programas de capacitación son una vía para satisfacer la demanda laboral de la provincia de Villa Clara, mejorando así la calidad de vida de sus habitantes e insertándolos en el sector de forma directa. La política cultural-educacional está orientada también a elevar el nivel de la población con respecto a la actividad turística y en función de esto se preocupa de la formación y desarrollo gradual de cuadros y trabajadores.

Entorno tecnológico

El entorno tecnológico se encuentra enmarcado en los adelantos tecnológicos teniendo en cuenta el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones impulsadas por el país para la informatización de los servicios y procesos, estos adelantos constituyen un factor clave para el turismo pues interconecta a los TTOO, AAVV con los clientes y así mismo con los hoteles. Esto requiere un elevado nivel de conocimiento junto con la aplicación de modernas técnicas de dirección y gestión empresarial sustentadas en los cambios tecnológicos, para con ello posibilitar un trabajo más rápido y eficiente de los recursos humanos. El hotel posee contratos con la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA S.A) la cual se encarga de prestar los servicios tecnológicos en la entidad.

Entorno internacional

En el aspecto internacional la entidad goza de un gran prestigio y reputación, dado por el quehacer de sus trabajadores y la calidad de los servicios que presta. A través de la comercialización del hotel mediante las diferentes agencias de viajes y turoperadores encargadas de la promoción en el exterior, podemos afirmar que según los clientes y las opiniones reflejadas en los principales sitios de retroalimentación on-line, como trypadvisor y facebook, que el hotel es conocido como una de las mejores entidades de sol y playa en la Cayería Norte.

3.2.2 Análisis del entorno competitivo o microentorno

Dentro del microentorno de la empresa se encuentran cuatro grupos con distinta capacidad para influir y condicionar la relación de intercambio de la organización con su mercado. Estos cuatro grupos son: los suministradores, los intermediarios, los

competidores y aquellas instituciones y colectivos con algún interés actual y potencial sobre las actividades de marketing.

Clientes

Los principales mercados de la entidad provienen de Canadá, Inglaterra, Argentina, Alemania, España, siendo el principal Canadá, estos son movidos principalmente por los Turoperadores internacionales Vacances Air Transat, Tours Mont Royal (TMR), Air Canadá Vacation, Hola Sun/Caribe Sol, Sunwing, Westjet, Euro VIP, Argentina, Freeway, Havanatur Argentina, Julia tours, Ola Argentina, Soles Fun & Leisure, Vacaciones Barceló Argentina, fundamentalmente.

La demanda actual está dada por los cambios climáticos, dado que por lo general dichos clientes viajan buscando las temperaturas cálidas de Cuba, la cercanía y la diferenciación de los precios, además de otros atributos con que cuenta el producto turístico comercializado en relación a otros destinos internacionales. Por otra parte, el turismo nacional ha tomado auge en el último año, y el hotel “Meliá Las Dunas” constituye el que mayor número de clientes nacionales recibe, en el destino turístico “Cayos de Villa Clara”, dado las características particulares del mismo y la diversidad de los servicios que brinda.

Distribuidores

En la instalación han sido definidos correctamente los canales de distribución, mostrándose presente en su gestión contratos con Turoperadores (TTOO), Agencias de Viajes Minoristas (emisoras y receptoras) y también el canal directo del cliente al hotel. Es importante señalar que la mayor cantidad de clientes con los que opera el hotel viajan a través de turoperadores. Las principales agencias receptoras en el envío de clientes al hotel son: Viajes Cubanacán y Gaviota Tours, seguidas por Cubatur y Havanatur en menor medida, entre otras. Las principales acciones de incentivos que realizan con sus intermediarios son: ofertas especiales, fam trips (viajes de familiarización), viajes de prospección, brochure contributions (contribuciones de brochures) y acciones de co-marketing.

Proveedores

Los principales proveedores del hotel “Meliá Las Dunas”, de acuerdo a los niveles de ventas son, AT Comercial, ITH y Locarinos y D’ Leones, ofertándole los suministros que

necesita y brindando una gran diversidad de productos como son: alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos de higiene y limpieza, entre otros. Además, los proveedores Bucanero S.A, Habana Club, la Empresa de la Pesca, UECAN Avícola Villa Clara, Empresa pecuaria MACUN, UMI Geocuba Artes Gráficas, CORALAC, Empresa citrícola Ciego de Ávila, Coracán, Fruti Flora V.C, Pesca centro, Bodegas del Caribe, Comercial Café, Tecnoazúcar, Empresa Cárnica de Cienfuegos entre otros.

Competidores

En el hotel Meliá Las Dunas está correctamente definida la competencia, identificándose como competidores superiores al Hotel Playa Cayo Santa María e Iberostar Ensenachos, como inferiores el Hotel Star Fish y Hotel Sol Cayo Santa María y como competidores potenciales los demás hoteles ubicados en el destino Cayos de Villa Clara, que operan con el mismo segmento de mercado y que ofrecen productos similares.

Los competidores reales se enmarcan en las ocho regiones principales de desarrollo turístico, en específico las organizaciones vinculadas al turismo internacional, fundamentalmente las que corresponden a Cubanacán, Casas de Renta, hoteles Sol Meliá (Gaviota), hoteles Barceló (Gaviota) y Occidental resorts (hoteles occidental) (Gaviota), dado que cuentan con un avanzado desarrollo en la actividad hotelera y extrahotelera, con una imagen y sello distintivo a nivel internacional en cuanto a la calidad del producto turístico ofertado y los servicios que brindan, caracterizado por la diversidad y la especialización que constituyen puntos invulnerables en la competencia nacional.

3.3 Análisis Interno.

A partir de los cinco principales sistemas que influyen en la gestión se realiza un análisis interno sobre la base a la metodología seleccionada para el diagnóstico.

Sistema de Dirección

El departamento lo conforman ocho trabajadores, los cuales se distribuyen en un director adjunto, dos directores de áreas asistentes, un instructor del PCC, un instructor de la UJC, dos especialistas C en Ciencias Informáticas y un técnico en Gestión Documental. La dirección en la entidad se efectúa acorde a lo dispuesto en los manuales de dirección del grupo Gaviota S.A en coordinación con la compañía hotelera MELIA HOTELS

INTERNATIONAL. El proceso de dirección en la entidad tiene como propósito: dirigir las acciones, operación y funcionamiento diario del hotel para lograr los objetivos definidos en la planeación estratégica. Para ello se ejecuta la constitución de estructuras de dirección y apoyo como: el Consejo de Dirección, Comité Operativo, Comité de Compras, Comité de Calidad y Comité de Certificación; así como otras que se consideren necesarias según lo dispuesto en el manual de gestión de la cadena.

La dirección se encarga del diseño de la planeación estratégica; la coordinación y control de la operación, administración y funcionamiento general del hotel; el análisis de los resultados y determinación de responsables y planes de mejora, el trámite de situaciones excepcionales o urgentes; así como la elaboración de informes gerenciales a partir de los resultados analizados. Entre los principales procesos claves del departamento se encuentran las distintas reuniones y puntualizaciones pertinentes donde participan los jefes de departamentos, mandos intermedios y trabajadores.

El Consejo de Dirección es el organismo superior de dirección en el hotel y está integrado por el Director General como máximo responsable, el Director Adjunto como segundo al mando, y los jefes de departamentos, el mismo efectúa reuniones de forma mensual, las cuales son visitadas por especialistas del Grupo Gaviota S.A, y constituye un momento importante para evaluar los resultados que se van obteniendo desde el punto de vista operacional y funcional, y para adoptar acciones correctivas y proactivas.

Todas las cuestiones referentes a la estrategia de operación y funcionamiento general del hotel tienen que ser evaluadas y aprobadas por el Consejo, para lo cual es apoyado por los grupos de trabajo, comités etc., de igual forma las organizaciones políticas y de masas se integran al trabajo del departamento, donde se aprecia la existencia de un comité del PCC al igual que uno de la UJC, donde se lleva a cabo la reunión del núcleo del partido y el comité de base de la UJC respectivamente.

Sistema de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos en la instalación está conformado por siete trabajadores, los cuales se organizan en un Jefe de Área de Recursos Humanos (RR. HH), cuatro especialistas C en Gestión de RR. HH y dos técnicos A en Gestión de RR. HH, los cuales se encargan de gestionar una plantilla cubierta de 733 trabajadores en temporada alta y 399 en temporada baja. El promedio de edad de los trabajadores se

encuentra entre 25 y 50 años de edad aproximadamente. El proceso de selección y contratación del personal es rectorado por la oficina de empleo de la Delegación Gaviota Centro. La descripción de la jornada laboral se encuentra en un total de ocho horas diarias, 44 horas semanales y 190,60 horas mensuales con una pausa diaria de 30 minutos de descanso, el aprovechamiento de la jornada laboral se comporta de manera promedio sobre un 88% y el absentismo laboral en un 9% aproximadamente. El pago se realiza por el tiempo real trabajado con periodicidad de pago mensual.

Sistema de Calidad y atención al cliente

El departamento de Calidad y Atención al Cliente lo componen siete trabajadores, entre los que se encuentran un Jefe de Calidad y Atención al Cliente, dos especialistas C en Gestión de la Calidad y cuatro técnicos A en Relaciones Públicas para el Turismo, encargados de funciones como la atención al cliente (RR. PP), la gestión de la calidad y de bodas en el hotel. Dentro de las funciones que realiza el departamento se encuentran la implementación de los procesos de servicio, procedimientos, estándares y la aplicación del Sistema de comunicación y evaluación de la satisfacción de clientes externos e internos, mediante encuestas departamentales, corporativas y las elaboradas por el Grupo Gaviota S.A, el cual se encarga de su análisis y procesamiento en vista a determinar los índices de satisfacción general de los clientes con los servicios recibidos, efectúa además el tratamiento a quejas y reclamaciones, ya sean internas o externas, la fidelización de clientes, incluyendo el tratamiento especial a los clientes repitentes y VIP; así como el control y análisis de las desviaciones; la determinación de los planes de mejora y elaboración de reportes. Para ello, se implementa el Sistema de gestión de la calidad definido por la cadena Meliá HI, el cual brinda múltiples facilidades.

El departamento se encarga de organizar y planificar la ejecución de los diagnósticos según el proceso de Evaluación y Control de la Calidad, en el cual se involucran todas las áreas de la entidad, unido a las inspecciones higiénico-sanitarias del MINSAP, mediante el cual genera el informe del diagnóstico. El trabajo del área se rige por el Manual de Gestión de calidad de la cadena MELIA HI en coordinación con el Manual de Gestión de la calidad del grupo Gaviota S.A, donde se destacan las acciones a realizar por cada miembro del departamento según las funciones correspondientes a su puesto de trabajo. El índice de satisfacción general de los clientes en la entidad históricamente

ha sido favorable, superando el 85% desde 2017 a 2020, aspecto que denota una tendencia favorable respecto a la calidad percibida por los clientes.

Sistema de Marketing y Comercialización

El departamento comercial del hotel lo integran dos trabajadores, entre ellos un Jefe de Área Comercial y un especialista B en Comercialización del Producto Turístico. Con respecto a las acciones de comunicación, una parte corre por el grupo hotelero Gaviota, pero el mayor peso recae en el propio hotel, realizando acciones comerciales para cada instrumento de la variable comunicación, siendo las que se realizan con mayor frecuencia los Fam Trip, contribución en los brochures y participación en ferias. También es válido destacar que la instalación dedica de sus ventas un determinado por ciento a los gastos de comunicación, en el caso específico del hotel objeto de estudio, este se encuentra bien posicionado en el mercado, lo que permite altos índices de ocupación durante todo el año.

La contratación y venta del producto se realiza a través de las distintas Agencias de Viajes y Turoperadores, empleándose los tres canales de distribución tradicionales, el canal directo (Cliente-Hotel, a través de la visita directa o la infomediación), el canal corto (Cliente-AA.VV-Hotel) y el canal largo (Cliente-TT.OO-AA.VV-Hotel). La mayor cantidad de clientes con los que opera el hotel viajan a través de turoperadores, siendo los más significativos Tour Mont Royal (TMR), Transat, Hola Sun, Air Canada, Sunwing y Westjet. Las principales agencias receptoras con las que se posee contrato para el envío de clientes al hotel son: Viajes Cubanacán y Gaviota Tours, seguidas por Cubatur y Havanatur.

El hotel cuenta con un plan de marketing diseñado según los lineamientos de la política comercial de Gaviota, que da cumplimiento a las estrategias y objetivos definidos como parte de la gestión comercial en la planificación estratégica del hotel. Se llevan a cabo estudios de mercado, que permiten la segmentación, lo cual permite el enriquecimiento de los productos del hotel sobre bases sólidas en su adecuada orientación a cada segmento de mercado. Se señala además el papel desempeñado por el especialista comercial, apoyado en la motivación y la calidad de la relación con los subordinados, existiendo un alto sentido de pertenencia y compromiso.

Es necesario señalar como aspectos negativos que las decisiones relacionadas con los precios son tomadas centralmente por el grupo, acorde a la política del país, por lo que la instalación tiene poco poder de acción sobre ellos, aunque puede establecer aquellos precios referidos a las contrataciones con las firmas nacionales e igualmente deben ser aprobados por la casa matriz, además se refleja la existencia de proveedores únicos para los distintos productos que demanda la entidad. Estos dos aspectos se consideran un tanto alejados de la operación del centro y por tanto de la Dirección de Ventas. Revertir esta situación depende esencialmente de las políticas y flexibilidades que sean adoptadas nacionalmente.

Sistema Económico

El departamento económico del hotel está integrado por trece trabajadores, distribuidos en un Jefe de Grupo de Economía, un contador C (EP), siete contadores C, un contador D, en el área de riesgos se encuentra un especialista C en Gestión Económica (EP), y dos especialistas C en Gestión Económica. La gestión económico-financiera del hotel se realiza por el departamento Económico, Administración y Riesgos, este último dedicado a la gestión de cuentas por cobrar. Este sistema se basa en documentos como el Manual de Gestión Meliá HI División Cuba, Manual de Normas y Procedimientos de Gaviota y Nomencladores de cuentas.

El mismo se compone por el sistema de control interno, de contabilidad, de relaciones financieras y el de costos descritos en la política de la empresa. Los estados financieros se conforman y analizan de manera sistemática, controlándose rigurosamente las cuentas por pagar, por cobrar, los ingresos y los costos. Los resultados obtenidos de los cierres mensuales y anuales se emiten al Grupo Gaviota S.A y son resumidos en el Informe Económico que se envía al corporativo; además del reporte gerencial que solicita la Dirección del hotel. Paralelamente, se analiza el cumplimiento de lo planificado, y se discute, elabora y aprueba el presupuesto para cada año.

En el análisis de los indicadores económicos del hotel se tomó como referencia el 2019, el cual fue el último año de operación de la entidad antes del impacto de la Covid-19. Las ventas totales al cierre del período fueron de un total de 2,427,526.91 mt (moneda total) de un plan de 2,503,095.38 mt lo que representa un cumplimiento del plan del 96.98%, respecto al 2018 constituye un incremento del 51.99%. Entre las principales partidas que

más influyeron estuvieron las ventas de servicios turísticos con un cumplimiento respecto al plan del 88.15%, las ventas gastronómicas que sobre cumplieron el plan en un 108.21% y las ventas de servicios no turísticos de igual forma con un 132.63%, las utilidades antes de impuestos alcanzaron los 179,590.66 mt respecto al plan de 214,213.77 mt lo que representa un 83.83%.

La situación de las cuentas por cobrar en el período que se analiza muestra una situación desfavorable, llegando alcanzar en su rotación hasta más de 120 días, de igual forma las cuentas por pagar, elemento que es necesario atender por parte de la dirección económica de la entidad. Cabe señalar que en el período económico 2020 y en lo que va del 2021, la entidad ha tenido muy pocas operaciones dado por la reducción de los viajes y el cese de la actividad turística en todo el territorio nacional, no obstante, en el presente año se espera se produzca un incremento en el arribo de visitantes al país a partir del próximo día 15 de noviembre con la reapertura de las fronteras nacionales.

Análisis de los instrumentos de medición

La muestra seleccionada para la aplicación de las encuestas y entrevistas se determinó por un muestreo de conveniencia, el cual es un método de muestreo no probabilístico que permite dejar a la comodidad del encuestador la elección de los entrevistados. Se seleccionaron un total de 44 personas entre trabajadores y directivos de la entidad, estos fueron encuestados mediante distintos cuestionarios, también se realizó un análisis de varios documentos internos e investigaciones realizadas, lo cual permitió identificar una serie de elementos que impactan en las actividades de la instalación.

La información recopilada fue procesada mediante el empleo del paquete estadístico SPSS, versión 21.0, (Anexo 13), dio como resultado las siguientes irregularidades:

Encuesta 1

- La mitad del personal considera muy importante el concepto de biodiversidad para la economía, dejando a un 25% que lo cree importante y a otro 25% que no le atribuye gran significación.
- El 31.8% de los encuestados tiene gran comprensión acerca de los efectos del cambio climático y sus consecuencias, sin embargo, más del 60% posee escasos conocimientos respecto al tema, lo que refleja la necesidad de potenciar este aspecto en la instalación.

- EL 75% del personal reconocen el bajo estímulo de los hábitos de consumo dentro de la sostenibilidad que realiza el hotel, en igual sentido el 40.9% afirma la escasa frecuencia con que la entidad efectúa la compra de productos biodegradables.
- El 81.8% de los entrevistados están de acuerdo en la gran importancia que tiene incluir los costos medioambientales en los resultados económicos de la entidad, dejando un 18.2% que no lo consideran necesario, aspecto que requiere especial atención por parte de la gerencia.
- Más del 75% poseen bajos conocimientos acerca del tratamiento de los desechos del hotel, así como de las tendencias de sostenibilidad de los clientes.
- En lo referido al gasto de energía y agua en la instalación, entre el 40 y el 50% de los que respondieron, no dominan con gran frecuencia los gastos en que incurre el hotel en este sentido, de igual forma el 36.4% desconoce la participación del centro en inversiones limpias.
- El 45.5% de los encuestados reconoce la necesidad de aprender sobre los temas relacionados con el desarrollo sostenible, sin embargo, un 54.5% no lo consideran tan necesario, lo que refleja que más del 65% no estén interesados en participar en actividades que vinculen los factores ambientales, sociales y económicos.
- Existe un 13.6% del personal que plantea una gran similitud entre los términos de desarrollo sostenido y desarrollo sostenible, un 36.4% que le atribuyen una mínima relación y un 50% que manifiestan la existencia de una estrecha relación, demostrando las incomprensiones de estas temáticas.

Encuesta 2

Más del 70% de los entrevistados coincidieron en señalar los problemas que a su criterio tienen un mayor grado de frecuencia, y afectan en mayor medida a la instalación, estos se muestran a continuación:

- ✓ Estilos y métodos de dirección insuficientes.
- ✓ Baja rentabilidad económica de la entidad.
- ✓ Bajos índices de satisfacción de los clientes.
- ✓ Problemas en la gestión de compras y rapidez en la entrega de los productos.
- ✓ Desmotivación del personal.
- ✓ Deficiente planificación y organización del tiempo y el trabajo del personal.
- ✓ Excesivo uso de decisiones autocráticas.

- ✓ Desequilibrio entre los niveles de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Subordinación múltiple.
- ✓ Insuficiente preparación de los cuadros ante los diferentes escenarios.
- ✓ Inexistencia de cursos de superación de trabajadores y directivos en temas ambientales.
- ✓ Carencia de iniciativas de motivación al cliente interno.
- ✓ Cambios constantes en la estructura de dirección.

Es importante destacar que una baja cantidad de entrevistados no identificó los elementos que a continuación se exponen, como problemas que estén presentes en la entidad, lo que demuestra el bajo grado de relevancia de los mismos para el personal encuestado, y por lo tanto no los consideran necesario a tener en cuenta en el funcionamiento del hotel.

- ✓ Carencia de una conciencia ambiental por parte de los trabajadores.
 - ✓ Desconocimiento de la estrategia y los objetivos estratégicos de la entidad por parte de los recursos humanos.
 - ✓ Problemas con las reuniones.
 - ✓ Inexistencia de una herramienta de dirección efectiva.
 - ✓ Problemas con la delegación de autoridad.
 - ✓ Poca orientación del personal hacia la estrategia de la entidad.
-
- Solo un 9.1% del personal objeto de estudio considera el medio ambiente como una de las prioridades actuales en la gestión hotelera, a la vez que más del 70% desconoce los pilares del desarrollo sostenible, la estrategia y los objetivos estratégicos de la entidad.
 - Alrededor del 86.3% desconocen si el desempeño ambiental de la entidad es sostenible, además se evidencia que el 38.6% no se siente comprometido con la estrategia organizacional, en igual porcentaje están los que afirman que las técnicas de dirección y control que se utilizan no son efectivas, ello complementa el hecho de que más del 90% se sienta insatisfecho con los estilos y métodos de dirección que se utilizan.
 - Un alto porcentaje de entrevistados (86.4%), nunca ha escuchado acerca del Cuadro de Mando Integral como herramienta administrativa, a la vez que más del 80%

expresan la poca efectividad de las acciones comerciales que desarrolla el hotel para la captación de nuevos clientes.

- Aproximadamente el 30% de los miembros entrevistados no reconoce la vitalidad de incorporar pautas sostenibles en las actividades del hotel, un 84.1% concuerdan en la escasez de acciones para motivar al cliente interno, destacando el 70.5% que la organización del trabajo diario en la entidad no es la más adecuada.

Encuesta 3

En lo referido a la motivación y satisfacción laboral, el 61.7% de los recursos humanos entrevistados, consideran como elemento más importante el salario recibido, seguido de la necesidad económica, las posibilidades de ser promovido, la necesidad y útil de su trabajo y el ambiente laboral.

- Sobre un 40.9% tiene dificultades en la comunicación en idioma extranjero; en relación al cliente el 22.7% se siente medianamente comprometido, lo que deja un 77.3% con alto grado de compromiso, en relación a la empresa más del 54% se siente poco comprometido con esta.
- Alrededor del 35% del personal discrepa en la libertad que tiene de decidir cómo y cuándo realizar su trabajo y en la realización profesional con la labor que ejerce. Es relevante señalar que un porcentaje por encima de la media está insatisfecho con el salario recibido, de igual manera el 72.7% refleja la carencia de acciones de estímulo al personal que logra buenos resultados.
- Se evidencia la falta de medidas que permitan el desarrollo profesional de los trabajadores y su capacitación. Sin embargo, se destaca el buen ambiente laboral que existe, las buenas condiciones de trabajo y la existencia de una arquitectura estéticamente agradable.
- Los encuestados reconocen la calidad de las relaciones humanas y el nivel de comunicación que existe entre la dirección y los subordinados. De manera general existe un alto grado de satisfacción con las labores que realiza cada cual.

Otras de las deficiencias detectadas a partir del estudio de campo realizado y la consulta documental sobre resultado de la evaluación ambiental en la instalación fueron:

- ✓ La estrategia ambiental del hotel define las legislaciones y normas técnicas aplicables a las operaciones que desarrolla la instalación, (Anexo 12), sin embargo, se constató el desconocimiento de dichas normativas en gran parte de los trabajadores y especialistas de la entidad.
- ✓ La actividad del hotel se rige por el Manual de Gestión de la Sustentabilidad de la Cadena, sin embargo, existen violaciones de los objetivos de la política para la sustentabilidad y sostenibilidad definidos en este.
- ✓ Dificultades en el adecuado consumo de agua y en el cumplimiento de los planes de los portadores energéticos.
- ✓ Bajo interés de los trabajadores en el aprendizaje de las pautas necesarias para el desarrollo sostenible.
- ✓ Inexistencia de un esquema de vigilancia sanitaria del agua de las piscinas y de estudios anuales de las características sanitarias.
- ✓ Inexistencia de un sistema de gestión ambiental y desactualización de la estrategia ambiental.
- ✓ No se emplean fuentes de energía renovables, ni se utilizan eficientemente las fuentes de iluminación y ventilación natural en todas las áreas del hotel.
- ✓ Poca motivación del personal ocasionado por factores cómo:
 - Correspondencia del salario con la calidad y cantidad de trabajo realizada.
 - Carencia de estímulos al personal que logra un trabajo eficiente y garantiza en cualquier situación el éxito de las actividades.
 - Condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso).
 - Libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo realizar el trabajo.
- ✓ No inclusión de indicadores de sostenibilidad y gastos ambientales en la gestión de la entidad.
- ✓ Existencia de problemas relacionados con las emisiones de sonido (control de la música) y el manejo de los residuales líquidos.
- ✓ Presencia de irregularidades en el almacenamiento de desechos peligrosos y se evidencia la carencia y uso inadecuado de los medios de protección para su manejo.
- ✓ Existe incumplimiento de las normas de almacenamiento de los productos dando lugar a la presencia de productos caducados.

- ✓ Inexistencia de una herramienta de dirección y control efectiva.
- ✓ Existencia de pocos estudios de investigación sobre las características de los mercados y su evolución.
- ✓ Poca comunicación ambiental e insuficiente número de trabajadores capacitados en temas ambientales.
- ✓ Inexistencia de una política definida con respecto a la adquisición de productos y tecnologías amigables con el medio ambiente, así como la no inclusión de indicadores ambientales para la selección de proveedores.
- ✓ Las inversiones financieras dedicadas al respaldo medioambiental son ineficientes.
- ✓ Reconocimiento por parte de los directivos de la existencia de problemas con el surtido de los productos como uno de los elementos que más afecta a la organización.

Todo lo expuesto anteriormente demuestra cada vez más la necesidad de un amplio estudio y control que permita resolver los problemas relacionados con las políticas medioambientales y su ejecución en cada una de las actividades del hotel, es necesario desarrollar periódicamente controles ambientales a la entidad y un monitoreo y actualización constante de la estrategia ambiental, en aras de enfrentar las nuevas tendencias del sector y propiciar a los clientes un hotel responsable con el medio natural.

Las entrevistas y encuestas realizadas pusieron en evidencia la necesidad de una herramienta de dirección y control sostenible, que permita mejorar la toma de decisiones, contribuya a elevar la conciencia en los trabajadores y directivos por el desarrollo de prácticas amigables con el medio, y permita la integración de todas las áreas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.5 Conclusiones del capítulo.

1. La metodología seleccionada para realizar el diagnóstico del control de gestión en el hotel "Meliá Las Dunas", demostró ser un procedimiento válido con amplio sentido de pertinencia y adaptabilidad a las condiciones actuales que presentan las instalaciones pertenecientes al Grupo Gaviota S.A, la misma posibilitó obtener un análisis integral del estado en que se encuentra el control de gestión en la instalación, reflejando su nivel de funcionamiento desde el punto de vista funcional y operativo.

2. La aplicación de los instrumentos de recogida de información puso de manifiesto la existencia de problemas que impactan el desarrollo de los procesos claves de la organización desde el punto de vista interno y externo, por lo que se requiere de un análisis inmediato por parte de la alta dirección en vista a minimizarlos.
3. El diagnóstico efectuado demostró la inexistencia de una herramienta administrativa y de control efectiva, que guíe el funcionamiento de la entidad y contribuya a orientar a los trabajadores hacia la misión y visión de la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de incorporar pautas sostenibles, de manera que garanticen el desarrollo de un turismo sano y responsable con el cuidado y preservación del entorno natural.

CAPÍTULO 3

**CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL SOSTENIBLE
PARA EL HOTEL “MELIÁ LAS DUNAS”**

CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL SOSTENIBLE PARA EL HOTEL “MELIÁ LAS DUNAS”

3.1 Introducción

El desarrollo hotelero actual ha sido víctima de grandes impactos medioambientales y sociales, que han generado un marcado interés por parte de los clientes en adquirir productos sostenibles con el medio. Las empresas turísticas en el siglo XXI requieren cada vez más implementar herramientas que contribuyan a fortalecer y mejorar la ejecución de los procesos, con el correspondiente logro de los objetivos estratégicos de manera eficiente y sostenible.

El CMI desde su surgimiento en 1992 se ha posicionado como un instrumento de dirección y control de gran efectividad, dado por los resultados que ha alcanzado en gran variedad de instalaciones. Por lo que el objetivo de este capítulo consiste en diseñar un CMI Sostenible para el hotel “Meliá Las Dunas”, partiendo de la concepción original desarrollada por Kaplan y Norton, para lo cual se pretende utilizar un procedimiento novedoso y compatible con las condiciones actuales del sistema empresarial cubano.

3.2 Análisis del procedimiento seleccionado.

Para la selección del procedimiento a aplicar en el hotel se estudiaron más de 15 metodologías propuestas por diversos autores y sitios a nivel nacional e internacional, de ellas se analizaron nueve en el primer capítulo, las cuales destacan por su flexibilidad, calidad y aplicación práctica. Como resultado se escogió el procedimiento propuesto en la Tesis de Maestría en Gestión Turística, autor Ernesto Llanes Hernández (2021), documento inédito, para diseñar el CMI Sostenible en el hotel “Meliá Las Dunas”, al ser un procedimiento actual, novedoso, flexible y adaptable a cualquier empresa cubana. Fue escogido también por resultar racional, creativo y estar sustentado por principios básicos como el carácter participativo y la mejora continua, (Ver Anexo 5).

Contempla en sus primeros pasos, la definición de la misión, visión y la estrategia empresarial, de manera que permita reflejar a la empresa lo que se hace en el presente, y hacia donde desea llegar en un futuro, para lo cual se basará en la estrategia que defina para alcanzar sus objetivos. Posteriormente se concretan las perspectivas y objetivos estratégicos a utilizar en el diseño del mapa estratégico, los cuales estarán en función de los intereses y necesidades de la organización, los mismos serán medidos a

través de una serie de indicadores y metas objetivas que permitirán verificar el grado de su cumplimiento. En las últimas etapas, la metodología contempla la implementación de la herramienta, para lo cual será fundamental el compromiso de todos los miembros de la entidad, en base a ello, se requiere del diseño de acciones estratégicas y un análisis y presentación de los resultados que se van obteniendo. En la fase final se procede a la planeación y ejecución de las actividades que controlarán el funcionamiento de este proceso, y la formulación definitiva del proyecto de mejora para incorporarlo en la política organizacional.

3.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral Sostenible para el hotel “Meliá Las Dunas” según el procedimiento seleccionado.

El diseño del CMIS va a dotar a las empresas de una herramienta capaz de orientar las actividades y procesos al cumplimiento de los objetivos estratégicos, proporcionando información relevante para mejorar la toma de decisiones. A continuación, se desarrolla cada uno de los pasos para la implementación del CMIS según el procedimiento seleccionado.

FASE I: DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL SOSTENIBLE

Etapas 1: Construir el CMI Sostenible de la Organización.

Paso 1. Definición de la misión y la visión de la empresa

El hotel Meliá Las Dunas tiene bien definida la misión y visión organizacional, en cuanto a lo que hacen en el presente y lo que desean lograr en el futuro.

Misión: ofrecer productos y servicios hoteleros seguros, con un respeto a la sustentabilidad y cuya gestión se dirige a acercar cada vez más su desempeño a las exigencias de sus clientes como premisa del crecimiento económico y organizacional.

Visión: construir experiencias positivas y recuerdos únicos para nuestros clientes. Ser un hotel de referencia para quienes aspiran a una gestión de calidad en todos los niveles organizacionales, una elevada competencia profesional y humana y un sólido trabajo en equipo.

Paso 2. Definición de la estrategia empresarial

En la entidad objeto de estudio se conciben dos estrategias básicas:

Estrategia de penetración y desarrollo de mercado: definida por la Dirección Comercial Corporativa de Meliá Cuba.

Estrategia de desarrollo y mejora de productos: la cual es desarrollada por el hotel (en coordinación con la Dirección de Operaciones y Desarrollo corporativa) y comprende la creación de nueva infraestructura y servicios o mejora de los existentes.

Los valores compartidos por el personal del hotel comprenden: cultura del detalle, apreciación de valores de la naturaleza, patriotismo revolucionario, disposición al cambio, sentido de pertenencia y profesionalidad del personal, buenas relaciones interpersonales, responsabilidad, ética, honestidad y compromiso con la organización.

En el análisis estratégico realizado se identificaron **áreas de resultados claves** (ARC) para la empresa, cada una con objetivos estratégicos bien definidos, las mismas se exponen a continuación: 1- Gestión económica, 2- Gestión comercial, 3- Gestión de la calidad, 4- Gestión de recursos humanos, 5- Servicios Técnicos, 6- Defensa, seguridad y protección, 7- Gestión de Alojamiento, 8- Gestión de Alimentos y Bebidas, 9- Gestión de la Animación.

A partir de las ARC identificadas, se definen factores claves para el éxito de la estrategia empresarial:

- ✓ Ventas (generación de ingresos).
- ✓ Índice de ocupación y precio medio.
- ✓ Calidad (índice de satisfacción de clientes y comentarios en medios).
- ✓ Costos y Gastos (personal y procesos).
- ✓ Aseguramientos (equipamiento, insumos y tecnología).
- ✓ Índice de repitencia (fidelización de los clientes).
- ✓ Satisfacción laboral (motivación del cliente interno para el desempeño laboral).
- ✓ Posicionamiento del hotel (alcanzar una posición reconocida respecto a los demás hoteles del destino).
- ✓ Eficiencia económica (rentabilidad de la empresa).
- ✓ Sostenibilidad (ejecución de prácticas responsables con el medio en cada una de las actividades y procesos).

Paso 3. Perspectivas del CMI

A partir del análisis realizado en el marco teórico referencial de la investigación, donde queda esclarecido la importancia de concebir una nueva perspectiva, se definen a continuación las perspectivas a utilizar en el diseño de la herramienta:

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva de clientes
3. Perspectiva de los procesos internos
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
5. Perspectiva sostenible

Paso 4. Definición de los objetivos estratégicos

En este paso se definen los objetivos estratégicos según las perspectivas propuestas con anterioridad.

Perspectiva Financiera

1. Aumentar la rentabilidad y eficiencia operativa de forma sostenible.
2. Reducir los costos y gastos totales sin afectar la calidad del servicio.
3. Diversificar los ingresos provenientes por ventas de otras modalidades.
4. Optimizar la gestión de inventarios.

Perspectiva de clientes

1. Fortalecer el prestigio del hotel, de la marca y de los productos y servicios como un todo.
2. Reducir las quejas y reclamaciones de los clientes.
3. Aumentar los estudios de mercado.
4. Incrementar los programas y acciones de fidelización de los clientes.
5. Aumentar la satisfacción de los clientes con el producto recibido.
6. Mejorar la percepción del valor agregado.
7. Incrementar el nivel de ocupación habitacional.

Perspectiva de procesos Internos

1. Potenciar la diversificación del producto turístico.
2. Desarrollar una logística adecuada y sostenible.

3. Incrementar la eficiencia y productividad en los equipos, instrumentos y herramientas de trabajo disponibles.
4. Aumentar el uso de prácticas de sostenibilidad en la ejecución de las tareas.
5. Garantizar el cumplimiento de los planes de costos y gastos de los procesos.
6. Potenciar el uso de las nuevas TIC's, en lo referido a los sistemas tecnológicos y de gestión.
7. Optimizar los tiempos de respuesta a los clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

1. Aumentar la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores.
2. Incrementar la planificación de programas de capacitación y desarrollo profesional, teniendo en cuenta los temas ambientales.
3. Fomentar la innovación, el trabajo en equipo y el pensamiento estratégico.
4. Mejorar la eficiencia laboral.
5. Fortalecer un ambiente laboral y condiciones de trabajo apropiadas.

Perspectiva sostenible

1. Potenciar los estudios de evaluación del desempeño ambiental de la entidad.
2. Fomentar la inversión en energías limpias.
3. Controlar el uso de los portadores energéticos, y el comportamiento de los parámetros ambientales que rigen la entidad.
4. Aumentar el interés de los trabajadores por el sistema de gestión de la sostenibilidad.
5. Incrementar las inversiones medioambientales en la entidad.
6. Consolidar el control de los costos y gastos medioambientales.

Paso 5. Desarrollo del mapa estratégico

En este paso se efectúa la representación del mapa estratégico de la entidad, el cual va a resumir de manera gráfica la secuencia de relaciones que se establecen entre los diferentes objetivos que conforman la estrategia. Los objetivos se enlazan unos con otros mediante flechas que van a indicar las relaciones causa- efecto que se establecen entre ellos. El mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores, proporciona el eslabón entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

MAPA ESTRATÉGICO HOTEL "MELIÁ LAS DUNAS"

DIAGRAMA CAUSA EFECTO POR PERSPECTIVAS

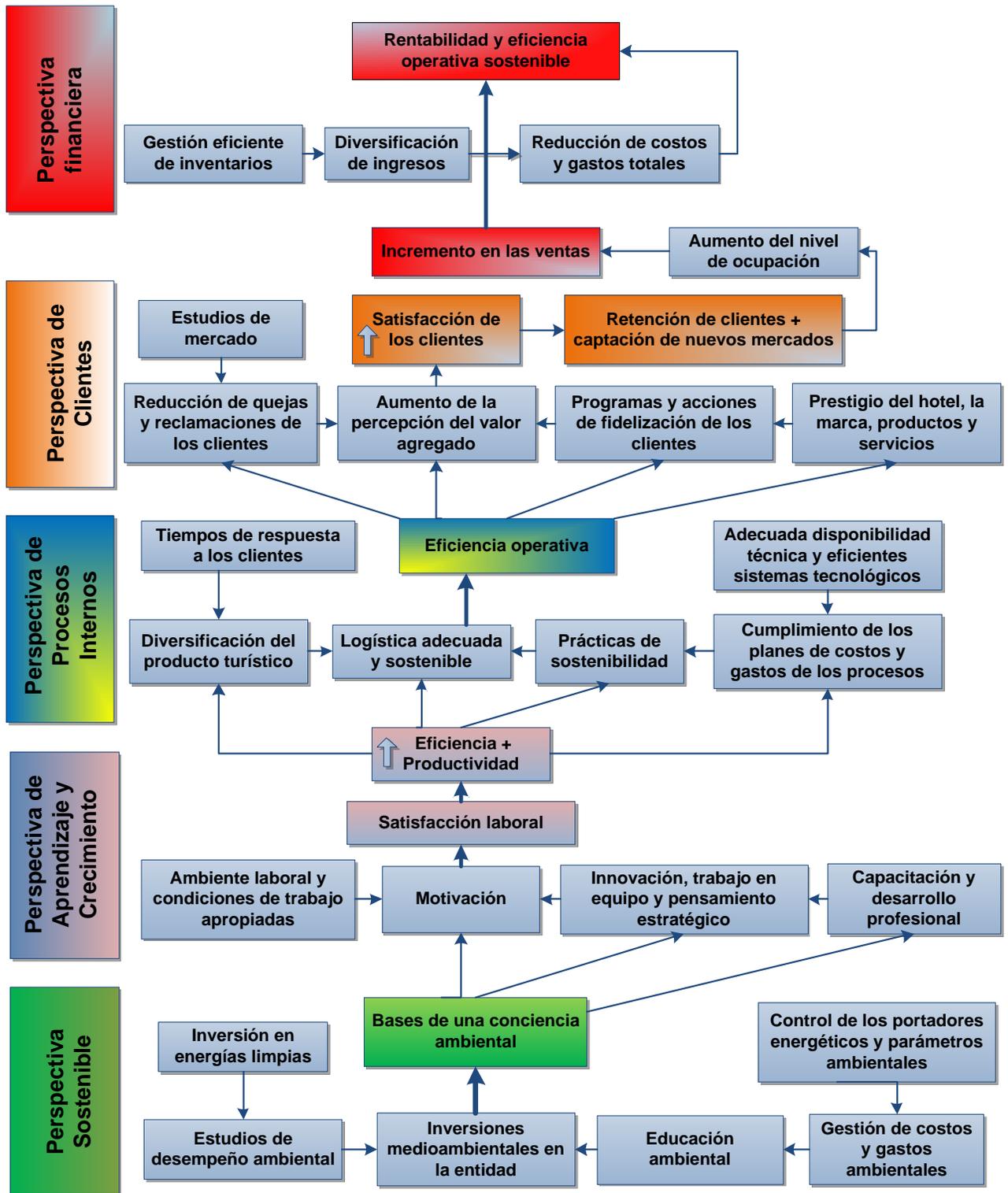


Figura 5.1 Mapa estratégico del CMIS para el hotel "Meliá Las Dunas".

Paso 6. Diseño de indicadores por perspectivas.

En este paso se confeccionaron los indicadores por perspectivas, partiendo de los objetivos estratégicos definidos. Además, se fijaron las metas que definen el estado deseado de los indicadores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los índices presentados a continuación se deberán aplicar posteriormente en la entidad objeto de estudio, dada la complejidad que presenta el turismo cubano en estos momentos.

Tabla 6.1 Indicadores de la perspectiva financiera.

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Aumentar la rentabilidad y eficiencia operativa de forma sostenible.	Margen de Utilidad Bruta = Utilidad bruta/ (Ventas netas * 100)	Superior al 53% o igual o superior al del líder
	Fondo de Maniobra o Capital de Trabajo = (AC – PC)	FM ≥ 0 (equilibrio financiero)
	Rentabilidad sobre las inversiones (ROA) = (Utilidad neta/ Activos)	ROA > 5%
	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) = (Utilidad neta/ Patrimonio)	Hay que tener cuidado a la hora de valorar este indicador, debe ir en crecimiento. Si disminuye se acepta solo debido a situaciones beneficiosas para la empresa.
	Prueba Ácida = (AC – Inventario) / PC	PA > 1
	Ingresos por habitación disponible (RevPAR) = (Total de ingresos del hotel/ Número de habitaciones disponibles)	Tendencia a crecer en relación a periodos anteriores
Reducir los costos y gastos totales sin afectar la calidad del servicio.	Índice de costos y gastos totales = (C+G/Ingresos totales)	ICG < 1
Diversificar los ingresos provenientes por ventas de otras modalidades.	Diversificación de los ingresos = (Ventas extras efectuadas/ Total de estancias)	Tendencia a crecer en relación a periodos anteriores

Optimizar la gestión de inventarios.	Rotación de inventarios (días) = Días del período/ Rotación de inventarios	Mientras más grande mejor
--------------------------------------	---	----------------------------------

Tabla 6.2 Indicadores de la perspectiva de los clientes.

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Fortalecer el prestigio del hotel, la marca y de los productos y servicios como un todo.	Índice de repitencia = (Clientes repitentes/ Total de clientes) * 100	Aumentar hasta el 25%
	Tasa de retención del cliente = ((Cantidad de clientes al final del período – Cantidad de clientes que se han ganado en el período) / Clientes existentes al inicio del período) * 100	≥ 75%
Reducir las quejas y reclamaciones de los clientes.	Atención a quejas y reclamaciones = (Cantidad de quejas atendidas/ Total de quejas recibidas) * 100	≥ 96%
Aumentar los estudios de mercado.	Estudios de mercado = (Nuevos estudios/ Total de estudios) * 100	Aumentar en un 10%
Incrementar los programas y acciones de fidelización de los clientes.	Programas de fidelización = (Programas nuevos diseñados/ Programas totales) * 100	Aumentar en un 10%
	Fidelización de clientes = (Clientes actuales- Clientes nuevos) / (Total de clientes del período anterior)	Aumentar en un 20%
Aumentar la satisfacción de los clientes con el producto recibido.	Coefficiente de satisfacción del cliente = (Clientes satisfechos/ Total de clientes encuestados) * 100	≥ 92%
Mejorar la percepción del valor agregado.	Valor agregado (número de comentarios positivos en encuestas a clientes) Gaviota o Corporativas	CP > 350
Incrementar el nivel de ocupación habitacional.	Nivel de ocupación habitacional = (Número de habitaciones ocupadas/ Número de habitaciones disponibles) * 100	≥ 69%

Tabla 6.3 Indicadores de la perspectiva de los procesos internos.

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Potenciar la diversificación del producto turístico.	Diversificación del producto = (Nuevos productos/ Total de productos) * 100	Aumentar en un 10%
Desarrollar una logística adecuada y sostenible.	Proveedores con informe de RSE positivo = (Nuevos proveedores con informe de RSE positivo/ Total de proveedores) * 100	Aumentar en un 20%
	Proveedores con política medioambiental = (Proveedores con política medioambiental/ Total de proveedores) * 100	Aumentar en un 20%
	Abastecimiento efectivo = (Productos con necesidades reales/ Total de productos comprados) * 100	100%
Incrementar la eficiencia y productividad en los equipos, instrumentos y herramientas de trabajo disponibles.	Equipo aprobado en cuanto a medio ambiente y seguridad = (Equipos aprobados/ Total de equipos) * 100	> 95%
	Coefficiente de disposición técnica = (Equipos en buen estado/ Total de equipos) * 100	> 96%
Aumentar el uso de prácticas de sostenibilidad en la ejecución de las tareas.	Departamentos con un sistema de indicadores medioambientales (Número de departamentos con indicadores ambientales/ Total de departamentos) * 100	100%
	Grado de consecución general de los objetivos = (Objetivos medioambientales alcanzados/ Número total de objetivos medioambientales) * 100	≥ 95%
	Actividades con pautas sostenibles = (Cantidad de actividades diseñadas con pautas de sostenibilidad/ Total de actividades) * 100	≥ 90%
Garantizar el cumplimiento de los planes de costos y gastos de los procesos.	Cumplimiento de los costos y gastos planificados de los procesos = (Costos y gastos reales/ Costos y gastos del plan) * 100	100%
Potenciar el uso de las nuevas TIC's, en lo referido a los sistemas tecnológicos y de gestión.	Cumplimiento del cronograma de implementación de softwares y uso de aplicaciones informáticas = (Acciones ejecutadas/ Total de acciones) * 100	100%

Optimizar los tiempos de respuesta a los clientes.	Respuesta a clientes = (Número de reclamaciones atendidas a tiempo/ Total de reclamaciones atendidas) * 100	≥ 95%
--	--	--------------

Tabla 6.4 Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Aumentar la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores.	Coeficiente de satisfacción laboral = (Cantidad de trabajadores satisfechos/ Total de trabajadores encuestados) * 100	> 95%
	Estímulos a trabajadores = (Número de trabajadores estimulados/ Total de trabajadores) * 100	Aumentar en un 15%
	Tasa de retención de personal = (Cantidad actual de empleados/ Cantidad de trabajadores al inicio del período de estimación) * 100	≥ 85%
	Índice de fluctuación laboral = (Total de bajas o traslados/ Total de la plantilla) * 100	< 3%
Incrementar la planificación de programas de capacitación y desarrollo profesional, teniendo en cuenta los temas ambientales.	% de programas de capacitación y desarrollo profesional = (Nuevos programas diseñados con enfoque ambiental/ Total de programas) * 100	Aumentar en un 30%
	Cobertura de entrenamiento (Trabajadores entrenados/ Total de trabajadores) * 100	> 75%
	Índice de trabajadores que participan en acciones de capacitación = (Cantidad de trabajadores que participan en actividades de capacitación / Total de trabajadores) * 100	≥ 75%
	Efectividad de la capacitación = (Número de capacitaciones con evaluación de efectividad/ Total de capacitaciones a evaluar) * 100	≥ 95%
Fomentar la innovación, el trabajo en equipo y el pensamiento estratégico.	Capacidad de innovación = (Inversiones en innovación/ Gastos totales) * 100	Aumentar en un 15%
Mejorar la eficiencia laboral.	Aprovechamiento de la JL = (Tiempo trabajado + tiempo de interrupciones reglamentadas) / (Tiempo comprendido por la jornada laboral según legislación) * 100	≥ 95%

	Índice de indisciplina = (Tiempo perdido por la indisciplina/ Fondo de tiempo laboral disponible en el período) * 100	< 3%
	Completamiento de la plantilla laboral = (Plantilla cubierta/ Plantilla aprobada) * 100	100%
	Coefficiente de idoneidad demostrada = (Cantidad de trabajadores que son evaluados como idóneos/ Cantidad total de trabajadores) * 100	100%
Fortalecer un ambiente laboral y condiciones de trabajo apropiadas.	Clima organizacional (Aplicación de encuestas y entrevistas) Cultura organizacional (Aplicación de encuestas y entrevistas)	Respuestas favorables ≥ 95%

Tabla 6.5 Indicadores de la perspectiva sostenible.

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Potenciar los estudios de evaluación del desempeño ambiental de la entidad.	Evaluaciones de impacto ambiental efectuadas = (Nuevas evaluaciones ambientales realizadas/ Total de evaluaciones) * 100	Aumentar en un 15%
	Evaluaciones medioambientales de proveedores realizadas = (Nuevas evaluaciones a proveedores efectuadas/ Total de evaluaciones) * 100	Aumentar en un 20%
Fomentar el uso de fuentes de energía renovables.	Cuota de fuentes de energía renovable = (Entrada de energía renovable kWh/ Consumo total de energía en kWh) * 100	> 40%
Controlar el uso de los portadores energéticos, y el comportamiento de los parámetros ambientales que rigen la entidad	Coefficiente de portadores energéticos = (Consumo hídrico real/ Consumo hídrico plan + Consumo de combustible real/ Consumo de combustible plan + Cantidad de kW real/ Cantidad de kW plan) /3 * 100	> 95%
	Disposición de los residuales = (Cantidad de residuales óptimos/ Cantidad total residuales) * 100	> 96%
	Tasa de reciclaje = (Cantidad de residuos reciclados en t/ Cantidad total de residuos en t) * 100	> 70%

	Tasa de eliminación= (Cantidad de residuos que no se reciclan en t/ Cantidad total de residuos en t) * 100	< 30%
	Coeficiente de materiales alternativos más seguros para el medio ambiente= (Materiales alternativos seguros/ Total de Materiales) * 100	> 70%
	Proporción de productos con una etiqueta medioambiental= (Cantidad de productos con etiquetas medioambientales/ Cantidad total de productos) * 100	> 80%
	Reclamaciones por contaminación acústica, hídrica, lumínica y visual= (Reclamaciones por estos efectos/ Total de reclamaciones) * 100	< 5%
	Proporción de ingresos de ecoproductos= (Ingreso de ecoproductos/ Ingresos totales) * 100	> 70%
Aumentar el interés de los trabajadores por el sistema de gestión de la sostenibilidad.	Debates con grupos de interés= (Cantidad de debates para explicar temas ambientales en la entidad/ Total de debates) * 100	Aumentar en un 40%
	Coeficiente de interés de los trabajadores= (Trabajadores interesados/ Total de trabajadores) * 100	> 75%
Incrementar las inversiones medioambientales en la entidad.	Índice de ejecución del presupuesto de mantenimiento e inversiones= (Ejecución real por concepto de mantenimiento/ presupuesto + ejecución real por concepto de inversiones/ presupuesto) /2 * 100	> 75%
	Proporción de inversión medioambiental= (Inversión medioambiental/ Total de inversiones) * 100	Aumentar en un 20%
Consolidar el control de los costos y gastos medioambientales.	Costos de gestión medioambiental= (Costes medioambientales/ Total de costos y gastos) * 100	Aumentar su incidencia en un 25%
	Ahorro de costos generado por medidas medioambientales (valor absoluto)	Fondo de ingresos contra costos medioambientales Aspirar al incremento de este indicador

Paso 7. Diseño de las iniciativas estratégicas

En este paso se definen las iniciativas en las que la entidad se centrará para el logro de los objetivos estratégicos, donde se determina el período de revisión de las mismas y sus responsables.

Tabla 7.1 Iniciativas por indicadores de la perspectiva financiera.

Indicador	Iniciativa	Responsable	Período de revisión
Margen de Utilidad Bruta	Establecer una fijación de precios dinámica Revisión y análisis de los costos Incremento del volumen de ventas	Director Adjunto y Director Económico	Anual
Fondo de Maniobra o Capital de Trabajo	Gestión del ciclo operativo de caja Mayor participación de costos variables	Director Adjunto y Director Económico	Anual
Rentabilidad sobre las inversiones (ROA)	Control adecuado de los gastos Gestión eficiente de inventarios Análisis de la rentabilidad de la cartera de clientes	Director Adjunto, Director Económico y Jefe de Compras y Abastecimiento	Mensual
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Control adecuado de los gastos Gestión eficiente de inventarios Análisis de la rentabilidad de la cartera de clientes Uso de tecnología eficiente	Director Económico, Jefe Comercial y Jefe de Compras y Abastecimiento	Mensual
Prueba Ácida	Gestionar y controlar el ciclo de inventarios	Director Económico	Mensual
Ingresos por habitación disponible (RevPAR)	Establecer estrategias de venta Aplicar gestión del rendimiento	Jefe Comercial y Director Económico	Mensual
Índice de costos y gastos totales	Analizar los costos y gastos en que se incurren, de manera que permita identificar aquellos que son innecesarios Verificar constantemente el grado de cumplimiento del plan de costos y gastos	Director Económico	Mensual
Diversificación de los ingresos	Establecer acciones de merchandising para incentivar la compra de otras opciones	Director Económico y Jefe Comercial	Mensual

Rotación de inventarios	Mejorar la estimación de la demanda, tal que se produzca el inventario justo Optimizar la gestión de los inventarios	Director Económico y Jefe de Compras y Abastecimiento	Mensual
-------------------------	---	--	---------

Tabla 7.2 Iniciativas por indicadores de la perspectiva de los clientes.

Indicador	Iniciativa	Responsable	Período de revisión
Índice de repitencia	Establecer estrategias eficientes de fidelización Implementar precios diferenciados y un servicio personalizado	Jefe de Calidad y Atención al cliente	Trimestral
Tasa de retención del cliente	Mejorar la atención al cliente Establecer estrategias de segmentación de clientes Brindar un trato personalizado	Jefe de Calidad y Atención al cliente y Jefe Comercial	Trimestral
Atención a quejas y reclamaciones	Control eficiente del proceso	Jefe de Calidad y Atención al cliente	Mensual
Estudios de mercado	Diseñar nuevos estudios de mercado	Jefe Comercial y Director Económico	Anual
Programas de fidelización	Diseño de nuevos programas y estrategias de fidelización del cliente	Jefe Comercial	Trimestral
Fidelización de clientes	Control constante de la satisfacción de los clientes Establecer acciones personalizadas a los clientes Mejorar el servicio al cliente	Jefe de Calidad y Atención al cliente	Mensual
Coeficiente de satisfacción del cliente	Aplicar encuestas de satisfacción de manera periódica Solución efectiva de las inquietudes de los huéspedes	Jefe de Calidad y Atención al cliente	Mensual
Valor agregado	Ofrecer un servicio especializado a clientes especiales Ofertas dirigidas a clientes segmentados por edades	Jefe de Calidad y Atención al cliente	Mensual
Nivel de ocupación habitacional	Optimizar el proceso de mantenimiento de habitaciones fuera de orden Analizar el estado de las habitaciones de manera constante	Jefe de Servicios Técnicos y Jefe de Recepción	Mensual

Tabla 7.3 Iniciativas por indicadores de la perspectiva de los procesos internos.

Indicador	Iniciativa	Responsable	Período de revisión
Diversificación del producto	Diseñar nuevos productos a partir de los estudios de mercado Realizar lluvia de ideas y reuniones departamentales	Jefe Comercial y Director Económico	Semestral
Proveedores con informe de RSE positivo	Potenciar las relaciones con proveedores con informe de RSE positivo, y garantizar que los actuales lo logren alcanzar	Jefe Comercial y Director Económico	Trimestral
Proveedores con política medioambiental	Potenciar las relaciones con proveedores con política medioambiental, y garantizar que los actuales la implementen	Jefe Comercial y Director Económico	Trimestral
Abastecimiento efectivo	Analizar y controlar la demanda de productos	Jefe de Compras y Abastecimiento	Mensual
Equipo aprobado en cuanto a medio ambiente y seguridad	Garantizar el uso de equipos seguros y no dañinos al medio ambiente	Jefe de Servicios Técnicos	Semestral
Coefficiente de disposición técnica	Optimizar el mantenimiento de los equipos Plan de inventarios técnicos	Jefe de Servicios Técnicos	Mensual
Departamentos con un sistema de indicadores medioambientales	Garantizar el uso de indicadores ambientales en todos los departamentos del hotel	Director Adjunto y Director Económico	Semestral
Grado de consecución general de los objetivos	Verificar periódicamente el cumplimiento de los objetivos ambientales Reuniones departamentales	Director Adjunto y Director Económico	Mensual
Actividades con pautas sostenibles	Diseñar nuevas actividades que incluyan pautas de sostenibilidad y perfeccionar las existentes	Jefe de Animación y Jefe Comercial	Trimestral
Cumplimiento de los costos y gastos planificados de los procesos	Verificar periódicamente el cumplimiento de costos y gastos planificados de los procesos Reducir costos y gastos innecesarios	Director adjunto y Director Económico	Mensual

Cumplimiento del cronograma de implementación de softwares y uso de aplicaciones informáticas	Realizar informes de dirección Verificar periódicamente el cumplimiento del cronograma de implementación de software y aplicaciones informáticas	Director Adjunto y Director de Áreas	Semestral
Respuesta a clientes	Determinar las causas a tiempo y optimizar el tiempo de respuesta	Jefe de Calidad y Atención al cliente	Mensual

Tabla 7.4 Iniciativas por indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Indicador	Iniciativa	Responsable	Período de revisión
Coeficiente de satisfacción laboral	Aplicación periódica de encuestas	Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Calidad y Atención al cliente	Mensual
	Potenciar la participación colectiva en la toma de decisiones		
	Realizar charlas y debates con el personal de cada área		
Estímulos a trabajadores	Premiar a los trabajadores destacados por áreas	Jefe de Recursos Humanos	Mensual
Tasa de retención de personal	Mejorar el clima laboral	Director Adjunto y Jefe de Recursos Humanos	Trimestral
	Análisis del ritmo de trabajo		
	Perfeccionar los planes de carrera Planes de incentivos y reconocimiento		
Índice de fluctuación laboral	Control constante del índice de fluctuación laboral	Director Adjunto y Jefe de Recursos Humanos	Anual
	Gestión eficiente de los procesos de selección		
	Inversión en el proceso de adaptación del empleado y su posterior fidelización		
% de programas de capacitación y desarrollo profesional	Diseñar programas de capacitación con enfoque ambiental o perfeccionar los existentes	Jefe de Recursos Humanos	Trimestral
Cobertura de entrenamiento	Incentivar el entrenamiento de los trabajadores	Jefe de Recursos Humanos y Director Adjunto	Trimestral
	Efectuar charlas con los trabajadores		
Efectividad de la capacitación	Evaluar periódicamente la efectividad de los programas de capacitación	Jefe de Recursos Humanos	Semestral
	Valorar las recomendaciones de los trabajadores		

Capacidad de innovación	Incentivar cursos de informática y comunicaciones	Director Adjunto y Director Económico	Trimestral
Aprovechamiento de la JL	Controlar el índice de aprovechamiento de la JL Evaluar la motivación y satisfacción de los empleados	Jefe de Recursos Humanos	Mensual
Índice de indisciplina	Control permanente del índice de indisciplina Establecer medidas correctivas y educativas	Jefe de Recursos Humanos	Mensual
Completamiento de la plantilla laboral	Lanzamiento de plazas vacantes	Jefe de Recursos Humanos	Semestral
Coeficiente de idoneidad demostrada	Realizar evaluaciones de idoneidad de forma periódica Valorar las competencias laborales de cada trabajador	Jefe de Recursos Humanos y Director Adjunto	Semestral
Clima organizacional	Realizar evaluaciones del clima laboral de forma constante Aplicar encuestas de satisfacción	Director Adjunto y Jefe de Calidad y Atención al cliente	Trimestral
Cultura organizacional	Realizar charlas y debates con el personal Aplicar encuestas de satisfacción	Director Adjunto y Jefe de Calidad y Atención al cliente	Trimestral

Tabla 7.5 Iniciativas por indicadores de la perspectiva sostenible.

Indicador	Iniciativa	Responsable	Período de revisión
Evaluaciones de impacto ambiental efectuadas	Realizar evaluaciones de impacto ambiental de manera periódica	Director Adjunto y Director Económico	Trimestral
Evaluaciones medioambientales de proveedores realizadas	Efectuar evaluaciones ambientales a los proveedores actuales y a los nuevos que se incorporen	Jefe Comercial y Director Económico	Trimestral
Cuota de fuentes de energía renovable	Implementar estrategias de gestión ambiental e inversiones en energías limpias Realizar reuniones departamentales	Director Adjunto y Director Económico	Trimestral
Coeficiente de	Controlar constantemente el cumplimiento del plan de los portadores energéticos	Director	

portadores energéticos	Estimular una conducta sostenible dentro de la instalación	Económico	Mensual
Disposición de los residuales	Gestión eficiente de los residuos	Jefe de Compras y Abastecimiento	Mensual
Tasa de reciclaje	Proporcionar y efectuar un reciclaje eficiente de los residuos	Jefe de Compras y Abastecimiento	Mensual
Tasa de eliminación	Efectuar un reciclaje eficiente de los residuos	Jefe de Compras y Abastecimiento	Mensual
Coefficiente de materiales alternativos más seguros para el medio ambiente	Potenciar el uso y adquisición de materiales alternativos más seguros para el medio ambiente	Jefe de Compras y Abastecimiento y Director Económico	Trimestral
Proporción de productos con una etiqueta medioambiental	Incrementar la adquisición de productos con certificados y etiquetas ambientales	Jefe de Compras y Abastecimiento y Director Económico	Trimestral
Reclamaciones por contaminación acústica, hídrica, lumínica y visual	Aplicación de encuestas Evaluar los niveles de contaminación por áreas del hotel	Jefe de Calidad y Atención al cliente y Jefes de Departamentos	Mensual
Proporción de ingresos de ecoproductos	Estimular la venta de servicios haciendo uso de productos sostenibles	Jefe Comercial y Jefe de Compras y Abastecimiento	Trimestral
Debates con grupos de interés	Aumentar los debates con los recursos humanos de la entidad, para explicar temas ambientales y su importancia	Director Adjunto y Director de Áreas	Semestral
Coefficiente de interés de los trabajadores	Aplicación de encuestas Fomentar una cultura ambiental en toda la instalación	Jefe de Calidad y Atención al cliente y Director Adjunto	Trimestral
Índice de ejecución del presupuesto de mantenimiento e inversiones	Gestión eficiente del presupuesto dedicado al mantenimiento Incrementar las inversiones ambientales en la entidad	Jefe de Servicios Técnicos y Director Económico	Anual
Proporción de inversión medioambiental	Potenciar las inversiones ambientales en el hotel Valoraciones de la dirección	Director Adjunto y Director Económico	Semestral
Costos de gestión medioambiental	Aumentar la incidencia de los costos y gastos ambientales en los costos totales de la entidad	Director Económico	Mensual

Ahorro de costos generado por medidas medioambientales	Analizar los beneficios logrados con la introducción de medidas ambientales en las operaciones del hotel	Director Económico	Trimestral
--	--	--------------------	------------

FASE 2: IMPLEMENTACIÓN DEL CMI SOSTENIBLE

Etapas 2: Implementación de la herramienta de control de gestión.

Paso 8. Sensibilizar a los implicados

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral Sostenible en la instalación, es necesario partir del compromiso de la alta dirección de introducir esta herramienta. Para ello se deberán efectuar reuniones grupales con el Consejo de Dirección y con cada uno de los departamentos y trabajadores del hotel, para dar a conocer la herramienta y establecer los mecanismos para su puesta en práctica. Ello requiere que todos los miembros de la organización sean conscientes de este proceso y de las ideas para su concepción.

En este sentido se realizarán conferencias, charlas y talleres con los empleados de forma periódica, con el objetivo de aclarar cualquier duda al respecto, y de esa forma ir concientizándolos de la necesidad de aplicar esta herramienta de control de gestión. Una vez que se dispone de la herramienta se entrega a cada una de las áreas la documentación correspondiente, de manera que cada una determine como puede contribuir al logro de los objetivos organizacionales. La aplicación del CMIS tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba, contribuirá a mejorar la aceptación interna del instrumento y los objetivos estratégicos, a la vez que posibilitará desarrollar compromiso y responsabilidad con el mismo.

Paso 9. Ejecución de acciones estratégicas

En este punto es importante que se realice por parte de la dirección un plan de acciones donde quede reflejado con claridad las tareas individuales del personal del hotel en función de las metas objetivas, además se procederá a realizar una descripción en cada una de las áreas de resultados claves de los indicadores y metas que medirán el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, de manera que cada área conozca la forma en que será evaluada y posibilite establecer medidas correctivas en caso de producirse desviaciones de los objetivos que se persiguen.

Paso 10. Interpretación y presentación de los resultados

Llegado a este punto, la dirección de la entidad deberá redactar los informes correspondientes que evidencien el proceso de implementación de la herramienta y los resultados preliminares alcanzados, de manera que posibilite reflejar oficialmente la aplicación del CMI Sostenible como instrumento que regirá en lo adelante las operaciones del hotel.

FASE III: SUPERVISIÓN DE LA GESTIÓN

Etapas 3: Seguimiento y control.

Paso 11. Planeación de las actividades de control

En esta fase las estructuras de dirección de la entidad en conjunto con los especialistas de cada área comenzarán a diseñar y planificar las acciones de control del cumplimiento de los objetivos, para medir el avance en su consecución, detectar las desviaciones y tomar las medidas correctivas al respecto. Para ello es preciso la recogida y análisis de los estados financieros y contables, en vista a determinar los aspectos claves que requieren de una revisión constante, puesto que tienen un gran impacto en los resultados de la instalación, de esa forma se podrá establecer las actividades de control a llevar a cabo, su período de ejecución y los responsables de realizarlas.

En esta fase inicial de planeación se recomienda realizar un seguimiento mensual al interior de cada área y recopilación trimestral de todo el contenido, para ir midiendo la efectividad del instrumento y los resultados que se van obteniendo.

Paso 12. Ejecución de las actividades de control

Una vez planificadas las actividades de control, se procede a la ejecución de las mismas, para lo cual es fundamental la labor individual del analista, el cual será el encargado de verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, y en función de ello informar a la dirección para rectificar cualquier alteración.

Un mecanismo que se puede utilizar en este sentido es la renombrada “Agenda estratégica de seguimiento y evaluación”, mediante la cual se impulsa el proceso de socialización, retroalimentación y comunicación estratégica a todos los niveles, garantizando la alineación de todo el personal con los objetivos comunes para el éxito de la organización. El control y seguimiento sistemático del CMIS será un paso muy importante para convertirlo en parte de la filosofía del hotel.

Paso 13. Formulación del proyecto de mejora

Este paso constituye el punto final de todo el proceso, para lo cual las estructuras de dirección de la entidad serán las encargadas de formular el proyecto definitivo, el mismo reflejará desde la etapa inicial de diagnóstico, los elementos que marcaron la necesidad de adoptar este sistema de gestión estratégico, de igual forma deberá incorporar sintéticamente los pasos previos que permitieron el diseño del mismo, y reflejar los principales resultados alcanzados con su implementación en la entidad.

Es necesario una vez formulado el proyecto de mejora, que los directivos de la entidad realicen reuniones con todos los trabajadores del hotel, para presentar el mismo y ratificar el compromiso de todo el personal con dicho instrumento, de manera que posibilite convertirlo definitivamente en parte de la política de la organización.

Es preciso señalar que, este trabajo de diploma se queda en la fase de diseño, garantizando así una herramienta para que cuando mejoren las condiciones epidemiológicas pueda ser aplicado en la unidad objeto de estudio.

3.4 Conclusiones del capítulo

1. El estudio de campo realizado en la entidad, permitió mediante técnicas como entrevistas, análisis documental, la observación directa y el trabajo participativo en conjunto con los especialistas y directivos, definir propuestas estratégicas capaces de solucionar las deficiencias identificadas en el diagnóstico del control de gestión, para lo cual se contó con la correspondiente aprobación de la máxima dirección del hotel.
2. El procedimiento utilizado para el diseño de la herramienta, demostró ser de gran validez y aplicación en la entidad objeto de estudio, el mismo permitió reformular e introducir elementos estratégicos en base al diagnóstico realizado, y a tono con las nuevas tendencias de la actividad turística, que van a contribuir a elevar el rendimiento y prestigio de la instalación, así como la ejecución de los procesos y los resultados de la misma.
3. El Cuadro de Mando Integral Sostenible desarrollado para el hotel Meliá Las Dunas, dotó a la entidad de un instrumento de control eficiente, capaz de conducir el funcionamiento del hotel hacia resultados positivos y responsables con el medio; su aplicación y comprensión en cada una de las áreas de la entidad fortalecerá en gran medida la actual situación que presenta.

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación se presentan las siguientes conclusiones:

1. El análisis bibliográfico realizado para la elaboración del marco teórico referencial, permitió fundamentar teórica y metodológicamente los aspectos relacionados con la industria turística y su vinculación con la sostenibilidad, el control de gestión y el surgimiento del CMI como herramienta administrativa , así como la transformación que ha tenido la misma hacia una concepción sostenible, lo que lo sitúa como el sistema de control de gestión que mayor importancia ha alcanzado en los últimos tiempos, y la flexibilidad que otorga para la integración de otras cuestiones importantes para las empresas.
2. El diagnóstico del control de gestión realizado al hotel “Meliá Las Dunas” permitió identificar los principales problemas que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la instalación, y por consiguiente reveló la necesidad de implementar una herramienta de control que guíe la estrategia de la entidad hacia resultados favorables, propicie el compromiso de todos los miembros de la organización con la misma, y posibilite integrar elementos sostenibles que permitan sentar las bases para desarrollar un turismo respetuoso en todos los sentidos, impulsado por los propios recursos humanos del hotel.
3. El diseño del Cuadro de Mando Integral Sostenible para el hotel “Meliá Las Dunas”, partió de la utilización de una metodología científica aprobada y adaptada a las condiciones concretas de la entidad, en respuesta a las problemáticas detectadas, lo que constituye una solución práctica y objetiva al problema científico planteado, y una elección oportuna para contribuir a mejorar la toma de decisiones, los resultados de la instalación y la satisfacción de los clientes.

RECOMENDACIONES

1. Valorar por parte de la alta dirección del hotel la necesidad de implementar el modelo de Cuadro de Mando Integral Sostenible propuesto.
2. Concientizar y sensibilizar a todos los trabajadores con los resultados arribados en la investigación y las acciones estratégicas propuestas, con el objetivo de integrarlos en el proceso y mostrar los beneficios que tendrán lugar al aplicar este instrumento.
3. Tener en cuenta que los indicadores definidos, no quiere decir que sirvan para todo tipo de empresa, sino que deben adaptarse a la medición de sus objetivos empresariales. Van a ser mejores aquellos que surjan de un proceso de reflexión interna, adaptados a las necesidades individuales de cada entidad.
4. Hacer extensivos los resultados arribados en esta investigación, al resto de las entidades hoteleras del país, para motivar su diseño e implementación.
5. Diseñar e Implementar cursos de capacitación para los cuadros del sistema hotelero cubano, relacionados con la aplicación de esta herramienta administrativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, J., & Blanco, F. (1984). *La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua*.
- Amat Salas, O., & Dows, J. (1998). *Qué es y cómo se construye el Cuadro de Mando Integral* (Vol. 22). Estados Unidos: Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad. Obtenido de Recuperado de <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloid=101958>
- Aparisi Caudelli, J. A., Guevara Medina, L. M., & Ripoll Feliu, V. (2003). *Aportaciones a la sociedad del conocimiento del cuadro de mando integral como práctica de gestión*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos902/aportaciones-sociedad-conocimiento/aportaciones-sociedad-conocimiento2.html>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (1997). *Ley 81 de Medioambiente*. La Habana. Obtenido de <http://www.gerona.inf.cu/uma/paginas/regulatorio/leyesambientales/leyma.htm>
- Biasca, R. E. (2002). *Performance Management: Los 10 pasos para construirlo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivos/degerencia/gero2.zip.html>
- Bieker, T. (2002). *Sustainability Management with the Balanced Scorecard*. Institute for Economy and the Environment at the University of St. Gallen (IWOe-HSG).
- Broche, Y., & Ramos, R. (2014). *Procedimiento para la gestión de los residuos sólidos generados en instalaciones hoteleras cubanas*. Obtenido de Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v36n2/rri11215.pdf>
- Calderon Vázquez, F. (Junio de 2010). SOSTENIBILIDAD Y PLANIFICACION: EJES DEL DESARROLLO TURISTICO SOSTENIBLE. *DELOS Desarrollo Local Sostenible, Vol 3(Nº8)*. Obtenido de www.eumed.net/rev/delos/08
- Castaño Martínez, C. A. (2013). *Los pilares del desarrollo sostenible: sofisma o realidad*. Bogotá. Universidad Santo Tomás, Colombia: USTA.

- Centro de Estudios Turísticos. (2005). *Gestión de Destinos Turísticos*. La Habana.
- CITMA. (2012). *Estrategia Ambiental Nacional 2012-2015*. La Habana.
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivero, D., & Medina León, A. (2012). *Propuesta de procedimientos para el control de gestión. Aplicación en empresas cubanas en perfeccionamiento empresarial*.
- Conde Pagan, E. (2006). *Cuadro de Mando Integral en el centro de estudios contables, financieros y de seguro en Cuba*. Obtenido de Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cuadro-mando-integral-centro-estudios-contables-financieros-seguro-cuba/>
- De la Cruz Marcillo, M., & Lucas Ormaza, G. (2018). *Elaboración del Cuadro de Mando para el Control de Gestión de las variables para el comportamiento organizacional en la cooperativa COACMES*.
- Domínguez, L. (2010). *Hoteles Sostenibles y Responsables. Conciencia ecológica en la administración hotelera*.
- Felaini Rodrigo, C. (2018). *Diseño e implementación del cuadro de mando integral en Pymes agrícolas*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional.
- Ferrer, M. A., & Gamboa, C. T. (2014). *Una propuesta para el control de gestión hotelera*. Obtenido de Recuperado de www.monografias.com.
- Ferrer, M. A., & Gamboa, T. (2004). *Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles*. Obtenido de Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700805>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). *The Sustainability Balanced Scorecard linking sustainability management to business strategy*. doi:10.1002/bse.339
- Galván Rivero, M. C. (2020). *Programa de Educación Ambiental de Desarrollo Sostenible para el Hotel Meliá Las Dunas*. Trabajo de Diploma.
- García López, R. (3 de febrero de 2020). *AprendedeTurismo.org*. Obtenido de Evolución del turismo mundial según la Organización Mundial del Turismo.

- García, C. (24 de Junio de 2015). *Turismo Sostenible y turismo responsable ¿Cuál es la diferencia?*
- García, L. (1975). *El Control de Gestión*. Madrid: INDEX.
- Goldratt, E. (1990). *El síndrome del pajar. Cómo extraer información del océano de datos*. Nuevo León: Castillo Monterrey.
- Hernández Torres, M. (2001). *Acerca de la definición de control de gestión*. Obtenido de <http://www.5campus.com/leccion/cgdefi>
- Hernández Martín, R., & Padrón Fumero, N. (2020). *Turismo pos-COVID-19 Reflexiones, retos y oportunidades*. La Laguna: Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad. doi:<https://doi.org/10.25145/b.Turismopos-COVID-19.2020>
- Hernández Torres, M., & Acevedo Suárez, J. (2001). *El diagnóstico como función del sistema de control de gestión*. Obtenido de <http://www.5campus.com/leccion/diagnos1>
- Hernández Torres, M., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Quintana Tápanes, L. (2004). *Control de Gestión: Evolución, dimensiones y diagnóstico*.
- ISTur. (29 de septiembre de 2015). *Hablemos juntos de Sostenibilidad y Turismo I y II*. Recuperado el 19 de octubre de 2021, de Archivo de video: <http://www.grupoistur.com/>
- Jordán, H. (1995/1996). *Control de gestión*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). El Cuadro de Mando Integral. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (septiembre-octubre de 1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, septiembreoctubre,. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Cambridge, Estados Unidos.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *EL Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organizations: How Balanced Scorecard thrive in the New Business Environment*. Cambridge, Estados Unidos.
- Kotler, P., Madariaga Miranda, J. G., Zamora, J. F., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: 5.a edición.
- Lalangui, J., Espinoza Carrión, C. R., & Pérez Espinoza, M. J. (2017). *Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad social empresarial: Sus inicios, características y desarrollo*. Universidad y Sociedad. Obtenido de Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Llanes Hernández, E. (2021). *Procedimiento para el diseño de un Cuadro de Mando Integral Sostenible para pequeños hoteles de ciudad*. Tesis de Maestría, Turismo. Recuperado el 24 de septiembre de 2021
- Lu Gutiérrez, N. (2019). Cuadro de mando integral: evolución, conceptualización y actualidad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html>
- Martínez Martínez, C. (2018). *¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?*. Santa Clara, Cuba: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Martínez Martínez, C. (2019). *Diagnóstico estratégico de empresas turísticas: procedimiento general*. Santa Clara, Cuba: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos40/diagnosticoestrategico-pymes/diagnosticoestrategico-pymes.shtml>

- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). (2017). *Enfrentamiento al Cambio Climático en la República de Cuba. TAREA VIDA*.
- Movimentistas. (25 de Diciembre de 2020). Recuperado el 25 de Octubre de 2021, de Tendencias de turismo sustentable en 2021: <https://movimentistas.com/sustentabilidad/tendencias-de-turismo-sustentable-en-2021/>
- Munch, L. (2011). *Administracion. Proceso administrativo, clave del exito empresarial*. México.
- Niven, P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
- Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas.
- Ocampo, A. R. (2009). *Sistema de control de gestión con enfoque en proceso, basado en el cuadro de mando integral en una empresa de producción de tabaco*.
- Organización Mundial del Turismo. (2018). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Good Practices in the Americas*.
- Organización Mundial del Turismo. (2021). *Comunicado de Prensa*. Madrid.
- Partido Comunista de Cuba. (1 de julio de 2017). *Lineamientos VII Congreso PCC de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. Recuperado el 24 de septiembre de 2021, de Granma: <http://www.granma.cu>
- Paz Figuero, R. M. (2019). *Diseño del Cuadro de Mando Integral para el Hotel Memories Paraíso y Azul*. Trabajo de Diploma.
- Peláez, O. (4 de Junio de 2021). *¿Cómo avanza la Tarea Vida y cuáles son los nuevos retos que nos impone el clima?* Recuperado el 25 de Octubre de 2021
- Pérez Alcalá, J. (1990). *Control de gestión y presupuesto*. Madrid.
- Pilot. (2006). *Métrica y Control en la Cadena de Suministro. Cuadro de Mando Integral*.

- Piñeiro, J., & Romero, N. (2011). Directrices para orientar la gestión medioambiental hacia la creación de valor empresarial. *Revista Galega de Economía*.
- Pololikashvili, Z. (s.f.). *Guiar la recuperación del turismo*. Recuperado el 25 de Octubre de 2021
- Prieto Carvajal, D. (2007). *El Cuadro de Mando Integral para la administración eficaz de pequeños y medianos hoteles. Caso "Los Caneyes"*. Santa Clara, Cuba: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, & Organización Mundial del Turismo. (2016). *El Sector turístico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Madrid: Edamel (www.edamel.com).
- Rivero Lima, M. H. (2006). *Diseño del Cuadro de Mando Integral para la División Centro TRD*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Rodríguez, M. V. (2008). *Visita a un hotel verde*. Obtenido de www.diariodelviajero.com/alojamiento/visita-a-un-hotel-verde
- Somohano, F. M., & Martínez, F. J. (2003). *Control de gestión con producción heterógena*.
- Terrero Maura, F. E. (2016). *Cuadro de Mando Integral para el Complejo hotelero "Los Caneyes"*. Santa Clara, Universidad Central Martha Abreu de Las Villas, Cuba.
- Tucker, S. A. (1968). *Control de Gestión. Estudios de la Empresa E.S.A.D.E.*
- Uvirtual. (25 de febrero de 2021). *Tendencias en Turismo Internacional: sustentabilidad y seguridad*. Obtenido de <https://blog.uvirtual.org/tendencias-en-turismo-internacional-sustentabilidad-seguridad>
- Valencia, J. (2015). *Cómo elaborar el cuadro de mando*. España. Obtenido de Recuperado de https://issuu.com/josevalencia/docs/como_elaborar_el_cuadro_de_mando
- Vallejo, L. (2016). *Modelo de gestión del cambio organizacional para la implementación de la estrategia empresarial: caso de estudio en entidades hoteleras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas*. Matanzas, Cuba.

Van den Berghe, É. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicada al siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

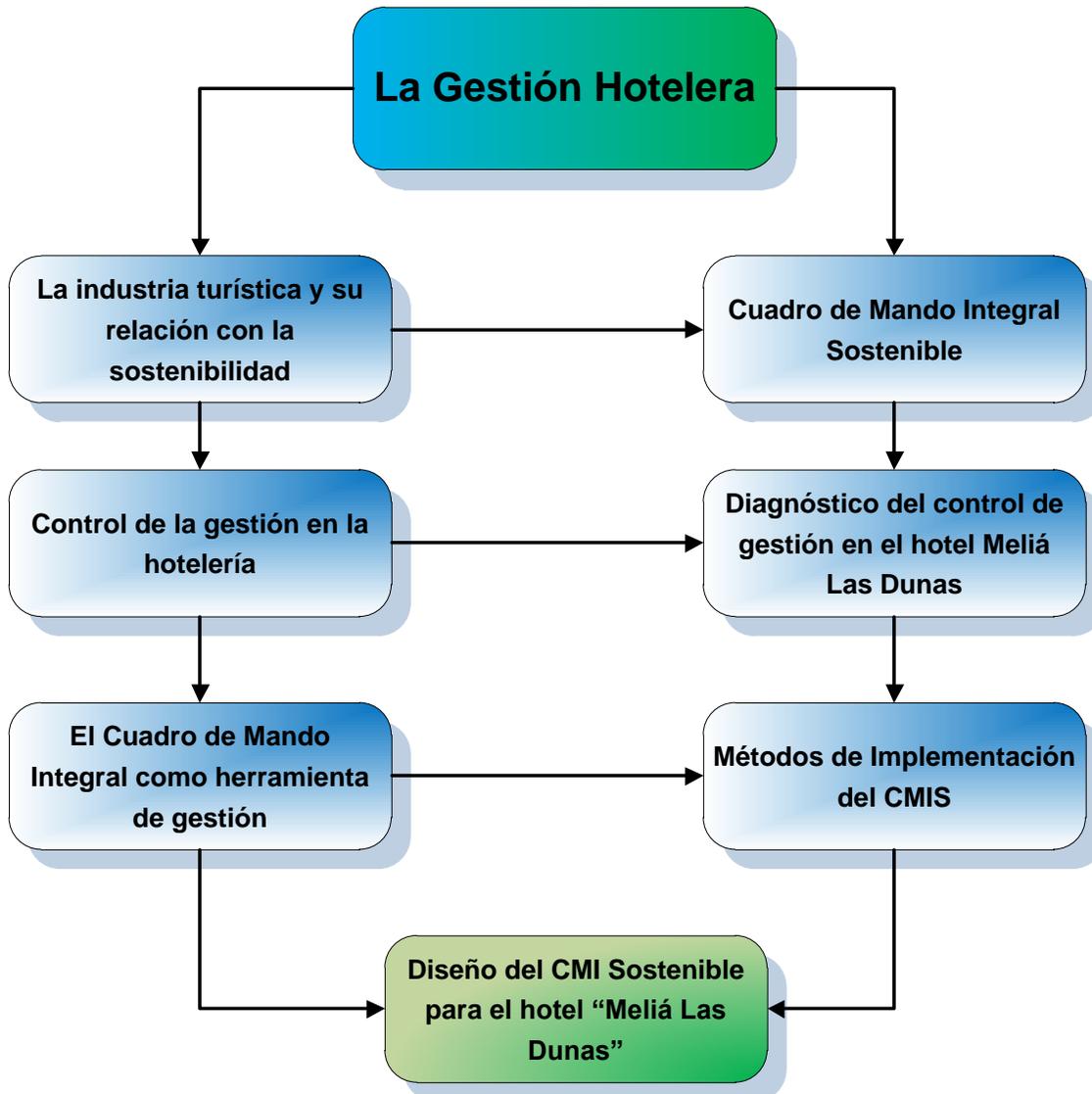
Villa Camacho, M. E. (2015). *El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas*.

Waxenberger, B., & Bieker, T. (2002). *Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics-using the BSC for integrity management*.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Hilo conductor de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Definiciones de control de gestión según diversos autores.

Autores	Definiciones
García (1975)	el Control de Gestión (CG) 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 constatadas.
Alvarez y Blanco (1984)	la moderna filosofía del CG 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.
Goldratt (1990)	La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, según lo ve desde su teoría sobre gestión de las limitaciones (TOC), precisando que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?
Jordán (1995)	el CG es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.
Nogueira Rivera (2002)	“es la función especializada en lo económico de la empresa, posee elementos formales y no formales, está presente en todos los niveles de la organización y requiere de un diagnóstico permanente”.
Ferrer y Gamboa (2014)	uno de los factores claves para la consecución de los objetivos empresariales es el control de gestión, pues busca cerciorarse mediante la medición y el establecimiento de referentes, que el desempeño real se aproxime al esperado para en caso contrario, analizar las causas, formular estrategias y mejorar el proceso de toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Análisis de los conceptos de CMI dado por distintos autores.

Autores	Definiciones
Kaplan y Norton (2000)	“el cuadro de mando integral contempla los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de la organización”.
Biasca (2000)	“el CMI, es la organización de un conjunto de indicadores que le permitan a un gerente tomar decisiones, saber qué pasa y completar sus actividades gerenciales”.
Niven (2002)	se puede describir el Cuadro de Mando Integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.
Aparisi Caudeli; Guevara Medina y Ripoll Feliu (2003)	“el CMI además de informar, contribuye a formular y a comunicar la estrategia, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, formar y motivar a los trabajadores, mejorar de manera continuada y, por último, rediseñar la estrategia”.
Pilot (2006)	un cuadro de mando proporciona una perspectiva global de la empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones para poder llevar a cabo una correcta gestión de la misma. Además, sirve como canal de comunicación entre los diferentes niveles de la empresa, ya sean horizontales o verticales, e informa de la evolución de la estrategia y de los objetivos del negocio.
Martínez (2018)	“herramienta de dirección y gestión empresarial que muestra continuamente cuándo una empresa y sus trabajadores alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico”.

Fuente: Elaboración propia.

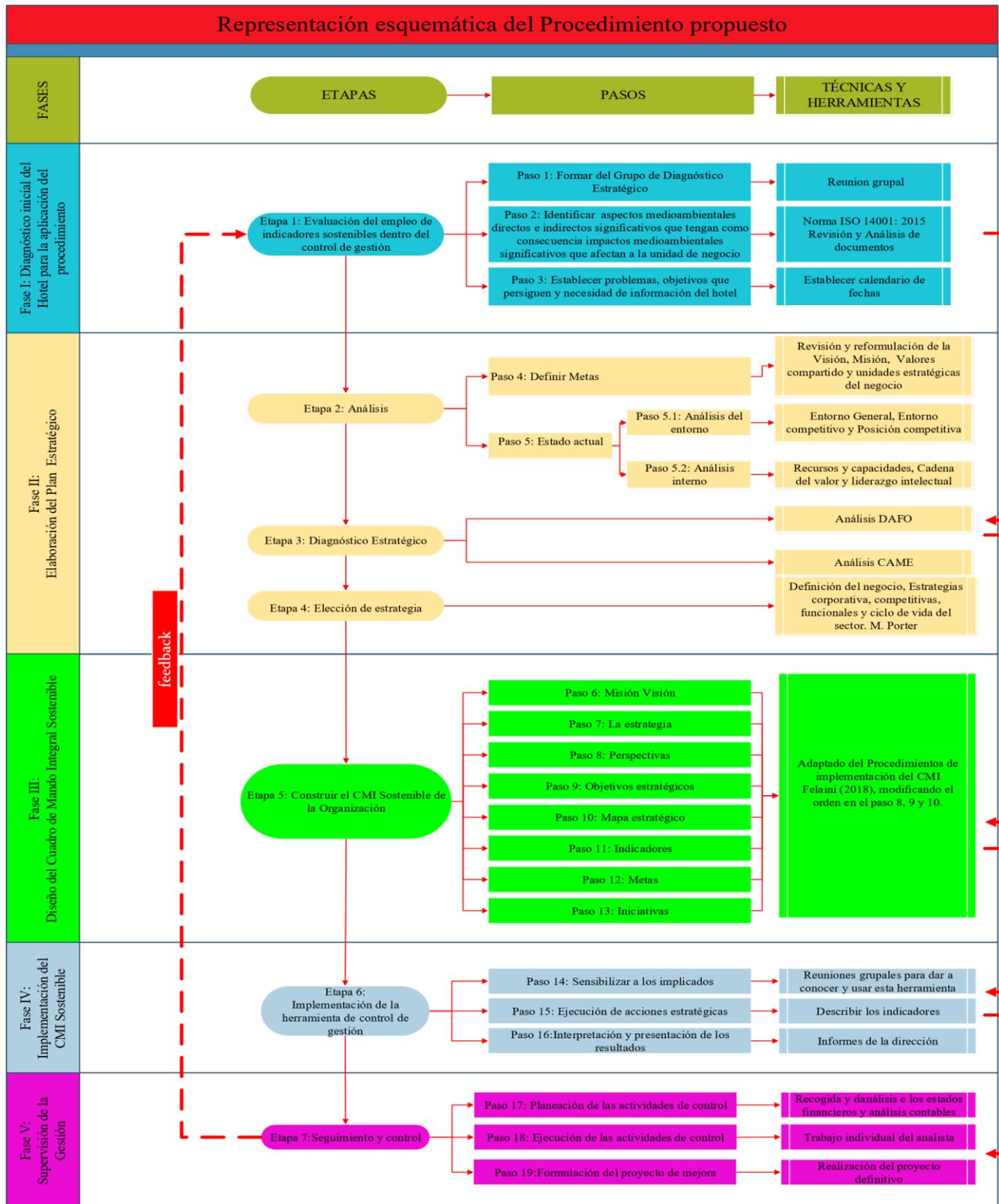
Anexo 4. Comparación entre las distintas metodologías para implementar el CMI.

Prieto Carvajal (2007)	Rivero Lima (2006)	Felaini (2018)	Terrero (2016)	Figge (2002)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación. 2. Proceso de reflexión estratégica. 3. Desarrollo del mapa estratégico. 4. Implementación 5. Control y seguimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aclarar y traducir la misión y visión de la empresa. 2. Determinar los factores claves de éxito en la organización. 3. Alineación de los objetivos estratégicos con los factores claves de éxito. 4. Selección de indicadores por perspectivas. 5. Arquitectura del sistema de indicadores. 6. Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral. 7. Definición de las formas de acción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión y visión. 2. La estrategia. 3. Mapa estratégico. 4. Perspectivas. 5. Objetivos estratégicos. 6. Indicadores. 7. Metas. 8. Iniciativas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación. 2. Proceso de reflexión estratégica. 3. Desarrollo del mapa estratégico. 4. Implantación. 5. Control y seguimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-Elegir la unidad de negocio estratégica. 2-Identificar la exposición ambiental y social. 3-Determinar la relevancia estratégica de los aspectos ambientales y sociales.

Thomas Bieker (2002)	Kaplan y Norton (1999)	Amat Salas y Dowds (1998)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión y visión corporativa. 2. Aclarar las estrategias de sostenibilidad. 3. Deducción de los objetivos de sostenibilidad. 4. Identificación de las relaciones causales. 5. Integración en las perspectivas (financiera, clientes, procesos, aprendizaje y sociedad). 6. Definición de indicadores, objetivos y medidas. 7. Integración en el sistema de gestión central. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arquitectura de la medición. 2. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos. 3. Seleccionar y diseñar indicadores. 4. Construir el plan de implementación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación de la estrategia. 2. Identificación de factores claves de éxito de la empresa. 3. Selección de indicadores. 4. Formulación del CMI. 5. Determinación de objetivos para los indicadores y de la política de incentivos, en función del nivel de consecución de dichos objetivos. 6. Comparación entre presupuesto y realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Metodología para el diagnóstico e implementación del CMI Sostenible.



Fuente: Llanes Hernández, 2021

Anexo 6. Encuesta aplicada.

Folio: ____

ENCUESTA

HOTEL: _____

Como parte del proceso de investigación científica que se lleva a cabo en la entidad se hace necesario la aplicación de esta encuesta al núcleo de trabajadores y directivos del hotel como necesidad para el desarrollo de este estudio de campo. Se le pide por favor la mayor responsabilidad y sinceridad en este proceso.

Marque con una x su posición en la empresa:

Trabajador Directivo

Marque con una X los problemas que usted considere afectan a su organización en mayor grado y frecuencia.

1. Estilos y métodos de dirección insuficientes.
2. Carencia de una conciencia ambiental por parte de los trabajadores.
3. Baja rentabilidad económica de la entidad.
4. Bajos índices de satisfacción de los clientes.
5. Desconocimientos de la estrategia y los objetivos estratégicos de la entidad por parte de los trabajadores.
6. Problemas con las reuniones.
7. Deterioro de algunas áreas de la instalación.
8. Problemas en la gestión de compras y rapidez en la entrega de los productos.
9. Desmotivación del personal.
10. Inexistencia de una herramienta de dirección efectiva.
11. Problemas con la delegación de autoridad.
12. Deficiente planificación y organización del tiempo y el trabajo del personal.
13. Excesivo uso de decisiones autocráticas.
14. Desequilibrio entre los niveles de autoridad y responsabilidad.
15. Poca orientación del personal hacia la estrategia de la entidad.
16. Subordinación múltiple.
17. Insuficiente preparación de los cuadros ante los diferentes escenarios.
18. Inexistencia de cursos de superación de trabajadores y directivos en temas ambientales.
19. Carencia de iniciativas de motivación al cliente interno.
20. Cambios constantes en la estructura de dirección.

Responda con una X de acuerdo a su opinión y experiencia en la entidad

1. ¿Consideras el Medio Ambiente una de las prioridades actuales en la gestión hotelera?
 Si No No estoy seguro
2. ¿Consideras que la entidad mantiene un eficiente desempeño ambiental?
 Si No No sé
3. ¿Estas familiarizado con los pilares del desarrollo sostenible y la necesidad de su integración en las áreas de la entidad?
 Si No
4. ¿Conoces la visión, estrategia y los objetivos estratégicos de la entidad?
 Si No
5. ¿Te sientes comprometido con la estrategia de la entidad?
 Si No
6. ¿Consideras que la técnicas y herramientas de dirección y control que se utilizan en la entidad son efectivas?
 Si No
7. ¿Has escuchado acerca del Cuadro de Mando Integral alguna vez?
 Si No
8. ¿Consideras que las acciones que realiza la entidad para captar nuevos clientes son suficientes?
 Si No
9. ¿Te sientes a gusto con los estilos y métodos de dirección que se utilizan?
 Si No
10. ¿Consideras esencial incorporar pautas sostenibles en cada uno de los planes y actividades de la instalación?
 Si No
11. ¿Se realizan acciones en la entidad para motivar a los clientes internos?
 Si No A veces
12. ¿Consideras que la organización del trabajo diario en la entidad es la más adecuada?
 Si No

Comentarios: _____

Validada por: Ernesto Llanes Hernández.

Anexo 7. Encuesta aplicada.

**Encuesta a trabajadores
Motivación y Satisfacción laboral**

Provincia: _____
Hotel: _____
Nombre de la instalación: _____
Departamento (Hotel): _____

Marque con una X

1. Años de experiencia en la actividad _____

1.2 Años de experiencia en su labor actual:

<input type="checkbox"/> Menos de un año	<input type="checkbox"/> 11-15 años	<input type="checkbox"/> Más de 25 años
<input type="checkbox"/> 1-5 años	<input type="checkbox"/> 16-20 años	
<input type="checkbox"/> 6-10 años	<input type="checkbox"/> 21-25 años	

2. Preparación Técnico Profesional

Formación FORMATUR Capacitación Ramal Formación MINED

Otro _____

3. Dominio de idioma extranjero

INGLÉS FRANCÉS ALEMAN ITALIANO OTRO _____

3.1 Se comunica en idioma extranjero MUY BIEN BIEN MAL

4. Con relación a su labor como se siente con el cliente:

Muy comprometido Comprometido Medianamente comprometido No comprometido

4.1 Con relación a su labor como se siente con la empresa:

Muy comprometido Comprometido Medianamente comprometido No comprometido

5. Indique en orden de preferencia lo que es más importante para usted, señalando con el

número 1 lo más importante, un 2 lo siguiente..., etc.

El salario recibido

Necesidad económica

La seguridad de empleo

Las posibilidades de ser promovido

Lo útil y necesario de su trabajo

El ambiente y las relaciones de trabajo

Reconocimiento social

Otras

¿Cuáles? _____

6. Marque con una X la alternativa que dé respuesta al siguiente cuestionario:

No.	PREGUNTAS	Muy de acuerdo con la opinión	De acuerdo con la opinión	A veces de acuerdo con la opinión	Pocas veces de acuerdo con la opinión	Nunca de acuerdo con la opinión
1	Tengo la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debo realizar mi trabajo.					
2	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.					
3	En mi trabajo puedo realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos.					
4	Mi salario está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realizo.					
5	En esta empresa se estimula a la persona que trabaja bien.					
6	Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), me satisfacen.					
7	Las condiciones de trabajo son buenas, me ofrecen seguridad. Las áreas están debidamente protegidas.					
8	El ambiente que se respira en esta empresa es tenso.					
9	Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente es agradable.					
10	Los equipos, muebles, útiles de trabajo y espacio, permiten trabajar cómodamente.					
11	Estoy satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los compañeros.					
12	Nos apoyamos cuando hay mucho trabajo.					

13	Mi jefe es una persona comprensiva se interesa por sus trabajadores.					
14	Los superiores escuchan las opiniones de los trabajadores.					
15	Los trabajadores nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta empresa.					

7. ¿Está satisfecho con la labor que realiza?

Muy insatisfecho Insatisfecho Mediana mente insatisfecho Satisfecho

Medianamente satisfecho Muy satisfecho.

Validada por: Ernesto Llanes Hernández.

Anexo 8. Encuesta aplicada.

Folio: ____

Cuestionario /Sostenibilidad

Hotel _____ **Área** _____

Años de experiencia laboral:

Menos de un año 1-5años 6-10años 11-15años 16-20años 21-25años

Nos gustaría que usted respondiera el siguiente cuestionario, totalmente anónimo, lo más apegado a la realidad posible. Para ello, seleccionando su respuesta en una escala del 1 al 10, donde 1 es nada y 10 es mucho.

1) ¿Qué tan importante es la biodiversidad para la economía?

1 2 3 4 5

2) ¿Cuánto conoces sobre el cambio climático?

1 2 3 4 5

3) ¿Qué tanto considera que en su hotel se estimula los hábitos de consumo cotidiano (alimento, vestido, calzado, entre otros), dentro de la sostenibilidad?

__1 __2 __3 __4 __5

4) ¿Conoce con qué frecuencia su hotel compras productos biodegradables u orgánicos?

__1 __2 __3 __4 __5

5) ¿Es importante que se considere los costos ambientales a los productos que consume el servicio

hotelero?

__1 __2 __3 __4 __5

6) ¿Cuánto conoces sobre el tratamiento de los desechos de su hotel?

__1 __2 __3 __4 __5

7) ¿Cuánto conoces sobre las tendencias a la sostenibilidad del cliente de su hotel?

__1 __2 __3 __4 __5

8) ¿Cuán frecuente conoce usted el gasto de energía en las instalaciones de su hotel?

__1 __2 __3 __4 __5

9) ¿Cuán frecuente conoce usted el gasto de agua en las instalaciones de su hotel?

__1 __2 __3 __4 __5

10) ¿Cuánto participa en inversiones limpias su hotel?

__1 __2 __3 __4 __5

11) ¿Qué tanto le gustaría aprender sobre desarrollo sostenible?

__1 __2 __3 __4 __5

12) ¿Le gustaría participar en un proyecto o actividad, que tenga en cuenta la relación entre factores ambientales, sociales y económicos de su hotel?

__1 __2 __3

13) ¿Qué tanto considera que es igual desarrollo sostenido y desarrollo sostenible?

__1 __2 __3 __4 __5

Gracias por su colaboración, muy amable de su parte

Validada por: Ernesto Llanes Hernández.

Anexo 9. Comparación entre los procedimientos de diagnóstico del control de gestión.

Vallejo (2008)	Prieto (2007)	Martínez (2019)	De la Cruz y Ormaza (2018)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de las necesidades de información. 2. Definición de las fuentes de información. 3. Diseño de los formatos para la captación de la información. 4. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis general del negocio. 2. Diagnóstico del Control de Gestión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del grupo de diagnóstico. 2. Elaboración del cronograma. 3. Ejecución del diagnóstico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterización de la empresa. 2. Definición y caracterización de las variables del comportamiento organizacional. 3. Definición de las herramientas del CMI.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Cronograma de trabajo de los especialistas.

Encuentro	Fecha	Objetivos	Elementos analizar
1	7 de octubre del 2021	<p>1-Elegir y organizar el equipo de trabajo.</p> <p>2-Conformar el cronograma de trabajo.</p> <p>3- Orientar los aspectos del próximo encuentro.</p>	<p>Se da a conocer como está organizado el equipo de trabajo.</p> <p>Se confecciona el cronograma de encuentros y se informan los puntos a tratar en la próxima sesión de trabajo.</p>
2	12 de octubre del 2021	<p>1-Characterizar la entidad objeto de estudio.</p> <p>2-Orientar los elementos de la próxima sesión.</p>	<p>Se lleva a cabo la caracterización de la entidad objeto de estudio.</p> <p>Se orientan los puntos a tratar en el próximo encuentro.</p>
3	18 de octubre del 2021	<p>1-Realizar un análisis externo de la organización.</p> <p>2-Orientar los elementos del próximo encuentro.</p>	<p>Se realiza el análisis externo de la instalación para explicar los elementos que ejercen influencia en el macro y microentorno.</p> <p>Se orientan los puntos a analizar en el próximo encuentro.</p>
4	25 de octubre del 2021	<p>1-Analizar internamente la instalación.</p> <p>2- Orientar los elementos de la próxima sesión.</p>	<p>Se lleva a cabo el análisis de la instalación desde el punto de vista estratégico, teniendo en cuenta la caracterización de los principales subsistemas: Dirección, Calidad, Mercadotecnia, Gestión de los RRHH y Económico financiero.</p> <p>Se orientan los puntos a analizar en la próxima sesión de trabajo.</p>
5	30 de octubre del 2021	<p>1-Explicar los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a la instalación.</p>	<p>Se lleva a cabo la exposición de los resultados arrojados por el diagnóstico realizado a la entidad, donde el grupo de trabajo arriba a las conclusiones acerca del estado actual del control de gestión en la instalación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Organigrama del Hotel “Meliá Las Dunas”.

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE HOTEL LAS DUNAS



Fuente: Documentos de Recursos Humanos.

Anexo 12. Legislación ambiental aplicada en el hotel.

REGULACIÓN

LEGISLACIÓN PRINCIPAL

CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DE CUBA 1976 (reformada en 1992) - Capítulo Fundamentos políticos, sociales y económicos del Estado.

Ley No. 81/97 ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR – Del medio ambiente.

CONTRAVENCIONES SISTEMA JUDICIAL Y GOBIERNO

DECRETO No. 100/82 CONSEJO DE MINISTROS - Reglamento General de Inspección.
DECRETO No.123/84 CONSEJO DE MINISTROS - Infracciones contra el ornato público, la higiene y otras actividades.

DECRETO No.129/85 CONSEJO DE MINISTROS - Desarrollo de la escultura monumental y ambiental

LEY No. 62/87 CÓDIGO PENAL - Código Penal. (Cap. IV, XV y XIV).

LABORAL

LEY No. 13/77 ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR - Ley de Protección e Higiene del trabajo.

DECRETO No. 4/77 CONSEJO DE ESTADO - Reglamento de inspección del trabajo.

DECRETO No. 101/82 CONSEJO DE MINISTROS - Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo.

DECRETO No. 116/83 CONSEJO DE ESTADO - Reglamento para la inspección sindical de Protección e Higiene del Trabajo.

LEY No. 49/84 ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR – Código de trabajo (Capítulo VII. Protección e Higiene del Trabajo).

Resolución MINSAP No. 20/95 Reglamento para Inspección Sindical de Protección e Higiene del Trabajo (Capítulo V. De las Comisiones de Protección e Higiene del Trabajo).

Resolución MTSS No. 23/97 Metodología para Identificación de Riesgos para los Trabajadores.

LEYES CONTRIBUYENTES E INVERSIONES

DECRETO NO. 5/77 CONSEJO DE ESTADO - Reglamento del proceso inversionista.

LEY No. 73/94 ASAMBLEA NACIONAL PODER POPULAR - Del Sistema Tributario.

MEDIO AMBIENTE GENERAL

DECRETO-LEY NUMERO 153/94 CONSEJO DE ESTADO - De las regulaciones de la sanidad vegetal.

RESOLUCIÓN No. 103/2008 CITMA - Reglamento para la inspección ambiental estatal

RESOLUCION No. 33/96 CITMA - Acceso, Extracción, Protección y Conservación del Coral Negro.

RESOLUCION No. 111/96 CITMA - Regulaciones sobre la diversidad biológica.

DECRETO LEY No. 200/99 CONSEJO DE ESTADO - De las contravenciones en materia de medio ambiente.

DECRETO - LEY NO. 201/99 CONSEJO DE ESTADO - Del sistema nacional de áreas protegidas.

RESOLUCION No. 42/99 CITMA - Establece la Lista Oficial de los agentes biológicos que afectan al hombre, los animales y las plantas y su clasificación por grupo de riesgo.

RESOLUCION No. 116/2005 CITMA - Sustancias agotadoras de la capa de ozono.

RESOLUCION No. 77/99 CITMA - Reglamento del proceso de evaluación de impacto ambiental.

RESOLUCIÓN No. 87/99 CITMA - Establece los requerimientos para la transportación, almacenaje y destrucción de las sustancias peligrosas.

RESOLUCION No. 53/2000 CITMA - Desechos peligrosos (incorporada al Anexo 1 de la Resolución 87/99).

DECRETO LEY No 212/00 Gestión de la Zona Costera.

RESOLUCIÓN CITMA No. 135/04 Reconocimiento Ambiental.

RESOLUCIÓN CITMA No. 119/08 Reconocimiento Ambiental. Modifica la Resolución 135/04

AGRICULTURA Y SUELOS

DECRETO No. 169/92 - Contravenciones Sanidad Vegetal.

DECRETO 179/1993 - Protección, uso y conservación de los suelos y sus contravenciones.

DECRETO No. 268/99 Consejo de Estado - Contravenciones de las regulaciones forestales.

RESOLUCIÓN 330/99 MINAGRI - Reglamento de la Ley Forestal, estructura el Servicio Forestal, dispone las normas para la clasificación de los bosques, los proyectos forestales, entre otras.

RESOLUCIÓN 81/82 MINAGRI - Veda para especies de la fauna silvestre.

AGUAS TERRESTRES Y MARES TERRITORIALES

DECRETO-LEY No. 1/77 CONSEJO DE ESTADO - Mar territorial de la República de Cuba.

DECRETO-LEY NUMERO 138/93 CONSEJO DE ESTADO - De las aguas terrestres.

Resolución INRH No. 25/93 Reglamento Inspección Estatal Recursos Hidráulicos.

DECRETO No. 199/95 CONSEJO DE MINISTROS - Contravenciones de las regulaciones para la protección y el uso racional de los recursos hidráulicos.

DECRETO No. 211/96 CONSEJO DE ESTADO - Contravenciones de las regulaciones para los servicios de acueducto y alcantarillado.

EXPLOSIVOS Y QUIMICOS

DECRETO 54 DE 1989 Reglas para el control de explosivos industriales, municiones, sustancias químicas explosivas tóxicas, y contravenciones.

MINERÍA Y SUELOS

Resolución MINAGRI No. 110/92 Medidas para el control de la erosión de suelos.
Resolución No. 514/99 MICONS Aprueba la regulación de la construcción RC 8003, "Protección del Medio Ambiente en la construcción".

PARQUES, BOSQUES, TURISMO, BIENES CULTURALES Y MONUMENTOS

LEY No. 1/77 ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR - Ley de protección al Patrimonio Cultural.

DECRETO No 118/83 CONSEJO DE MINISTROS - Reglamento para la ejecución de la protección al patrimonio cultural.

DECRETO No. 180/93 Consejo de Ministros - Contravenciones de las regulaciones sobre el Patrimonio Forestal y la Fauna silvestre.

LEY No. 85/98 ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR – Ley Forestal.

PESCA Y CAZA

Resolución MIP No. 333/95 Periodo de Veda para Cubera y Caballerote.

DECRETO-LEY 164/96 CONSEJO DE ESTADO - Reglamento de pesca.

RESOLUCION No. 456/96 MINISTERIO DE LA INDUSTRIA PESQUERA - Política de otorgamiento de autorizaciones de pesca.

RESOLUCION No. 457/96 MINISTERIO DE LA INDUSTRIA PESQUERA - Prohíbe captura, desembarque y comercialización de especies tóxicas.

RESOLUCION No. 509/96 MINISTERIO DE LA INDUSTRIA PESQUERA - Designa autoridad pesquera provincial.

RESOLUCION No. 561/96 MINISTERIO DE LA INDUSTRIA PESQUERA - Prohíbe captura de especies de bajo tamaño.

Resolución MIP No. 83/97 Veda permanente de diferentes especies de tortugas.

RESOLUCION CONJUNTA MIP-CITMA No. 1/97 - Protección y conservación de formaciones coralinas.

RESOLUCION No. 81/82 MINISTERIO DE LA AGRICULTURA – Veda especies de la fauna silvestre.

RESOLUCION No. 519/96 MINISTERIO DE LA INDUSTRIA PESQUERA - Normas complementarias pesca deportivo - recreativa.

RECURSOS ENERGÉTICOS

DECRETO No. 115 CONSEJO DE ESTADO - Sobre las áreas técnico energéticas y de inspección estatal energética. Uso racional de combustibles, estado técnico de instalaciones energéticas (térmicas, eléctricas, de combustibles y lubricantes), eficiencia energética, cumplimiento de normas de consumo establecidas.

Decreto 202 de 1995- Contravenciones protección física, secreto estatal, sustancias radioactivas y otras.

SALUD, SEGURIDAD Y PLANIFICACIÓN

DECRETO LEY No. 54/82 CONSEJO DE ESTADO – Disposiciones sanitarias básicas.

LEY No. 41/83 ASAMBLEA NACIONAL PODER POPULAR - Ley de la salud pública.
DECRETO No. 139/88 CONSEJO DE MINISTROS - Reglamento de la Salud Pública.

NORMAS TÉCNICAS

MEDIO AMBIENTE

NC 93-02: 85 Higiene Comunal. Agua potable. Requisitos sanitarios y muestreo.
NC 93-03: 85 Higiene Comunal. Sistema de abastecimiento público de agua.
NC 93-12:86 Higiene Comunal. Instalaciones hidrosanitarias.
NC 93-13: 86 Higiene Comunal. Protección del ambiente contra la contaminación con plaguicidas. Requisitos sanitarios generales.
NC 93-06-201:87 SNPMA. Paisajes. Áreas de playa. Reglas generales de explotación y conservación.
NC 93-06-301: 87 SNPMA. Paisajes. Áreas verdes en zonas turísticas. Requisitos generales de proyecto.
NC 93-06-302: 87 SNPMA. Paisajes. Áreas de playa requisitos generales de proyecto para el ordenamiento.
NC 93-01-210: 87 SNPMA. Hidrosfera. Requisitos generales para la protección de las aguas superficiales y subterráneas de la contaminación por petróleo y sus derivados.
NC 93-05-202: 88 SNPMA. Bosques y áreas colindantes. Medidas de prevención contra incendios forestales antes del período crítico.
NC 22:99 Lugares de baño en costas y en masas de aguas interiores. Requisitos higiénico- sanitarios.
NC 26:2005 Ruido en zonas habitables. Requisitos higiénico- sanitarios.
NC 27: 99 Vertimiento de aguas residuales a las aguas terrestres y al alcantarillado.
NC 39: 99 Calidad de aire. Requisitos higiénicos sanitarios.
NC 111:2002. Calidad del aire. Reglas para su vigilancia.
NC 133:2002. Residuos sólidos urbanos. Almacenamiento, recolección y transportación - Requisitos higiénico-sanitarios y ambientales.
NC 134:2002. Residuos sólidos urbanos. Tratamiento – Requisitos higiénico-sanitarios y ambientales. NC ISO Guía 64:1997 - Guía para la inclusión de los aspectos ambientales en las normas de productos.
NC 521:2007 Vertimiento al mar. SUSTITUYE NC TS 360: 2004.

NORMAS SANITARIAS DE ALIMENTOS

NC 471:2006 Nutrición e higiene de los alimentos. Términos y definiciones.
NC 143:2002 Higiene de los alimentos. Requisitos sanitarios generales.
NC 38-00-04:85 Sistema de Normas Sanitarias de Alimentos. Proyecto y construcción de establecimientos de alimentos. Requisitos sanitarios generales.
NC 38-00-05:86 Sistema de Normas Sanitarias de Alimentos. Limpieza y desinfección. Procedimientos generales.
NC 456:2006. Equipos y utensilios en contacto con alimentos. Requisitos sanitarios generales.
NC 455:2006. 38-03-01:86 Manipulación de alimentos. Requisitos sanitarios.
NC 454:2006 Transportación de alimentos Requisitos sanitarios generales.

NC 452:2006 Envases, embalajes y medios auxiliares. Requisitos sanitarios generales.
NC 493:2006 Contaminantes metálicos en alimentos.
NC 492:2006. Almacenamiento de alimentos. Requisitos sanitarios generales.
NC 38-03-04:87 Sistema de Normas Sanitarias de Alimentos. Exposición, distribución y venta de alimentos. Requisitos sanitarios generales.
NC 453:2006 Alimentación colectiva. Requisitos sanitarios generales.
NC 136:2002. Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) y directrices para su aplicación.
NC 38-05-01:87 Sistema de Normas Sanitarias de Alimentos. Productos de repostería y confitería. Requisitos sanitarios generales.
NC 38-05-05:87 Sistema de Normas Sanitarias de Alimentos. Bebidas. Requisitos sanitarios generales.

NORMAS DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS

NC 96-24:82 Protección contra Incendios. Evacuación de personas. Requisitos generales.
NC 96-25:82 Protección. Automatización. Clasificación de los sistemas automáticos.
NC 96-34:83 Protección contra Incendios. Automatización. Clasificación de los sistemas automáticos.
NC 96-35:83 Protección contra Incendios. Hoteles. Requisitos generales.
NC 96-36:84 Protección contra Incendios. Sistemas automáticos de extinción. Requisitos generales de proyección e instalación.
NC 96-39:84 Protección contra Incendios. Sistemas automáticos de detección. Requisitos generales de proyección e instalación.
NC 96-44:85 Protección contra Incendios. Automatización. Ubicación de los sistemas automáticos.
NC 96-02-12:86 Sistema de Normas de Protección contra Incendios. Automatización. Requisitos generales para la explotación y servicios técnicos de los sistemas automáticos.
NC 96-02-17:87 Almacenes para gases combustibles.
NC 96-50:86 Protección contra Incendios. Instalaciones eléctricas. Requisitos generales.
NC 96-51:86 Protección contra Incendios. Edificios administrativos. Requisitos generales.
NC 96-02-03:87 Sistema de Normas de Protección contra Incendios. Locales o áreas con peligro de explosión e incendio. Clasificación.
NC 96-02-09:87 Sistema de Normas de Protección contra Incendios. Protección contra las descargas eléctricas atmosféricas. Clasificación y requisitos generales.
NC 96-02-21:87 Sistema de Normas de Protección contra Incendios. Acometidas de suministro de gas. Requisitos generales.
NC 96-01-03:88 Sistema de Normas de Protección contra Incendios. Extintores. Procedimiento para la determinación de las necesidades, ubicación y explotación.
NC 212:2002. Protección Contra Incendios. Suministro de agua contra incendios. Requisitos generales.

PROTECCIÓN E HIGIENE DEL TRABAJO

NC 19-04-11:79 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Colores y señales de seguridad.

NC 19-01-03:80 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Aire de la zona de trabajo. Requisitos higiénico sanitarios.

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

NC 19-01-05:80 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Vibración general. Requisitos generales higiénico sanitarios.

NC 19-02-01:80 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Medios de trabajo. Requisitos generales de seguridad.

NC 19-04-12:80 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Colores para la identificación de tuberías.

NC ISO 8995/CIE S 008:2003 Iluminación de puestos de trabajo en interiores. (ISO 8995:2002/CIE S 008-2001, IDT).

NC 19-01-08:82 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Máquinas manuales. Niveles admisibles de vibraciones.

NC 19-01-15:82 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Seguridad biológica. Requisitos generales.

NC 19-04-13:82 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Sistema de ventilación. Requisitos generales de seguridad.

NC 19-03-05:82 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Envase y embalaje. Requisitos generales de seguridad.

NC 19-01-20:83 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Protección contra explosiones. Requisitos generales.

NC 19-02-03:83 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Dispositivos eléctricos para un voltaje mayor que 1000.

REQUISITOS DE SEGURIDAD

NC 19-02-28:84 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Calderas de vapor y agua caliente. Requisitos generales de seguridad.

NC 19-02-29:84 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Recipientes a presión. Requisitos generales de seguridad.

NC 19-01-02:85 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Sustancias nocivas. Clasificación y requisitos generales de seguridad.

NC 19-01-50:86 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Plaguicidas. Clasificación y requisitos generales de seguridad.

NC 19-02-52:86 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Recipientes a presión. Requisitos para las válvulas de seguridad.

NC 19-02-56:85 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Calderas de vapor y agua caliente. Requisitos generales de seguridad para la instalación de los manómetros.

NC 19-03-34:85 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Trabajos de pintura. Requisitos generales de seguridad.

NC 19-01-57:87 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Seguridad eléctrica. Requisitos generales.

NC 19-01-19:88 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Iluminación de emergencia. Clasificación y requisitos generales.

NC 19-02-14:88 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Instalaciones de refrigeración y climatización. Requisitos generales de seguridad.

NC 19-01-63:91 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Aire de la zona de trabajo. Niveles límites admisibles de las sustancias nocivas.

NC 19-00-03:81 Sistema de Normas de Protección e Higiene del trabajo. Carga e intensidad de trabajo. Criterios de evaluación.

NC 19-00-04:89 Sistema de Normas de Protección e Higiene del trabajo. Organización de la capacitación de los trabajadores en la materia de protección e higiene del trabajo. Principios generales.

NC 19-00-08 Sistema de Normas de Protección e Higiene del trabajo. Medidas técnicas y organizativas generales de la actividad laboral.

NC 74:2000 Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Prevención de los riesgos laborales. Reglas generales para la implantación de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

NC 19-02-11:83 Sistema de Normas de Protección e Higiene del trabajo. Hornos eléctricos. Requisitos generales de seguridad.

Fuente: Estrategia Ambiental del hotel.

Anexo 13. Resultados del SPSS de las encuestas aplicadas a los directivos y trabajadores.

¿Qué tan importante es la biodiversidad para la economía?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No es importante	1	2,3	2,3	2,3
Poco importante	2	4,5	4,5	6,8
Algo importante	8	18,2	18,2	25,0
Importante	11	25,0	25,0	50,0
Muy importante	22	50,0	50,0	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Qué tanto considera que en su hotel se estimula los hábitos de consumo cotidiano dentro de la sostenibilidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	1	2,3	2,3	2,3
Casi nada	2	4,5	4,5	6,8
Poco	11	25,0	25,0	31,8
Un poco	19	43,2	43,2	75,0
Mucho	11	25,0	25,0	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Conoce con qué frecuencia su hotel compra productos biodegradables u orgánicos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	6,8	6,8	6,8
Raramente	6	13,6	13,6	20,5
Válidos				0,9
				5,9
				10,0
Nada	1	2,3	2,3	2,3
Casi nada	8	18,2	18,2	20,5
Poco	14	31,8	31,8	52,3
Un poco	14	31,8	31,8	84,1
Mucho	7	15,9	15,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Cuánto conoces sobre el tratamiento de los desechos de su hotel?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	1	2,3	2,3	2,3
Casi nada	8	18,2	18,2	20,5
Poco	14	31,8	31,8	52,3
Un poco	14	31,8	31,8	84,1
Mucho	7	15,9	15,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Cuánto conoces sobre las tendencias a la sostenibilidad del cliente de su hotel?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	2	4,5	4,5	4,5
Casi nada	5	11,4	11,4	15,9
Poco	14	31,8	31,8	47,7
Un poco	14	31,8	31,8	79,5
Mucho	9	20,5	20,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Cuán frecuente conoce usted el gasto de energía en las instalaciones de su hotel?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nunca	5	11,4	11,4	11,4

Raramente	4	9,1	9,1	20,5
Ocasionalmente	11	25,0	25,0	45,5
Frecuentemente	14	31,8	31,8	77,3
Muy frecuentemente	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Cuán frecuente conoce usted el gasto de agua en las instalaciones de su hotel?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nunca	4	9,1	9,1	9,1
Raramente	8	18,2	18,2	27,3
Ocasionalmente	12	27,3	27,3	54,5
Frecuentemente	7	15,9	15,9	70,5
Muy frecuentemente	13	29,5	29,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Cuánto participa en inversiones limpias su hotel?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nada	5	11,4	11,4	11,4
Casi nada	6	13,6	13,6	25,0
No sé	5	11,4	11,4	36,4
Un poco	7	15,9	15,9	52,3
Mucho	21	47,7	47,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

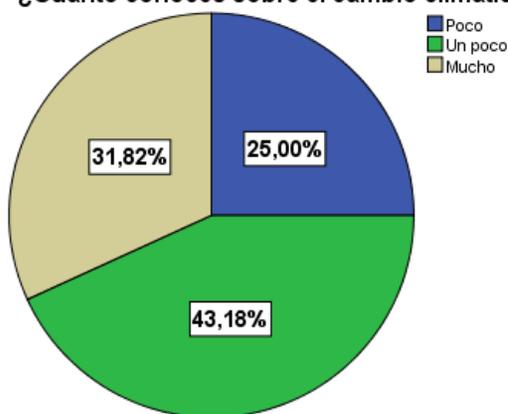
¿Le gustaría participar en un proyecto o actividad, que tenga en cuenta la relación entre factores ambientales, sociales y económicos de su hotel?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	14	31,8	31,8
	No sé	23	52,3	84,1
	No	7	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0

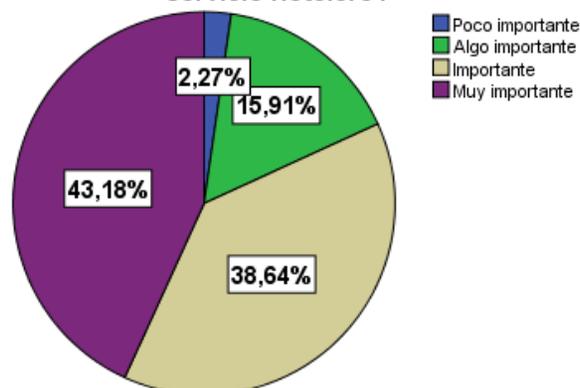
¿Qué tanto considera que es igual desarrollo sostenido y desarrollo sostenible?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	4	9,1	9,1
	Casi nada	12	27,3	36,4
	Poco	6	13,6	50,0
	Un poco	16	36,4	86,4
	Mucho	6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0

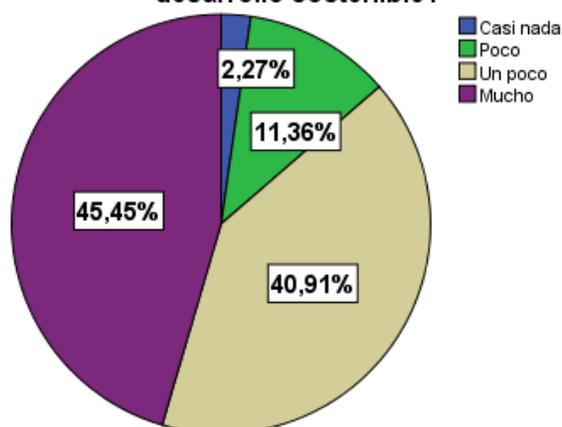
¿Cuánto conoces sobre el cambio climático?



¿Es importante que se considere los costos ambientales a los productos que consume el servicio hotelero?



¿Qué tanto le gustaría aprender sobre desarrollo sostenible?



¿Consideras el Medio Ambiente una de las prioridades actuales en la gestión hotelera?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Sí	4	9,1	9,1	9,1
No	16	36,4	36,4	45,5
No estoy seguro	24	54,5	54,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Consideras que la entidad mantiene un eficiente desempeño ambiental?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Sí	6	13,6	13,6	13,6
No	13	29,5	29,5	43,2
No sé	25	56,8	56,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Conoces la visión, estrategia y los objetivos estratégicos de la entidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Sí	7	15,9	15,9	15,9
No	37	84,1	84,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Te sientes comprometido con la estrategia de la entidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Sí	27	61,4	61,4	61,4
No	17	38,6	38,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Consideras que la técnicas y herramientas de dirección y control que se utilizan en la entidad son efectivas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Sí	27	61,4	61,4	61,4
No	17	38,6	38,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Consideras que las acciones que realiza la entidad para captar nuevos clientes son suficientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	8	18,2	18,2	18,2
Válidos No	36	81,8	81,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Te sientes a gusto con los estilos y métodos de dirección que se utilizan?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	4	9,1	9,1	9,1
Válidos No	40	90,9	90,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Consideras esencial incorporar pautas sostenibles en cada uno de los planes y actividades de la instalación?

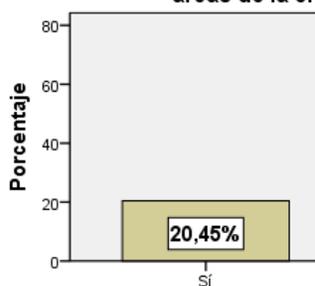
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	31	70,5	70,5	70,5
Válidos No	13	29,5	29,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Consideras que la organización del trabajo diario en la entidad es la más adecuada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	13	29,5	29,5	29,5
Válidos No	31	70,5	70,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

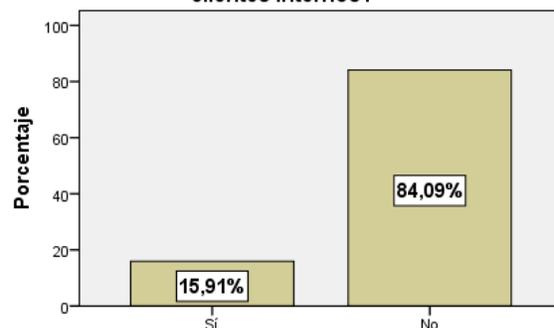
¿Has escuchado acerca del Cuadro de Mando Integral alguna vez?

¿Estas familiarizado con los desarrollo sostenible y la necesidad de integración en las áreas de la empresa?

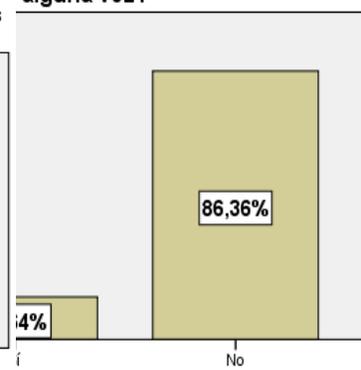


¿Estas familiarizado con el desarrollo sostenible y la necesidad de integración en las áreas de la empresa?

¿Se realizan acciones en la entidad para motivar a los clientes internos?



¿Se realizan acciones en la entidad para motivar a los clientes internos?



¿Has escuchado acerca del Cuadro de Mando Integral alguna vez?

Se comunica en idioma extranjero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy bien	3	6,8	6,8	6,8
Bien	23	52,3	52,3	59,1
Mal	18	40,9	40,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Con relación a su labor como se siente con el cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy comprometido	13	29,5	29,5	29,5
Comprometido	21	47,7	47,7	77,3
Medianamente comprometido	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Con relación a su labor como se siente con la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy comprometido	2	4,5	4,5	4,5
Comprometido	18	40,9	40,9	45,5
Medianamente comprometido	24	54,5	54,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Tengo la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debo realizar mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy de acuerdo con la opinión	1	2,3	2,3	2,3
De acuerdo con la opinión	10	22,7	22,7	25,0
A veces de acuerdo con la opinión	19	43,2	43,2	68,2
Pocas veces de acuerdo con la opinión	14	31,8	31,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

En este trabajo me siento realizado profesionalmente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo con la opinión	4	9,1	9,1	9,1
	De acuerdo con la opinión	14	31,8	31,8	40,9
	A veces de acuerdo con la opinión	16	36,4	36,4	77,3
	Pocas veces de acuerdo con la opinión	10	22,7	22,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

En mi trabajo puedo realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo con la opinión	4	9,1	9,1	9,1
	De acuerdo con la opinión	28	63,6	63,6	72,7
	A veces de acuerdo con la opinión	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Mi salario está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realizo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo con la opinión	3	6,8	6,8	6,8
	A veces de acuerdo con la opinión	1	2,3	2,3	9,1
	Pocas veces de acuerdo con la opinión	12	27,3	27,3	36,4
	Nunca de acuerdo con la opinión	28	63,6	63,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

En esta empresa se estimula a la persona que trabaja bien

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo con la opinión	2	4,5	4,7	4,7
	A veces de acuerdo con la opinión	9	20,5	20,9	25,6
	Pocas veces de acuerdo con la opinión	15	34,1	34,9	60,5
	Nunca de acuerdo con la opinión	17	38,6	39,5	100,0
	Total	43	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,3		

Total	44	100,0		
-------	----	-------	--	--

Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), me satisfacen

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo con la opinión	7	15,9	15,9	15,9
A veces de acuerdo con la opinión	5	11,4	11,4	27,3
Válidos Pocas veces de acuerdo con la opinión	16	36,4	36,4	63,6
Nunca de acuerdo con la opinión	16	36,4	36,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Las condiciones de trabajo son buenas, me ofrecen seguridad. Las áreas están debidamente protegidas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo con la opinión	1	2,3	2,3	2,3
De acuerdo con la opinión	31	70,5	70,5	72,7
Válidos A veces de acuerdo con la opinión	10	22,7	22,7	95,5
Pocas veces de acuerdo con la opinión	2	4,5	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

El ambiente que se respira en esta empresa es tenso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo con la opinión	4	9,1	9,1	9,1
A veces de acuerdo con la opinión	1	2,3	2,3	11,4
Válidos Pocas veces de acuerdo con la opinión	7	15,9	15,9	27,3
Nunca de acuerdo con la opinión	32	72,7	72,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente es agradable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo con la opinión	4	9,1	9,1	9,1
De acuerdo con la opinión	28	63,6	63,6	72,7
Válidos Pocas veces de acuerdo con la opinión	6	13,6	13,6	86,4
Nunca de acuerdo con la opinión	6	13,6	13,6	100,0

	Total	44	100,0	100,0	
--	--------------	-----------	--------------	--------------	--

Los equipos, muebles, útiles de trabajo y espacio, permiten trabajar cómodamente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo con la opinión	2	4,5	4,5	4,5
	De acuerdo con la opinión	26	59,1	59,1	63,6
	A veces de acuerdo con la opinión	9	20,5	20,5	84,1
	Pocas veces de acuerdo con la opinión	5	11,4	11,4	95,5
	Nunca de acuerdo con la opinión	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Estoy satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los compañeros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo con la opinión	26	59,1	59,1	59,1
	De acuerdo con la opinión	14	31,8	31,8	90,9
	A veces de acuerdo con la opinión	3	6,8	6,8	97,7
	Pocas veces de acuerdo con la opinión	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Nos apoyamos cuando hay mucho trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo con la opinión	3	6,8	6,8	6,8
	De acuerdo con la opinión	6	13,6	13,6	20,5
	A veces de acuerdo con la opinión	15	34,1	34,1	54,5
	Pocas veces de acuerdo con la opinión	13	29,5	29,5	84,1
	Nunca de acuerdo con la opinión	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Mi jefe es una persona comprensiva se interesa por sus trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo con la opinión	22	50,0	50,0	50,0

A veces de acuerdo con la opinión	14	31,8	31,8	81,8
Pocas veces de acuerdo con la opinión	4	9,1	9,1	90,9
Nunca de acuerdo con la opinión	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Los superiores escuchan las opiniones de los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo con la opinión	2	4,5	4,5	4,5
De acuerdo con la opinión	22	50,0	50,0	54,5
Válidos A veces de acuerdo con la opinión	6	13,6	13,6	68,2
Pocas veces de acuerdo con la opinión	13	29,5	29,5	97,7
Nunca de acuerdo con la opinión	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Los trabajadores nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo con la opinión	9	20,5	20,5	20,5
A veces de acuerdo con la opinión	10	22,7	22,7	43,2
Válidos Pocas veces de acuerdo con la opinión	15	34,1	34,1	77,3
Nunca de acuerdo con la opinión	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

¿Está satisfecho con la labor que realiza?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medianamente satisfecho	18	40,9	40,9	40,9
Insatisfecho	8	18,2	18,2	59,1
Válidos Satisfecho	14	31,8	31,8	90,9
Medianamente satisfecho	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

