UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS "CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"

Facultad de Ciencias Sociales y humanísticas.

Tesis en opción al título de Máster en Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología.

Título:

Modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible del producto hotelero Oasis Turquesa en el destino de Varadero.

Autora: Ing. Rebeca Ruano Fleitas.
Tutor: Dr.C. Leonardo Cuétara Sánchez.

CIENFUEGOS
-2011-

PENSAMIENTO

“ ... El remedio está en cambiar bravamente la instrucción primaria de verbal en experimental, de retórica en científica; en enseñar al niño, a la vez que el abecedario de las palabras, el abecedario de la naturaleza”.

José Martí.

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Diploma a todas aquellas personas que a lo largo de mi vida me han apoyado y brindado su ayuda.

A la memoria de mi hermano, por estar siempre presente en mis pensamientos y mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

- A mi tutor por darme el consejo preciso en todo momento para la realización de esta investigación.

- A mis compañeros de estudio, por disfrutar de su amistad.

- A todos los profesores que han contribuido en mi formación profesional y en la realización de esta tesis.

- A todas aquellas personas que de una forma u otra me han ayudado y han hecho posible la presentación de este trabajo.

A todos muchas,
Gracias.

Hago constar que la tesis titulada: ¨**Modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible del producto hotelero Oasis Turquesa en el destino de Varadero ”** fue realizada en la Universidad de Cienfuegos ¨Carlos Rafael Rodríguez¨, como parte de la culminación de los estudios del programa de maestría en Estudios sociales de la ciencia y la tecnología, por el autor **Rebeca Ruano Fleitas**, quien autoriza a que el contenido de la misma sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad.

_____

Firma del autor

Los abajo firmantes, certifican que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

_____ _____

Firma del Tutor. Firma del Tutor.

_____ _____

Información Científico Técnica.
Nombres, Apellidos y Firma.

Computación.
Nombres, Apellidos y Firma.

RESUMEN

El Trabajo que se desarrolla realiza la propuesta de un modelo de gestión y su procedimiento tecnológico para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras en destinos de sol y playa. El trabajo parte realizando un análisis de la relación del desarrollo sostenible con la actividad hotelera y la formación de indicadores para su medición a partir del hecho de la poca aplicación de herramientas y métodos adecuados para diagnosticar la gestión sostenible de las instalaciones hoteleras, lo que constituye un problema a resolver, que requiere líneas de investigación y desarrollo de estos temas. Esto permitirá gestionar efectivamente la actuación sostenible de la instalación y ofrecer un basamento superior al existente para fundamentar el proceso de toma de decisiones. Se logró la integración de una serie de técnicas existentes como: encuestas, tormenta de ideas, método de experto, entre otros. Como resultados fundamentales del trabajo se obtienen: un modelo de gestión fundamentado en un enfoque multidimensional, multicriterio, sistémico y de proceso, que permite la evaluación de la actuación sostenible en hoteles; un procedimiento tecnológico que permite la obtención del Índice de Sostenibilidad Hotelera como factor determinante para evaluar la instalación en términos de actuación sostenible y el diseño de un esquema conceptual de gestión sostenible. La aplicación del modelo de gestión propuesto y su procedimiento tecnológico se realizó en el hotel Oasis Turquesa de Varadero, demostrando su validez y posibilidad de uso en esta y otras instalaciones similares.

ÍNDICE

Pág.

39

INTRODUCCIÓN. 1

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL SOBRE EL TURISMO SOSTENIBLE. 8

1.1 Origen y evolución del concepto de desarrollo sostenible. 8

1.1.1 Sobre el concepto de desarrollo sostenible. 10

1.1.2 El turismo y su vinculación al desarrollo sostenible. 12

1.1.3 Análisis del concepto de turismo sostenible. 14

1.1.4 Condiciones para un turismo más sostenible. 18

1.1.5 Iniciativas para el desarrollo del turismo sostenible. 22

1.2 Consideraciones teóricas de la gestión sostenible de destinos turísticos. 23

1.2.1 Sistemas de indicadores para la gestión sostenible en destinos turísticos. 25

1.2.1.1 Sistemas de indicadores de sostenibilidad. 26

1.3 La gestión sostenible en la actividad hotelera. 27

1.3.1 Hoteles Verdes. 28

1.3.2 Sistemas de gestión y certificación ambiental en la actividad hotelera. 29

1.4 Conclusiones Parciales. 32

CAPÍTULO II. MODELO DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN SOSTENIBLE EN INSTALACIONES HOTELERAS. 34

2.1 Análisis de los modelos precedentes para la gestión del turismo sostenible. 34

2.1.1 Modelo para el manejo de la sostenibilidad en el Caribe de la AEC. 34

2.1.2 Modelo de gestión para el desarrollo del turismo sostenible en destinos de sol y playa. 36

2.2 Propuesta de un modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras. 37

2.3 Procedimiento tecnológico para la validación del modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras. 43

2.4 Conclusiones Parciales. 54

CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN SOSTENIBLE DEL PRODUCTO HOTELERO OASIS TURQUESA. 55
3.1 Caracterización del polo turístico de Varadero. 55
3.2 Caracterización del objeto de estudio. 56
3.1.1 Breve caracterización del grupo hotelero Gran Caribe. 56
3.1.2 Breve caracterización del grupo hotelero Oasis. 57
3.1.3 Caracterización del hotel Oasis Turquesa. 58
3.3 Evaluación de la actuación sostenible del producto hotelero Oasis Turquesa en el destino de Varadero. 62
3.4 Conclusiones Parciales. 78
CONCLUSIONES. 79
RECOMENDACIONES. 80
BIBLIOGRAFÍA. 81
ANEXOS.

INTRODUCCIÓN

La técnica “…cuya misión es resolverle al hombre problemas, se ha convertido de pronto en un nuevo y gigantesco problema” (Ortega y Gasset, J, 1982). Estas palabras ilustran con bastante precisión el estado de cosas en que ha devenido hoy día el complejo y multifacético ámbito de la relación tecnología-sociedad.

El desarrollo científico-técnico ha estado dirigido, principalmente a la búsqueda de beneficios coyunturales a corto y mediano plazo sin que fueran creadas las condiciones necesarias para que ese propio desarrollo no derivara en un problema mayor a largo plazo. Este indetenible desarrollo ha posibilitado que el poder del hombre sobre la naturaleza se incremente y cree una situación explosiva en la interacción entre el hombre, la sociedad y la naturaleza.

Es un hecho indiscutible que al utilizar intensivamente los recursos naturales, con la ayuda de medios técnicos colosales y cada vez más poderosos, la humanidad mejoró sus condiciones de desarrollo. Pero el hombre, al transformar la naturaleza, debilitó los fundamentos naturales de su propia actividad, violentó la interacción entre la sociedad y la naturaleza y creó el problema ecológico.

El creciente afán que caracteriza al hombre de dominar cada vez en mayor medida a la naturaleza no debe perseguir como objetivo final el dominio en sí de la misma para transformarla en una “sumisa esclava” de los intereses, del bienestar a veces egoísta de la sociedad, sino descifrar sus misterios y enigmas para intentar convivir libremente, en armonía con ella, tratar de afectarla lo menos posible con las transformaciones que necesita hacer la sociedad para existir y desarrollarse.

En un mensaje por el 5 de junio, Día Mundial del Medio Ambiente, el ex secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan (en aquel momento secretario), apuntó que resultará difícil, pero no imposible tomar las decisiones correctas y destacó que ya se cuenta con tecnologías de avanzada para detener el despilfarro y la destrucción y "colocar las economías actuales sobre una base más sostenible". No obstante, afirmó que "no es el conocimiento o la investigación científica, sino factores políticos y económicos, los que determinarán si la sabiduría acumulada en los laboratorios y bibliotecas habrá de llevarse a la práctica o no".

En Cuba a partir del triunfo de la Revolución, la política de desarrollo económico y social, ha tenido bien presente llevar a cabo un desarrollo económico con la debida

protección de los recursos naturales. Con el auge de la temática del desarrollo sostenible en los años 90, la estrategia cubana se consolidó con la aprobación de la Ley No. 81 de Medio Ambiente y la publicación de la Estrategia Nacional Ambiental, prestándole especial atención al turismo.

La aceptación sin restricciones de los beneficios del turismo en la década de 1970 empezó a dar paso a una propuesta más equilibrada sobre el papel del turismo en el desarrollo, especialmente en lo referente a sus impactos no económicos. Los planificadores del turismo empiezan a incluir factores socioeconómicos y medioambientales en su trabajo. En los últimos años, las ventajas económicas ya no son el único criterio para apoyar el desarrollo del turismo; éste está cada vez más unido al concepto de sostenibilidad.

No hay ninguna razón para creer que el turismo declinará como actividad internacional en el futuro. Todo se inclina a suponer que aumentará para convertirse en un aspecto significativo del desarrollo económico y social en muchos países. El desafío, pues, es asegurar que ese crecimiento pueda acomodarse dentro de una estructura sostenible.

Por eso, la Estrategia Ambiental elaborada por el Ministerio del Turismo se sustenta en una política de gestión ambiental para lograr un desarrollo económico y social sobre las bases sostenibles, que demanda un perfeccionamiento de los mecanismos económicos financieros e inversionistas, la concertación de los esfuerzos en solucionar los problemas ambientales existentes en los polos e instalaciones, el empleo de los adelantos de la ciencia y la técnica para la solución del inventario de problemas que impone el desarrollo del turismo y la protección del medio ambiente, la implementación de técnicas y tecnologías que no dañen el medio ambiente y que ayuden a la promoción de Cuba como destino seguro donde la protección del medio ambiente constituye un asunto esencial.

Para el desarrollo de una conciencia y acción sostenible se ha contado con el apoyo del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y sus instituciones, que con sus profesionales han trabajado en educar, desarrollar conciencia, controlar y sancionar donde se ha requerido a los trabajadores y directivos del sistema que, cerca de 100 mil, forman la fuerza de trabajo de este sector en la actualidad.

Con sus instrumentos de gestión y su aplicación consecuente en dicho sector se han enriquecido: el ordenamiento ambiental, la evaluación del impacto ambiental de las instalaciones y sus correspondientes licencias ambientales, la inspección ambiental, el sistema nacional de áreas protegidas y el reconocimiento ambiental.

Desde mucho antes de ser aprobada la Ley de Costas ya se habían comenzado a ubicar las instalaciones turísticas de acuerdo con los criterios del equipo de expertos que redactaba la Ley. En el caso cubano, contrario a otros países, no se establece un distanciamiento fijo entre la línea costera y las construcciones, sino que depende de cada tipo de costa. No obstante, los fenómenos meteorológicos extremos de los últimos años han contribuido al deterioro y pérdida de arenas de algunas playas.

Sin embargo, hoy se puede afirmar que el 56 % de las habitaciones construidas han tenido en consideración los postulados del Decreto - Ley de Protección de la Zona Costera, aún antes de haberse promulgado.

No se repitieron en Cuba los modelos turísticos de instalaciones situadas muy próximas al borde costero. Tampoco se desarrollan conjuntos turísticos con altas densidades de habitaciones construidas por hectárea, ni con alturas de las edificaciones muy sobresalientes. No se trata de urbanizar una ciudad, ni de competir por obtener mayores espacios, sino de convivir en armonía con el medio natural.

La sostenibilidad en el turismo para Cuba, comienza a tomar forma en parámetros concretos de medición, en el Caribe, a través de la Asociación de Estados del Caribe y la Organización del Turismo del Caribe. Desde hace más de una década trabaja por la conformación de lo que se han hecho llamar Indicadores de Sostenibilidad, o sea, instrumentos de medición de la situación de la sostenibilidad en una determinada región, zona, polo y hasta país.

En esta dirección los países miembros de la Asociación de Estados del Caribe acordaron, en diciembre de 2001 el Convenio por el cual se establecen un grupo de

14 indicadores para medir la sostenibilidad en regiones, zonas, polos y hasta países completos del Caribe, entiéndase los países insulares y aquellos otros no menos

caribeños que son bañados por las aguas del mar Caribe.

Estos indicadores, alcanzados después de años de debate, son un reflejo de las principales problemáticas que en lo social, económico, cultural y medio ambiental deben enfrentar estos países y que su medición sistemática puede mostrar avances o retrocesos en el campo de la sostenibilidad.

El tema de la sostenibilidad y especialmente el de los indicadores de sostenibilidad está incorporado al trabajo de la Asociación de Estados del Caribe y de la Organización del Turismo del Caribe desde mediados de la pasada década, el carácter insular de la mayor parte de los estados de lo que se ha hecho llamar el Gran Caribe obliga aún más a la evaluación constante de la sostenibilidad, dada la fragilidad de los ecosistemas.

A pesar de todo el esfuerzo hecho por la revolución y por varios ministerios en estos últimos años, no existe en Cuba un instrumento tecnológico capaz de facilitar la gestión y la implantación de estrategias para el desarrollo del turismo sostenible en instalaciones hoteleras ubicadas en destinos de sol y playa.

Los antecedentes referidos permiten definir a la autora de la presente Tesis de Maestría como **objeto de estudio:** la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras y el **campo de acción** es: el hotel Oasis Turquesa, ubicado en el destino turístico de Varadero, propiedad de la cadena Gran Caribe y en administración con la cadena hotelera Oasis.

En consideración a lo expuesto se define como **problema científico** la inexistencia de un modelo de gestión que permita la evaluación de la actuación sostenible del producto hotelero, sustentado en un enfoque multidimensional, multicriterio, sistémico y de proceso en el contexto del desarrollo del turismo sostenible.

Dentro del marco de la problemática expuesta se hace necesario para la **justificación del problema científico** admitir que es una necesidad evaluar la actuación sostenible en hoteles como una actividad estratégica para lograr un equilibrio económico, social, cultural, local y medioambiental, fundamentando su desarrollo en principios de sostenibilidad que inciden directamente en la calidad del servicio y competitividad del producto turístico y por ende en la satisfacción final de sus clientes y la comunidad local.

Partiendo de la problemática descrita se plantean las **preguntas científicas** siguientes a responder durante el desarrollo de la presente Tesis de Maestría:

- ¿Cómo surgió y evolucionó el desarrollo sostenible y el turismo sostenible en el ámbito internacional, regional y local y su incidencia en la gestión de la actividad hotelera?
- ¿Cómo abordar la integración de los diferentes enfoques multidimensional,

multicriterio, sistémico y de procesos en un modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras?

- ¿Cuáles son las fases, etapas y métodos que fundamentan el procedimiento tecnológico para la validación de un modelo de gestión para evaluar la actuación sostenible en instalaciones hoteleras?

En concordancia con la problemática descrita anteriormente, la **hipótesis** de la investigación se formula de la manera siguiente: si se dispone de un modelo de gestión, cuyo procedimiento tecnológico de carácter cualitativo y cuantitativo permita la evaluación de la actuación sostenible del producto hotelero, entonces se podrá contribuir al desarrollo turístico sostenible en destinos de sol y playa.

De acuerdo con la hipótesis planteada anteriormente, el **objetivo general** de la investigación consistió en: diseñar un modelo de gestión y su procedimiento tecnológico, para la evaluación de la actuación sostenible del producto hotelero en destinos de sol y playa.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** siguientes:

- Conformar el estado del arte sobre el desarrollo turístico sostenible, a partir de una profunda revisión bibliográfica que permita la construcción del Capítulo I.
- Describir el modelo de gestión y su procedimiento tecnológico para la evaluación de la actuación sostenible del producto hotelero.
- Evaluar la actuación sostenible del producto hotelero Oasis Turquesa en el destino de Varadero a partir de la tecnología elaborada.

Para dar cumplimiento al objetivo general y a los objetivos específicos trazados, se desarrollaron las siguientes **tareas**:

1. El análisis en la bibliografía científica del estado teórico-conceptual del desarrollo del turismo sostenible y su incidencia en la actividad hotelera.
2. El diseño de un modelo de gestión y su procedimiento tecnológico para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras.
3. La validación del modelo de gestión y del procedimiento tecnológico correspondiente de forma parcial en el hotel Oasis Turquesa, localizado en el balneario de Varadero.

Dentro de los métodos y procedimientos utilizados en el estudio investigativo, se pueden mencionar:

- Análisis de documentos: Informes del Sector del Turismo a las diferentes instancias, Revistas y Artículos Científicos, Tesis de Diploma, de Maestría y Doctorales, Resoluciones del Ministerio del Turismo, y del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, Manuales de Procedimiento de la cadena Oasis, guías prácticas, entre otros.
- Observación directa.
- La encuesta, con la finalidad de examinar información sobre las dimensiones, procesos, áreas claves e indicadores que permitan la valoración y evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras.
- El método de experto para la identificación de las dimensiones, procesos, áreas claves e indicadores y su correspondiente determinación de valor de prioridad mediante las técnicas multiatributos.
- El paquete estadístico SPSS versión 14.0, para el procesamiento de los datos.

Los **resultados generales de la investigación** son:

- Un modelo de gestión fundamentado en un enfoque multidimensional, multicriterio, sistémico y de proceso, que permite la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras.
- Un procedimiento tecnológico que permite la obtención del Índice de Sostenibilidad Hotelera como factor determinante para evaluar la instalación en términos de actuación sostenible.
- La aplicación del procedimiento tecnológico en el hotel Oasis Turquesa para la evaluación de la actuación sostenible.

Esta Tesis de Maestría se estructuró de la forma siguiente: una introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el Capítulo I se analiza la evolución y desarrollo del concepto de desarrollo sostenible, y específicamente el término de turismo sostenible; se aborda cómo se realiza la gestión sostenible en los destinos turísticos y en instalaciones hoteleras y las propuestas de diferentes sistemas de indicadores de sostenibilidad; por lo tanto se

describe el marco teórico-referencial de la investigación efectuada. Además se presentan las conclusiones parciales del Capítulo I.

Un Capítulo II en el que se resumen y analizan los esquemas y modelos existentes para la gestión sostenible de productos turísticos, los cuales fundamentan la propuesta de un modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras; además del diseño tecnológico del modelo propuesto. También se presentan las conclusiones parciales del Capítulo II.

En el Capítulo III se caracteriza la entidad hotelera objeto de estudio y se realiza la evaluación de la actuación sostenible de la misma mediante la determinación del Índice de Sostenibilidad Hotelera (ISH). Además se presentan las conclusiones parciales del Capítulo III.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y seguidamente, un grupo de anexos que permiten la mejor comprensión y desarrollo de los resultados derivados de la revisión bibliográfica y procesamiento estadístico de la información de campo recopilada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL SOBRE EL TURISMO SOSTENIBLE.

La revisión bibliográfica y la consulta de otras fuentes realizada por la autora en el tema de investigación que aborda este Trabajo de Diploma, permitió plantear el Mapa Conceptual (Ver Anexo 1, Figura 1.1) y la estructura del marco teórico – referencial de la investigación desarrollada en este capítulo sobre la problemática de la gestión del turismo sostenible en instalaciones hoteleras.

1.1 Origen y evolución del concepto de desarrollo sostenible.

La idea de desarrollo sostenible surgió de la necesidad de introducir cambios en el sistema económico existente basado en la máxima producción, el consumo, la explotación ilimitada de recursos y el beneficio como único criterio de la buena marcha económica.

Este modelo de desarrollo resultaba insostenible y totalmente incompatible con el mantenimiento ecológico del planeta, ya que un planeta limitado no puede suministrar recursos indefinidamente.

Desde los años sesenta, distintos foros internacionales se han ocupado de estudiar estos temas, planteando los problemas ecológicos derivados del modelo de desarrollo económico en el que se está inmerso con la intención de integrar las necesidades del medio ambiente con dicho modelo de crecimiento. Así, a principios de los setenta del pasado siglo, Ignachy Sachs, consultor de Naciones Unidas para temas de medio ambiente y desarrollo, propuso la palabra “ecodesarrollo” para conciliar el aumento de la producción que reclamaban urgentemente los países del Tercer Mundo, con el respeto a los ecosistemas que permitiría la habitabilidad de la Tierra. Sin embargo, el término no pareció ser del agrado de economistas y políticos más convencionales, lo que llevó a que finalmente cayera en desuso y a que se comenzara a utilizar el citado “desarrollo sostenible”.

En 1972 el informe Meadows del Club de Roma sobre "Los límites del crecimiento" supuso la voz de alarma y el inicio del proceso de concienciación, al plantear límites

al crecimiento económico y cambio en el manejo de los ecosistemas con efectos catastróficos para los sistemas económicos y ecológicos.

Ya en 1987, el informe Brundtland "Nuestro futuro común" de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, definió por primera vez el concepto de "desarrollo sostenible" como: *"aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias"*. Este concepto pretendía compatibilizar los aspectos ambientales, económicos y sociales desde una perspectiva solidaria.

Años más tarde, en 1992, en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo o "Cumbre de la Tierra" en Río de Janeiro, se aprobó la Declaración de Río[6], el Programa o Agenda 21[7], los Convenios de Cambio Climático (firmado por 15 países) y Diversidad Biológica[8] y situó los temas de desarrollo sostenible en uno de los primeros lugares de la agenda política internacional. Además se creó el Consejo de la Tierra que es el primer plan de acción sectorial para darle seguimiento a los acuerdos firmados en Río, con sede en Costa Rica.

Es también en 1992, cuando la Unión Europea elabora el V Programa de acción de la Comunidad en materia de medio ambiente que se titulaba "Hacia un desarrollo sostenible". Este Programa reconoce que el camino hacia el desarrollo sostenible será largo y que el medio ambiente depende de las acciones colectivas que se tomen en la actualidad. Asimismo, asumía también la dificultad que suponía este cambio de mentalidad de los Estados miembros, tanto en el mundo empresarial como en los propios ciudadanos.

En 1997, se firma el Protocolo de Kioto, donde los países desarrollados se comprometieron a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero hasta un

[6] Especie de constitución ambiental mundial que define, a partir de 27 principios básicos, los derechos y responsabilidades de las naciones en la búsqueda del progreso y el bienestar de la humanidad.

[7] Es el documento donde se plantean las pautas a seguir para lograr un verdadero desarrollo sostenible por parte de los Estados, con la integración representativa de todos los sectores de la sociedad.

[8] Acuerdo para conservar la diversidad genética, de especies y de ecosistemas, y equilibrar los beneficios obtenidos con el desarrollo de la biotecnología entre los países ricos y los pobres.

índice al menos un 5% inferior que los niveles registrados en 1990, durante el período 2008-2012.

Diez años más tarde de realizada la Cumbre de Río, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) convocó la Cumbre sobre Desarrollo Sostenible, también conocida como, Río+10. Los acuerdos finales acordados en esta Cumbre, que reunió en la ciudad sudafricana de Johannesburgo a representantes de 191 países, incluyeron una Declaración Política, que formula una serie de principios para alcanzar el desarrollo sostenible, y un Plan de Acción (Echague, G. , y Fraguas, A., 2004).

En Johannesburgo se reconoció, de nuevo, a la pobreza y a la profunda fisura entre ricos y pobres como las bases a resolver para lograr el desarrollo sostenible. Sin embargo, la Cumbre de Johannesburgo decepcionó a las organizaciones no gubernamentales que esperaban acuerdos concretos en otros aspectos como el aumento de las fuentes de energía renovables o la lucha contra la pobreza.

Finalmente, tras tantos estudios, informes, cumbres, reuniones, etc. se obtuvieron una serie de conclusiones que no se pueden ignorar. La realidad es que la naturaleza cuenta con unos recursos limitados, los cuales no sólo son tomados, sino que tras utilizarlos, son devueltos al sistema; pero, además, estos recursos son transformados en composición y/o en cantidad y, por tanto, la naturaleza no es capaz de absorberlos, tomarlos o incluirlos de nuevo en los procesos cuando se devuelven al sistema. Esto produce grandes cambios a nivel global, el más claro ejemplo se viene denunciando desde hace muchos años, es el cambio climático, y la única manera de paliar todos estos problemas y reducir los impactos generados por la actividad humana es alcanzar un modelo de desarrollo sostenible[9] .

1.1.1 Sobre el concepto de desarrollo sostenible.

El avance hacia un desarrollo sostenible se ha convertido en uno de los principales retos para la sociedad y la economía del siglo XXI. No hay una única definición de la sostenibilidad ni un único enfoque válido, ya que la polivalencia de la idea de la sostenibilidad imposibilita encontrar un concepto aceptado por todos los agentes sociales en todos los contextos diferentes. Es precisamente esta ambigüedad del concepto de desarrollo sostenible que compone en parte su fuerza como nuevo

[9] Ver Anexo 2, donde se realiza una síntesis de los principales acontecimientos del desarrollo sostenible.

paradigma. De forma similar a los conceptos de libertad, igualdad o solidaridad, la sostenibilidad tanto describe como califica la realidad, y no sólo explica el "ser" de las cosas sino su "deber ser".

Independientemente de su interpretación concreta, el concepto de desarrollo sostenible, contiene una propuesta normativa con respecto al actual modelo de desarrollo y a lo que se entiende hoy por bienestar.

La sostenibilidad implica, pues, un proceso de cambio, que en último término depende de la voluntad y de los valores de los agentes sociales para liberarse de las inercias existentes y llevar a cabo las transformaciones necesarias en los sistemas en los que operan.

El concepto de desarrollo sostenible explica el enlace integral e inevitable entre el sistema natural y el desarrollo. Se refiere a un repetitivo proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos naturales, la dirección de la inversión y del progreso científico y tecnológico, junto con el cambio institucional, permita satisfacer las necesidades sociales presentes y futuras. Este concepto no se refiere a un estado estacionario y armonioso, sino a un proceso con condiciones cambiantes.

En esencia, este concepto de desarrollo sostenible, contiene dos ideas principales, como lo recoge la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible redactada en Barcelona en el 2004:

1. Que el desarrollo tiene una dimensión económica, social y medioambiental y sólo será sostenible si se logra el equilibrio entre los distintos factores que influyen en la calidad de vida.
2. Que la generación actual tiene la obligación, frente a las generaciones futuras, de dejar suficientes recursos sociales, medioambientales y económicos para que puedan disfrutar al menos del mismo grado de bienestar (Fórum Barcelona, 2004).

Evidentemente, existen diferentes criterios sobre la conceptualización de este nuevo modelo que se presenta como la alternativa para que la sociedad reaccione a las señales de deterioro del planeta, (Redclift, M.; 1993, p.39), pero a pesar de la variedad de criterios, todos tienen como elemento en común la operatividad de cada

vértice del triángulo de la sostenibilidad que busca un espacio integrador entre distintas esferas, interrelacionándose entre sí.

El desarrollo sostenible, se ha convertido en el nuevo paradigma oficial para el desarrollo humano y en el que se fundamenta el concepto de turismo sostenible.

1.1.2 El turismo y su vinculación al desarrollo sostenible.

Por mucho tiempo, el turismo ha sido considerado como la "industria sin chimeneas" o la "industria blanca". Esto quería decir que se trataba de una actividad económica que se podía fomentar en espacios libres y públicos, que no producía contaminación y que requería de muy baja inversión para su desarrollo. Acorde con esa visión, la actividad turística recaía principalmente en el sector empresarial, tanto en los aspectos de promoción como de definición de políticas y estrategias. En esa medida, la mentalidad del negocio rápido y fácil era la que primaba y como producto de ésta, se infringió los mayores daños, algunos irreversibles, tanto a la naturaleza como a la cultura y a comunidades locales e indígenas.

En la década de los 70 se comenzaron a escuchar las primeras voces de crítica a esta visión, pero en lo fundamental, tanto los estados, como las instituciones públicas y privadas responsables, han seguido desarrollándolo en los mismos términos. Los turistas y las facilidades turísticas se han engullido valiosas tierras agrícolas, han arruinado playas, contaminado aguas, destruido manglares y botado a poblaciones autóctonas de sus predios.

La industria turística se ha desarrollado y modernizado aceleradamente, principalmente por el impulso de la tecnología de las comunicaciones, del transporte, por la diversificación de intereses y objetivos turísticos y, principalmente, porque en los países emisores que son primordialmente los países del mundo desarrollado, se vive una situación de bonanza económica tal, en la que el potencial turista no tiene problemas de dinero, sino de tiempo para gastarlo y disfrutarlo.

En esta época en que el turismo crece tan rápidamente, en el que se genera un aumento espectacular en los viajes de negocios y de placer, en que se abren o tumban fronteras y se diversifican destinos, medios de comunicación y transporte; también se desarrollan formas inaceptables de explotación de los habitantes locales que llegan hasta la prostitución de niños.

Ese es el carácter ambivalente del turismo. Puede aportar grandes ventajas en el ámbito económico, mientras que puede ser corrosivo socioculturalmente, contribuir a la degradación medioambiental y a la pérdida de identidad local.

Frente a esta situación se puede decir que existen hasta tres alternativas claramente diferenciadas: una, es la de los propulsores e impulsores del turismo tradicional, esa empresa fácil y de ganancias rápidas, no importa a que precio, en las que se mezcla principalmente el deporte, el placer, la diversión y las relaciones sociales y, no tienen ningún interés en el contexto. Como su expresión más extrema podría citarse el *Rally París-Dakar*. La segunda es la impulsada por los gobiernos, empresarios y algunos profesionales que no saliéndose totalmente de los marcos del turismo tradicional avanzan en plantear algunos límites a la operación, respetando y cumpliendo normas y certificaciones de calidad. Como expresión de esta modalidad puede señalarse a las grandes cadenas y compañías de operadores, transportes y hoteles que realizan paquetes turísticos, y, la tercera forma de desarrollo turístico, tiene que ver con aquellos gobiernos, instituciones y profesionales que ejerciendo una actitud más acorde con los planteamientos y acuerdos internacionales, propugnan un turismo que tome en cuenta aspectos de protección y conservación cultural y ambiental.

Esta es una diferenciación entre los mercantilistas a los que sólo les interesan las ventas, el consumo y por lo tanto el dinero; los empresarios y promotores que cumplen con requisitos de calidad y los profesionales que de alguna manera plantean una sujeción a normas mínimas de respeto a acuerdos internacionales y estándares de sostenibilidad.

Como se puede apreciar, actualmente, no todos los interesados en el turismo reconocen que este puede tener impactos negativos sobre el ambiente social, cultural y ecológico y, por lo tanto, no todos admiten que esos impactos deberían controlarse.

El Turismo en 5 años más será el primer sector económico mundial, la mayor industria del mundo, pero si sigue en su tendencia en medio del desequilibrio global, también será la actividad económica más depredadora.

En principio y en términos teóricos, no habría forma de mantener el planteamiento de un Turismo Sostenible en medio de desequilibrios socioeconómicos y

medioambientales y en un entorno capitalista depredador, en la medida en que la actividad turística y su impacto no se separan o se encuentran aislados de las otras actividades económicas.

Pero en los últimos 25 años la tendencia turística ha venido variando en términos de interés. Cada vez más los flujos turísticos se orientan hacia ofertas que reúnan actividades deportivas y de aventura, turismo ecológico y cultural. El turismo masivo de sol, playa y mera diversión, ha comenzado a declinar, debido a la degradación del entorno natural - cultural y debido al cambio climático y a la disminución de la capa de ozono que acarrea riesgos de enfermedades.

Esta variación tiene que ver indudablemente con el manejo de información, con la constatación de los efectos del cambio climático en la vida cotidiana, con el incremento de las dificultades de la hiperurbanización y con la necesidad de recuperar o rescatar el necesario contacto con la naturaleza.

En esta perspectiva se hace necesario tomar debida nota de los avances teóricos y prácticos que se han venido desarrollando en estos años y que tienen su plasmación en eventos internacionales de diferente índole y que han producido acuerdos y convenios que delinean de forma bastante clara los elementos constitutivos de una alternativa de turismo sostenible, dentro del marco de un desarrollo sostenible.

1.1.3 Análisis del concepto de turismo sostenible.

Existen disímiles y diversos conceptos sobre el turismo sostenible, porque el tema es muy debatido a nivel global, regional y local, pero estas definiciones suelen adoptar la forma de un conjunto, generalmente numeroso, de principios que respetan la complejidad del concepto, pero que dificultan su sencilla y correcta comprensión, sobre todo por parte de los profesionales del turismo, los cuales, según (Swarbrooke, 2000), lo perciben falto de concreción y asociado a la práctica científica. Esta circunstancia, según (Márquez, L., Frías, R., y Cuétara, L., 2006), entraña un riesgo evidente de que los agentes turísticos no desempeñan el papel que les reservan los principios del desarrollo sostenible; se impone por tanto, una clarificación del concepto de turismo sostenible, tarea a la que contribuyen una serie de definiciones emitidas por organizaciones internacionales que tratan de sintetizar los principios de la sostenibilidad.

Una de estas definiciones es la redactada por la Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas, cuando demuestra que el concepto de turismo sostenible se deriva de una concepción más amplia que la del desarrollo sostenible. Esta institución define al turismo sostenible como: "*el que hace frente a las necesidades del presente, a partir de un desarrollo turístico equilibrado, sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades" (*ONU, 1987*).*

Por otra parte, la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN), emite otra definición más explícita sobre turismo sostenible: *"el proceso que permite que se produzca el desarrollo sin deteriorar o agotar los recursos de forma que, se puedan ir renovando al mismo ritmo que van siendo empleados, o pasando del uso de un recurso que se genera lentamente a otro que lo hace a un ritmo más rápido. De esta forma los recursos podrán seguir manteniendo las necesidades de las generaciones futuras"* (UICN, 1991).

Posteriormente en 1992 dentro del marco de la Cumbre de la Tierra que se celebró en Río de Janeiro, tres organizaciones clave en materia de turismo: el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, la Organización Mundial del Turismo (OMT) y el Consejo de la Tierra trabajaron para formular la Agenda 21 para la Industria de Viajes y Turismo, hacia un Desarrollo Sostenible Ambientalmente. La declaración de esta agenda es de gran interés para reforzar la conceptualización del turismo bajo enfoques sostenibles, ayudando a que la gente lleve una vida sana y productiva en armonía con la naturaleza, conservándola, protegiéndola y restaurándola.

Con base en lo anterior la OMT en el documento titulado “El turismo en el año 2000 y más allá de los aspectos cualitativos”, definió el concepto de turismo sostenible como: *“el que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos, de forma que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo, la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida”* (OMT; 1993, p. 22), por lo que este concepto solo arroja los antecedentes de lo que a futuro concretizará como Turismo

Sostenible, siendo el Convenio para el Establecimiento de la Zona de Turismo Sostenible en el Caribe, formulado por la Asociación de Estados del Caribe (AEC) en 1994, un aporte más a la construcción del concepto de turismo sostenible aplicado, y que dentro de sus artículos queda asentado el trabajo a realizar para la creación de esta zona. Por lo anterior es importante retomar que este convenio hace hincapié sobre el concepto de sostenibilidad *"como base para proteger la biodiversidad, la cultura y el medio ambiente, ubicando al ser humano como centro de sus acciones en virtud de favorecer una mejor distribución de los beneficios resultantes del desarrollo turístico"* (AEC; 1994, p.1). Algunos de sus apartados retoman la necesidad de la participación de las comunidades locales en la toma de decisiones en aspectos tan cruciales como la planificación de la actividad turística y que los beneficios derivados de esta mejore a la par la calidad de vida de los locatarios y la infraestructura en cuanto a los servicios básicos en los lugares destinados al turismo.

Un año más tarde, en 1995 en el marco de la Conferencia Mundial del Turismo Sostenible celebrada en Lanzarote, Islas Canarias, España, se formuló la Carta Mundial del Turismo Sostenible o Carta de Lanzarote (Anexo 3), enfocada al turismo sostenible a nivel mundial con recomendaciones a todos los actores involucrados en turismo y estructurada en 18 principios básicos para el desarrollo del turismo sostenible, el cual deberá tener un soporte ecológico a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales.

En la Figura 1.2 se sintetizan los principios del turismo sostenible citados en la Carta de Turismo Sostenible:



Figura 1.2: Principios Básicos del Turismo Sostenible.
Fuente: elaboración propia a partir de la Carta de Lanzarote.

En la Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo, celebrada en Santiago de Chile el 1 de octubre de 1999, se proclamaron los principios del Código Ético Mundial para el Turismo. Este Código supone un marco de referencia para el desarrollo responsable y sostenible del turismo mundial, necesario para ayudar a minimizar los efectos negativos del turismo en el medio ambiente y en el patrimonio cultural, al tiempo que se aumentan al máximo sus beneficios para los residentes de los destinos turísticos.

A instancias del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA[10]) y en colaboración con la UNESCO y la OMT, se presentó en Berlín a comienzos de marzo de 2000, la iniciativa de los touroperadores para el desarrollo de un turismo sostenible, diseñada por el propio sector empresarial. Se trata de una iniciativa voluntaria y abierta de todos los touroperadores, que pretende la aplicación de las mejores prácticas en la gestión ambiental, basadas en la información e intercambio de experiencias, la implantación de nuevas tecnologías, la realización de auditorías ambientales y la colaboración con los gobiernos, la industria del turismo y otros agentes (Márquez, L., Frías, R., y Cuétara, L., 2006).

[10] Creado en la Primera Cumbre Mundial sobre Desarrollo y Medio Ambiente en 1972, como organismo regulador del deterioro ambiental.

Resulta importante destacar el análisis de este concepto de turismo sostenible dado por la Ley No.81 de Medio Ambiente de Cuba, la cual define el desarrollo turístico sostenible como: "*aquel que se efectúa de modo tal que armonice el empleo eficaz de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas, culturales y de cualquier otra índole de los recursos naturales que constituyen su base, con la protección de estos recursos y la garantía de que puedan proporcionar iguales o superiores beneficios a las generaciones futuras. 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"* (Ley No. 81, 1997).

La Comisión Europea identifica el desarrollo turístico sostenible como: *"un proceso de cambio cualitativo producto de la voluntad política que, con la participación imprescindible de la comunidad local adapta el marco institucional y legal así como los instrumentos de planificación y gestión, para un desarrollo turístico basado en un equilibrio entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo"* (Vera, J.; 2001, p. 11).

Según Silva, M., el turismo sostenible *"es cualquier forma de planificar y gestionar el uso óptimo de los recursos naturales, sociales y culturales para el desarrollo nacional sobre bases iguales y auto sostenibles, con el fin de proveer una experiencia única al visitante y una mejor calidad de vida a través de acuerdos entre el gobierno, el sector privado y las comunidades*" (Silva, M., 2002).

Una de las definiciones más completa la hace Márquez L. et al, cuando considera que "*el turismo sostenible es una nueva forma de planificar, ofertar y comercializar el producto turístico en cada destino, fundamentado en principios éticos y colectivos para el manejo racional y responsable de los recursos naturales y culturales, cuyos beneficios económicos mejoren la calidad de vida de todos los sectores involucrados"* (Márquez, L.et al; 2004, p. 108).

A partir del análisis realizado por la autora de este Trabajo de Diploma de todos las definiciones planteadas anteriormente, se confecciona una Matriz de Conceptos con su distribución de frecuencias (Ver Anexo 4) y se define al turismo sostenible como: "*la nueva forma de planificar, ofertar y gestionar el manejo racional y uso óptimo de*

los recursos naturales, culturales y sociales atendiendo las necesidades del presente sin poner en peligro las de las futuras generaciones, facilitando el desarrollo equilibrado del turismo."

Se puede decir que todas las definiciones analizadas están elaboradas sobre la base de la trilogía de la sostenibilidad: el crecimiento económico, la equidad social y la conservación ambiental; siendo estos, paradigmas para lograr el desarrollo del turismo sostenible.

1.1.4 Condiciones para un turismo más sostenible.

El concepto de sostenibilidad y los principios que éste implica deben de aplicarse a todas las formas de turismo, cualquiera sea la motivación del viaje, el tipo de destino o las actividades que el turista realice en ellos.

Para asegurar un turismo sostenible se requiere un proceso continuo de gestión y monitoreo "adaptativo", aplicado en todas las etapas del proceso turístico, incluyendo sobre todo la gestión, la comercialización, la evaluación de resultados, etc.; esto es necesario pues, a medida que los destinos se desarrollan y se popularizan entre un mayor número de turistas, aparecen nuevos problemas y habrá que encontrar nuevas soluciones, apoyados en nuevos desarrollos tecnológicos. En otras palabras, el imperativo de la sostenibilidad en turismo requiere de una actitud vigilante y de mecanismos de supervisión permanentes que, con la ayuda de un sistema de indicadores de sostenibilidad, verifiquen periódicamente el estado medioambiental, social y económico de los destinos.

Para alcanzar un desarrollo sostenible de la actividad turística se requiere normalmente satisfacer una serie de condiciones, las que se resumen a continuación:

- En primer lugar, formular una política de turismo a los niveles nacional, regional y local; el turismo no puede seguir creciendo en forma desordenada o anárquica, con acciones espontáneas por parte de actores que operan en un marco totalmente desregulado y descoordinado;
- la política de turismo debe ser el resultado de un proceso participativo, en el cual todas las partes interesadas y especialmente la comunidad local son consultadas;

- se requiere adoptar un enfoque integrador, en el cual el turismo es parte de un desarrollo global de la localidad o el país, y en el cual las infraestructuras propiamente turísticas son planificadas en concierto con los requerimientos de infraestructuras generales, de formación de recursos humanos, de transportes, etc, así como también con el adecuado marco institucional;
- las técnicas de evaluación de impacto ambiental deben de ser aplicadas desde el comienzo a todos los proyectos turísticos y desde su etapa inicial, antes de implementarlos. Debe de asegurarse que los costos de evitar ciertos efectos potenciales negativos son tomados en cuenta en los análisis de pre-inversión;
- la gestión de los destinos y de las empresas turísticas que allí operan debe de tener al medio ambiente natural, a la cultura local y a los residentes locales en el centro de sus preocupaciones; ninguna de las acciones que realicen las empresas turísticas para satisfacer a los turistas debe ser en detrimento de la localidad;
- los límites al crecimiento del turismo expresados por ejemplo en términos de capacidad de carga turística u otro indicador deben de ser respetados de igual manera por autoridades públicas, empresarios privados y turistas.

Hay que señalar también de que existe el riesgo de que las actuaciones internacionales o al interior de los países se dispersen si no existe un liderazgo institucional claro, y de que los escasos recursos públicos nacionales e internacionales disponibles para reforzar la sostenibilidad del turismo se malgasten con escasa eficacia.

Por lo tanto, resulta urgente la necesidad de una acción más concertada de todo el sector público nacional al interior de los Estados, del sistema de organismos internacionales y de las agencias de ayuda bilateral, así como de las asociaciones empresariales y las empresas individuales del sector. Se ha mencionado ya que el turismo afecta a otros muchos sectores de actividad; su sostenibilidad, por tanto, posee componentes económicos, ambientales y socioculturales que atañen a redes complejas de proveedores de bienes y servicios públicos y privados. La actuación independiente de un organismo o de una empresa en uno solo de esos aspectos difícilmente dará resultados significativos en términos de lograr que el sector turístico en su conjunto sea más sostenible. Tan sólo la acción coordinada puede garantizar

que se aborden de forma coherente todos los aspectos que influyen en la sostenibilidad del turismo.

Las agencias del sistema de organismos internacionales, y la Organización Mundial del Turismo en primer lugar, cumplen un papel importante, dado su carácter técnico, objetivo, neutral y su vocación universal. Pero hay que tener presente que, si bien las agencias pueden generar y difundir conocimientos técnicos sobre las diversas facetas de la sostenibilidad del desarrollo y de la gestión del turismo, y pueden igualmente promover procesos de concertación multi-actores en torno a ciertos objetivos y metas, no está generalmente en sus manos la puesta en práctica de los mecanismos necesarios para alcanzar tales objetivos. Por el contrario, existe una tendencia hoy en día a privar a los organismos internacionales de facultades, así como de recursos financieros, para intervenir en áreas de acción que se consideran de competencia soberana de los Estados y sus gobiernos, o bien del sector privado.

La dificultad radica en la ausencia de mecanismos para controlar su correcta y plena aplicación. ¿Quién puede obligar a los gobiernos a cumplir con las recomendaciones que le fueron hechas por la Comisión de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas en su séptima sesión (1999), dedicada al Turismo? Y en cuanto a los empresarios, ¿quién controla si ellos están aplicando las numerosas recomendaciones y normativas tan variadas que se han formulado en el último decenio en materia de sostenibilidad en el turismo?; ¿tienen los gobiernos nacionales o municipales las atribuciones legales para hacerlo?; ¿será suficiente con promover el establecimiento de iniciativas voluntarias por parte de los empresarios para asegurar la adopción de criterios sostenibles de desarrollo y de prácticas sostenibles de gestión?; y ¿quién controla que estas iniciativas voluntarias están siendo efectivamente respetadas y no constituyen puramente un "enverdecimiento de fachada"?.

Estos son temas en los que conviene reflexionar, sobre todo teniendo en cuenta algunos elementos que caracterizan al sector del turismo. Primero, que se está en un mundo cada vez más competitivo, con más y más destinos que salen al mercado con una variedad enorme de productos y servicios no homogéneos. Segundo, que la competencia se ejerce primero entre destinos y luego entre empresas dentro de cada destino. Tercero, que el número y variedad de operadores privados dentro de cada

destino es generalmente muy grande y que muchos de ellos operan en forma aislada, sin afiliación a ninguna cadena comercial o asociación empresarial. Cuarto, que la promoción y venta de los productos y servicios turísticos, a diferencia de aquella relativa a bienes físicos, se realiza a distancia y sin ninguna posibilidad para el consumidor de verificar la veracidad de lo que se indica en la publicidad, ni menos todavía la calidad ambiental o el nivel de sostenibilidad de la oferta. Y quinto, que el grado de repetición de compra, y por tanto la posibilidad de que el mercado castigue a una empresa por ser insostenible, es intrínsecamente muy bajo comparado con el que se aprecia en otros sectores de actividad económica, lo cual no permite al mercado actuar como un eficaz regulador.

Es altamente probable, por lo tanto, que la autorregulación, en la forma de "iniciativas voluntarias", no sea suficiente para asegurar que todo el sector empresarial turístico opere en forma sostenible. Ello lleva inmediatamente a considerar la necesidad de recurrir a sistemas de regulación para los distintos tipos de empresas turísticas y para los destinos, sistemas y normas cuyo cumplimiento sea demostrable ante alguna entidad neutral, no comercial.

1.1.5 Iniciativas para el desarrollo del turismo sostenible.

A medida que se ha desarrollado el debate alrededor del concepto de turismo sostenible, se ha extendido más allá de un análisis de los impactos causados por el turismo y una discusión sobre la definición más apropiada para proponer la puesta en práctica de medidas concretas. Desde diversos foros se han discutido los compromisos respecto al desarrollo sostenible del turismo, y son muchas las declaraciones y documentos promovidos por diferentes organismos internacionales de representantes de gobiernos, industria turística y ONGs. Con el tiempo la incipiente consideración de los aspectos medioambientales de la actividad turística se ha extendido también a cuestiones culturales, sociales y económicas.

Son múltiples las iniciativas de turismo sostenible, tanto a nivel mundial, nacional y regional que se pueden citar. Al respecto se mencionan algunos ejemplos tomados de Mohamed, A., 2003:

1. La creación de instancias de turismo sostenible por parte de la OMT, a través de proyectos y programas aplicados en los países miembros que lo soliciten, de

publicaciones y muchas otras medidas. También se ha unido a otras instituciones con programas similares la Unión Europea (EU), el Consejo de la Tierra de las Naciones Unidas (ONU), la Asociación de Estados del Caribe (AEC), la Organización de Turismo del Caribe (CTO), entre otras.

2. La creación, por parte de la Unión Europea (UE), de una unidad encargada de coadyuvar al desarrollo del turismo sostenible, especialmente a sus países miembros y a los ACP (África, Caribe, y Pacífico).
3. Las iniciativas del Consejo de la Tierra (organismo surgido de la Cumbre de la Tierra o Río-92 con sede en San José, Costa Rica, cuya misión esencial es darle seguimiento a los acuerdos de la Cumbre), a través de la Comisión de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (CDS), donde el turismo es uno de los temas principales.
4. La Declaración de Berlín, surgida de la Conferencia Internacional de Biodiversidad y Turismo, convocada por el gobierno Alemán del 6 al 8 de Marzo de 1997, donde se planteó a los países receptores de turistas alemanes, el tipo de turismo que requieren.
5. El Proyecto de Acuerdo para la Creación de la Zona de Turismo Sustentable para el Caribe de la Asociación de Estados del Caribe (AEC), integrada por los países del Caribe Antillano, Centroamericanos Ístmicos y del litoral Caribe de Sudamérica (toda esta zona se ha definido como Gran Caribe).
6. La creación, por parte de la Organización de Turismo del Caribe (CTO), del Comité de Turismo Sostenible, dirigida por una arquitecta venezolana con especialidad en asuntos ambientales. Este organismo tiene sede en Barbados y está desplegando una importante labor para la consecución de un turismo sostenible por parte de sus miembros.
7. La creación y ejecución del programa CATS (Alianza Caribeña para el Turismo Sostenible) por parte de la Asociación de Hoteles del Caribe (CHA). Tiene sede en San Juan, Puerto Rico, y sus resultados son altamente satisfactorios.
8. El proyecto de "Manejo integrado de las áreas costeras aplicado al turismo", organizado por el Consorcio de Universidades Caribeñas para el Manejo de los Recursos Naturales (CUCMRN UNICA) y auspiciado por la Agencia Internacional

para el Desarrollo de los Estados Unidos (USAID) y el Programa Ambiental del Caribe con sede en Kingston, Jamaica.

Los ejemplos de iniciativas anteriormente citadas demuestran que la implementación del modelo de turismo sostenible es una realidad insoslayable, de altos beneficios políticos, económicos, sociales, ambientales y culturales. Para los países en vías de desarrollo de las zonas tropicales, con grandes recursos naturales y culturales demandados por los países desarrollados a través del turismo, es una de las grandes posibilidades de desarrollo integral.

1.2 Consideraciones teóricas de la gestión sostenible de destinos turísticos.

En los últimos años se vienen constatando en el ámbito del sector turístico una serie de dinámicas que han llevado a plantear la existencia de una nueva era del turismo. Algunos de estos cambios de carácter cualitativo, surgen a partir de una mayor experiencia del turista y de un aumento de la información sobre los destinos turísticos.

Aspectos como la cada vez mayor influencia de los medios de comunicación, las existencias de campañas publicitarias que aumentan el conocimiento del usuario para comparar regiones de destino y elegir entre ellas las que mejor se ajusten a sus preferencias y expectativas, la introducción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el sector, entre otros, constituyen elementos explicativos de esta nueva realidad. Todo ello demandará de los destinos turísticos, entendidos como *"agrupaciones multi-actividad de organizaciones, sobre un soporte espacial claramente diferenciado, que vende un producto turístico integrado"* (Camisón; 1998, p. 53).

Dentro de este marco, se destaca la definición emitida por (Márquez, L., Frías, R., y Cuétara, L., 2006) quienes tomando como referencia la definición de Camisón (1998) dan un enfoque integral y sistémico al concepto, concluyendo que un destino turístico "*es un concepto que integra o agrupa un conjunto de factores, actividades y recursos: culturales, sociales, históricos, ambientales, económicos, etc., que conformarían la oferta turística global del destino. Este sería una región o ámbito geográfico inferior en tamaño a la región, normalmente de carácter municipal,*

caracterizado por su especialización en un producto turístico: sol y playa, naturaleza, cultural, rural, entre otros".

Por otra parte, los destinos turísticos dependen de la existencia de un entorno limpio y saludable, a fin de asegurar la calidad y viabilidad del producto turístico a largo plazo; sin esas características medioambientales, gran parte de la actividad turística estaría condenada a desaparecer. A menos que todos los factores de la industria, tanto los grandes como los pequeños, procedan a mantener y realzar la calidad del entorno, el futuro de la industria sin humo se encuentra en peligro. Es decir que, el éxito del destino es posible, en gran medida, gracias al turismo sostenible, por lo que la planificación turística del destino no solo se debe centrar en la satisfacción de los clientes, sino debe cubrir, además, las principales necesidades de la comunidad o residentes y del medio ambiente.

La gestión para el desarrollo sostenible en los destinos turísticos constituye, pues, la base de la competitividad y continuidad de la actividad turística, y se debe proyectar en todos los ciclos de la vida del destino (Valls, J.; 2004, p. 51).

1.2.1 Sistemas de indicadores para la gestión sostenible en destinos turísticos.

Los indicadores de sostenibilidad deben recoger las tres dimensiones propias de este paradigma (económica, ambiental y sociocultural), y, por tanto, no deben circunscribirse exclusivamente a indicadores de tipo ambiental, a pesar de que los avances más significativos se produzcan en este campo. El desarrollo sostenible exige indicadores adaptados al carácter integral y multidimensional de los procesos de desarrollo (Bermejo y Nebreda, 1998), aunque este objetivo implique mayor complejidad en su diseño, obtención e interpretación.

El llamamiento del Programa 21 a las Administraciones Públicas para que desarrollen indicadores de sostenibilidad ha surtido efecto, al menos en el plano de la definición teórica. La lista de organizaciones internacionales, nacionales y organizaciones no gubernamentales que han emprendido iniciativas relacionadas con los indicadores de sostenibilidad desde diversos enfoques alcanza considerable extensión: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Organización de las Naciones Unidas (Programas de Medio Ambiente, Desarrollo y Comisión para el Desarrollo Sostenible), Banco Mundial, DG.XI de la Unión Europea,

Agencia Europea de Medio Ambiente, The International Council for Local Environmental Initiatives, World Watch Institute, International Institute of Sustainable Development (Canadá), Organización Mundial del Turismo, World Wide Fund, etc. Todas estas iniciativas constatan la necesidad de medir la sostenibilidad del desarrollo turístico a través de la definición de un sistema de indicadores.

La Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (ONU, 1988), destaca la importancia de comprender el concepto de indicador, el cual forma parte de la vida cotidiana y hace más fácil la comunicación acerca del desarrollo sostenible. Los indicadores trasladan el concepto de desarrollo sostenible a términos numéricos, medidas descriptivas y señales de tendencias. Las medidas e indicadores de sostenibilidad combinan información social, económica y medio ambiental e ilustran la relación dentro y entre sistemas (García, A., et al. 2002).

Los indicadores de sostenibilidad pueden ser definidos como *"una unidad de información procesada, que genera una idea clara y accesible de un aspecto específico de la sostenibilidad del desarrollo, su evolución y cuánto difiere de una situación deseada*" (Márquez, L., Frías, R., y Cuétara, L., 2006).

En la bibliografía consultada es posible encontrar una gran cantidad de criterios de selección de indicadores agrupados de diversas formas. Cabe considerar en este sentido la propuesta realizada por Cuétara, L., donde se presentan una serie de características como:

- Validez científica: el indicador debe estar basado en un conocimiento científico consistente del sistema o elementos del objeto investigado, y sus atributos, estar bien fundamentados.
- Representatividad: la información que contiene el indicador debe ser representativa de la condición del todo.
- Sensibilidad a cambios: el indicador debe señalar los cambios de tendencia en el medio o en las actividades humanas relacionadas con este, preferiblemente en el corto plazo.
- Fiabilidad de los datos: los datos deben ser lo más fiables posible y de buena calidad.

- Relevancia: el indicador debe proveer información para los usuarios y para determinar objetivos y metas.
- Comprensible: el indicador debe ser simple y claro, su significado debe ser de fácil comprensión.
- Metas: el indicador ideal debe proponer metas a alcanzar, con las que poder comparar la situación actual.
- Comparable: el indicador debe ser presentado de tal forma que permita comparaciones entre empresas hoteleras.

Así, los indicadores de sostenibilidad proveen señales que facilitan la evaluación de progreso hacia objetivos que contribuyen a lograr la meta para el bienestar humano y ecosistémico en forma simultánea.

1.2.1.1 Sistemas de indicadores de sostenibilidad.

Existen un sinnúmero de propuestas acerca de la utilización y desarrollo de sistemas de indicadores de sostenibilidad para el turismo a nivel mundial, nacional, regional y local, por parte de gobiernos, organizaciones, instituciones académicas e investigadores.

Entre estas, cabe destacar la labor desarrollada por la Organización Mundial del Turismo con la publicación de la Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible (OMT, 2004), que sintetiza indicadores básicos para la gestión sostenible de los destinos turísticos, facilitando la toma de decisiones de gestores y administradores en relación con el turismo sostenible.

Otra importante propuesta la han realizado la Asociación de Estados del Caribe y AFIT, al proponer indicadores para el desarrollo de la Zona de Turismo Sustentable del Caribe cuyo objetivo es contribuir al logro de la sostenibilidad por medio de los indicadores (Díaz, G. y Norman, A., 2004).

En Cuba insertándose en los esfuerzos que realiza la AEC y la OMT, un grupo de expertos pertenecientes al CITMA y al MINTUR realizaron una propuesta de indicadores la cual establece un instrumento de medición para categorizar los diferentes grados de avances hacia el logro de la sostenibilidad de los destinos turísticos del país y proporcionar información para la toma de decisiones.

En la Tabla 1.4, Anexo 5, se muestra el análisis con sentido crítico de algunas propuestas localizadas en la bibliografía científica consultada acerca de la utilización y desarrollo de sistema de indicadores.

En función del análisis realizado se consideran de relevancia las propuestas realizadas por: **Bandera Azul** y sus criterios para la certificación de playas y marinas, ya que se adapta a las necesidades de gestionar de forma sostenible los destinos de sol y playa y la **AEC**, la cual propone indicadores normativos comunes para todos los países del Caribe y los indicadores locales.

Todos los sistemas de indicadores de desarrollo sostenible analizados son tomados como referencia general y punto de partida para la gestión del desarrollo sostenible del turismo en instalaciones hoteleras.

1.3 La gestión sostenible en la actividad hotelera.

Los sistemas hoteleros constituyen el componente más importante de toda la actividad turística que se desarrolla en la mayoría de los destinos turísticos, sobre todo, para aquellas instalaciones hoteleras enclavadas en lugares naturales, ya sean costeros o interiores, donde el cuidado del entorno desempeña un rol esencial en su proyección como producto, por lo que constituyen un objetivo fundamental de la gestión sostenible que se desarrolla dentro de la esfera del turismo (Adaptado de Márquez, L., Frías, R., y Cuétara, L., 2006). La gestión por la conservación del medio ambiente es un proceso continuo del cual dependerá el éxito de las empresas hoteleras en este siglo XXI.

Aunque las administraciones actuales de los hoteles reúnen experiencia en el quehacer del cuidado medioambiental, sobre todo en lo referente al ahorro de energía y agua, deben continuar operando en diferentes direcciones para aproximarse con la mayor brevedad posible al modelo del “Hotel Ecológico” o “Verde”. El logro de los objetivos que propician esa designación es una meta que, en la medida que vaya siendo alcanzada, irá potenciando el producto turístico, haciéndolo más competitivo a nivel mundial.

1.3.1 Hoteles Verdes.

El impetuoso avance de la industria turística coincide en los momentos actuales con la cruzada mundial dirigida a la conservación del medio ambiente. Los dos eventos

están íntimamente relacionados entre sí, de manera tal que, una instalación hotelera que no aplique medidas de sostenibilidad, se condena a sí mismo al fracaso; pues, al afectar su propia materia prima, constituida por los atractivos naturales y la calidad del entorno, provocará el rechazo de los clientes, cada día más sensibilizados con el cuidado de la naturaleza en los destinos y conocedores de cómo impactan las operaciones hoteleras sobre ella.

Diversas organizaciones mundiales y regionales especializadas en turismo, inmersas en esta cruzada, han lanzado la propuesta que recoge los aspectos vitales para alcanzar la condición de "Hotel Verde", entre ellas están la Asociación Internacional de Hoteles (IHA), la Iniciativa Medioambiental Hotelera (IHEI) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (UNEP) y por la Asociación de Hoteles del Caribe (CHA). Esta condición será alcanzada por aquellas instalaciones hoteleras que cumplan con las disposiciones ambientales, hagan uso sustentable de sus recursos naturales y realicen procesos amigables con el entorno donde se encuentran (Rumbaut, G., 2000).

El programa que se debe desarrollar en las instalaciones hoteleras para alcanzar la categoría de Hotel Verde comienza con la identificación de las áreas donde es más

necesario accionar, después se seleccionan las acciones a realizar por áreas de servicios y departamentos y, por último se realiza la gestión medioambiental de todos los procesos del hotel.

Según Rumbaut, G., las ventajas que proporciona este programa son:

- Reducción de consumos y costos: el ahorro de agua, portadores energéticos, detergentes, materiales de oficina, entre otros.
- Preferencia de los clientes e imagen pública: si en los hoteles se demuestra el cuidado por el medio ambiente, paralelamente al confort, se ganará la confianza del cliente, que repetirá la visita nuevamente e instará a otros a hacerlo, creando una buena imagen del hotel.
- Mayor atractivo y permanencia de los empleados: los empleados ganarán confianza al observar el desempeño de estas medidas en el hotel, que no amenazan el éxito de su comercialización si no que, al contrario, la benefician.

- Beneficios a largo plazo: el cuidado a través de las buenas prácticas, junto a otros integrantes de esta industria, asegurarán el cuidado del entorno y naturaleza local, de lo cual depende, en buena medida, el éxito de la gestión económica de la instalación en el futuro.

1.3.2 Sistemas de gestión y certificación ambiental en la actividad hotelera.

Ante el aumento de la conciencia ecológica y de la demanda de productos que no afecten tan negativamente el medio ambiente, muchas empresas ofrecen productos roturados como "eco-turísticos" alegando que sus prácticas se realizan bajo el paradigma de "turismo sustentable".

Sin embargo, la gran mayoría de ellos, no están sometidos a un control, para demostrar su "conducta ejemplar", emplean esta terminología (turismo ecológico, turismo "verde", eco-turismo, y tantos otros términos más), como estrategia para captar a esos segmentos de turistas "sensibles", que no quieren sentirse "culpables" del deterioro causado sobre el medio ambiente, por disfrutar de realizar sus actividades turístico-recreativas preferidas.

Ante esta situación, muchos empresarios del sector turístico buscan "mejorar" sus prácticas turísticas, argumentando que "está dentro de sus propios intereses el proteger el medio ambiente y las culturas de las cuales dependen.

Se argumenta, de esta manera, que los programas que modifican las prácticas individuales tienen mayor potencial de influencia que las normas específicas de regulación. En consecuencia, una amplia variedad de iniciativas voluntarias emergieron de estos sectores. Los códigos de conducta de los 80´ y principios de los 90´, han sido desarrollados por los empresarios como manuales "internos", y luego surgieron los programas de certificación de prácticas ambientales.

En general, estas iniciativas tienen un desarrollo positivo. Los programas de certificación en particular, tienen el potencial de fomentar a la industria e informarle al consumidor la conducta ambiental de la empresa. Un gran número de Programas de Certificación han sido desarrollados y promocionados a los consumidores en los años recientes, quizás más de 100 programas a lo largo de todo el mundo; ofreciendo cada uno de ellos, diferentes logos que exhiben diferentes conductas.

Algunos de estos programas son legítimos y creíbles, promoviendo que esas empresas turísticas han adoptado "genuinamente" conductas ambientales o desarrollado programas con finalidades sustentable, con la posibilidad de probar sus "credenciales de conductas apropiadas" a sus consumidores, proveedores, accionistas, gobernantes y a otras empresas.

Otras "etiquetas verdes", se reducen a símbolos "ecológicos", que proveen un impacto positivo de la imagen de la empresa, sin demostrar conducta apropiada alguna.

La gran mayoría de los programas de certificación han sido desarrollados por las propias empresas. Estos programas incluyen el monitoreo y la revisión de procedimientos los cuales varían desde auto-evaluaciones (eco-auditorías) hasta acreditaciones por agentes externos a la empresa.

Existen dos tipos de sistemas de gestión y certificación ambiental: los distintivos de calidad ambiental, también conocidos como ecoetiqueta, y los sistemas de gestión ambiental.

Las ecoetiqueta están concebidas primordialmente para productos o servicios, ejemplo de estas es Green Globe 21 y, en cambio, los sistemas de gestión ambiental pueden ser aplicados no sólo a productos y servicios, sino también a administraciones gestoras de un destino turístico.

- **Green Globe 21.**

Green Globe 21 es la certificación que promueve el turismo sustentable, esto quiere decir trabajar y operar sin dañar el medio ambiente. Esta ecoetiqueta está basada en Agenda 21 y los principios del Desarrollo Sustentable aprobados por 182 países en la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro de las Naciones Unidas y es la única aplicable a cualquier tipo de actividad turística, tanto para empresas como para destinos turísticos. Fue creado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) con la colaboración de la Organización Internacional de Certificación, se convirtió en un sistema de certificación en 1998. Este programa tiene por objetivo, que empresas turísticas y comunidades puedan visualizar áreas de oportunidad para reducir impactos negativos en la actividad turística, implementando y desarrollando programas ambientales (Tomado de Ayuso, S., 2003).

Este sistema de certificación está basado en la mejora de la gestión ambiental a partir de una evaluación ambiental estratégica, la definición de un plan de acción y el control del mismo por parte de los especialistas acreditados (Blázquez; 1999, p.14).

En el caso del Caribe, la Alianza Caribeña para el Turismo Sostenible (CATS), promueve la certificación de Green Globe 21 para la industria del turismo y la hospitalidad en el Caribe, siendo esta, la región que tiene el número más alto en el mundo de hoteles certificados con Green Globe 21, con más de 50 propiedades cumpliendo con los requerimientos exigentes para prácticas y gerencia que respeten y protejan el ambiente y el desarrollo sostenible.

- **Sistemas de Gestión Ambiental**.

La gestión ambiental no es más que el campo que busca equilibrar la demanda de recursos naturales de la Tierra con la capacidad del ambiente natural. Debe responder a esas demandas en una base sustentable.

Un sistema de gestión ambiental (SGA) se define como el marco o la metodología de trabajo definida por una organización con el objetivo de conseguir y mantener un determinado comportamiento de acuerdo con las metas ambientales fijadas y como respuesta a la normas, los riesgos ambientales y las presiones sociales, económicas y competitivas en permanente cambio.

El sistema de gestión medioambiental es el método para orientar a una organización a alcanzar y mantener un funcionamiento con respuestas rápidas y eficaces a los cambios y riesgos medioambientales. Es un sistema único para cada organización que planea y coordina prácticas ambientales y puede permitir el uso más eficiente de los recursos, evitar la duplicación de esfuerzos por medio de la integración de prácticas de una manera sistemática, identificar los problemas y facilitar la participación de los empleados, clientes y comunidades locales (Márquez, L., Frías, R., y Cuétara, L., 2006).

Por tanto, la aplicación de los Sistemas de Gestión Ambiental en hoteles es importante porque les permite alcanzar una certificación internacional de calidad.

- **Sistema de Turismo Responsable.**

El Instituto de Turismo Responsable (ITR), entidad asociada a la UNESCO y a la Organización Mundial de Turismo (OMT), y miembro del Consejo de Acreditación en

Turismo Sostenible (STSC) de las Naciones Unidas, tiene como principal objetivo el fomento del desarrollo sostenible en la industria turística internacional.

Para ello, ITR creó el Sistema de Turismo Responsable (STR) y la marca BIOSPHERE; certificación que es concedida a los establecimientos adheridos a este modelo, mediante la evaluación del cumplimiento de una serie de requisitos verdes por el Instituto de Turismo Responsable (Camilo, H., 2002).

El STR se compone de una serie de estándares aplicables a distintos actores del desarrollo turístico (destinos, hoteles, rutas, campos de golf, casas rurales…) que incluyen criterios relativos a la conservación ambiental, fomento de la cultura local y desarrollo socioeconómico del destino. Una gestión basada en los requerimientos del STR conlleva obtener un producto turístico diferenciado, basado en la autenticidad y el respeto, lo que se traduce en una garantía de valor añadido para el visitante.

Por tanto, la implantación de un Sistema de Turismo Responsable en el hotel implica una mejora competitiva y diferenciadora con respecto a otros destinos, así como una eficacia inmediata, palpable por el empresario, clientes y personal.

1.4 Conclusiones Parciales.

- No existe una definición única y generalmente aceptada del desarrollo turístico sostenible, pero se puede concluir que todas las definiciones analizadas están elaboradas sobre la base de la trilogía de la sostenibilidad: el crecimiento económico, la equidad social y la conservación ambiental; siendo estos, paradigmas para lograr el desarrollo del turismo sostenible.
- La planificación turística del destino no solo se debe centrar en la satisfacción de los clientes, sino debe cubrir, además, las principales necesidades de la comunidad y del medio ambiente para lograr el éxito del destino turístico, el cual es posible en gran medida, gracias al turismo sostenible.
- Los sistemas de indicadores de sostenibilidad para la planificación y gestión de los destinos turísticos, no se adaptan a la compleja multidimensionalidad del desarrollo sostenible. Por lo tanto, los indicadores deben adaptarse a cada realidad local, que permita la obtención de la información, su consistencia tecnológica y su validez científica.

- La gestión sostenible en la actividad hotelera se realiza a partir de los sistemas de gestión y certificación ambiental hoteleros, los cuales representan un nuevo concepto de gestión para empresas de este sector y permiten integrar la variable ambiental en su funcionamiento.

CAPÍTULO II
MODELO DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN SOSTENIBLE EN INSTALACIONES HOTELERAS.

En este Capítulo se realiza la propuesta de un modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en hoteles, concebido con un enfoque sistémico, multicriterio, multidimensional y de proceso.

Para el diseño de este modelo se toman como referentes fundamentales al Modelo para el manejo de la sostenibilidad en el Caribe de la Asociación de Estados del Caribe (AEC) (2004) y el Modelo de gestión para el turismo sostenible en destinos de sol y playa de Márquez, L., Cuétara, L., y Frías, R. (2006). Además integra las propuestas de implantación de otros sistemas de gestión, de indicadores y de certificación para la gestión sostenible en destinos turísticos y en instalaciones hoteleras, abordadas en el Capítulo I.

2.1 Análisis de los modelos precedentes para la gestión del turismo sostenible.

El turismo se ha convertido en los últimos años en el principal motor de la actividad económica. Además, es visto por numerosos países en desarrollo (ricos en recursos naturales) como una forma de subirse al tren del progreso. Es cierto, el turismo puede convertirse en una pequeña tabla de salvación para determinadas comunidades que se encuentran con dificultades para competir en otros ámbitos, pero siempre que el modelo que se aplique sea un modelo de turismo sostenible que beneficie a todos los implicados y no sólo a unos cuantos.

En la actualidad existen un gran número de modelos para la gestión sostenible de destinos turísticos, pero a consideración de la autora, el Modelo propuesto por la AEC (2004) y el Modelo de gestión para el turismo sostenible en destinos de sol y playa de Márquez, L., Cuétara, L., y Frías, R. (2006), constituyen la base teórico-metodológica de principal referencia para la fundamentación conceptual y operativa del modelo de gestión propuesto en esta Tesis de Diploma.

2.1.1 Modelo para el manejo de la sostenibilidad en el Caribe de la AEC (2004).

El modelo propuesto por la AEC para el desarrollo del turismo sostenible se muestra en la Figura 2.1. Este modelo expone la metodología para manejar el turismo

sostenible, esencialmente a través de un proceso de organizar el trabajo, recopilar la información necesaria, realizar un diagnóstico del territorio, definición y evaluación de indicadores, monitoreo y auto evaluación de la sostenibilidad del destino (Díaz, G. y Norman, A.; 2004, p.1).

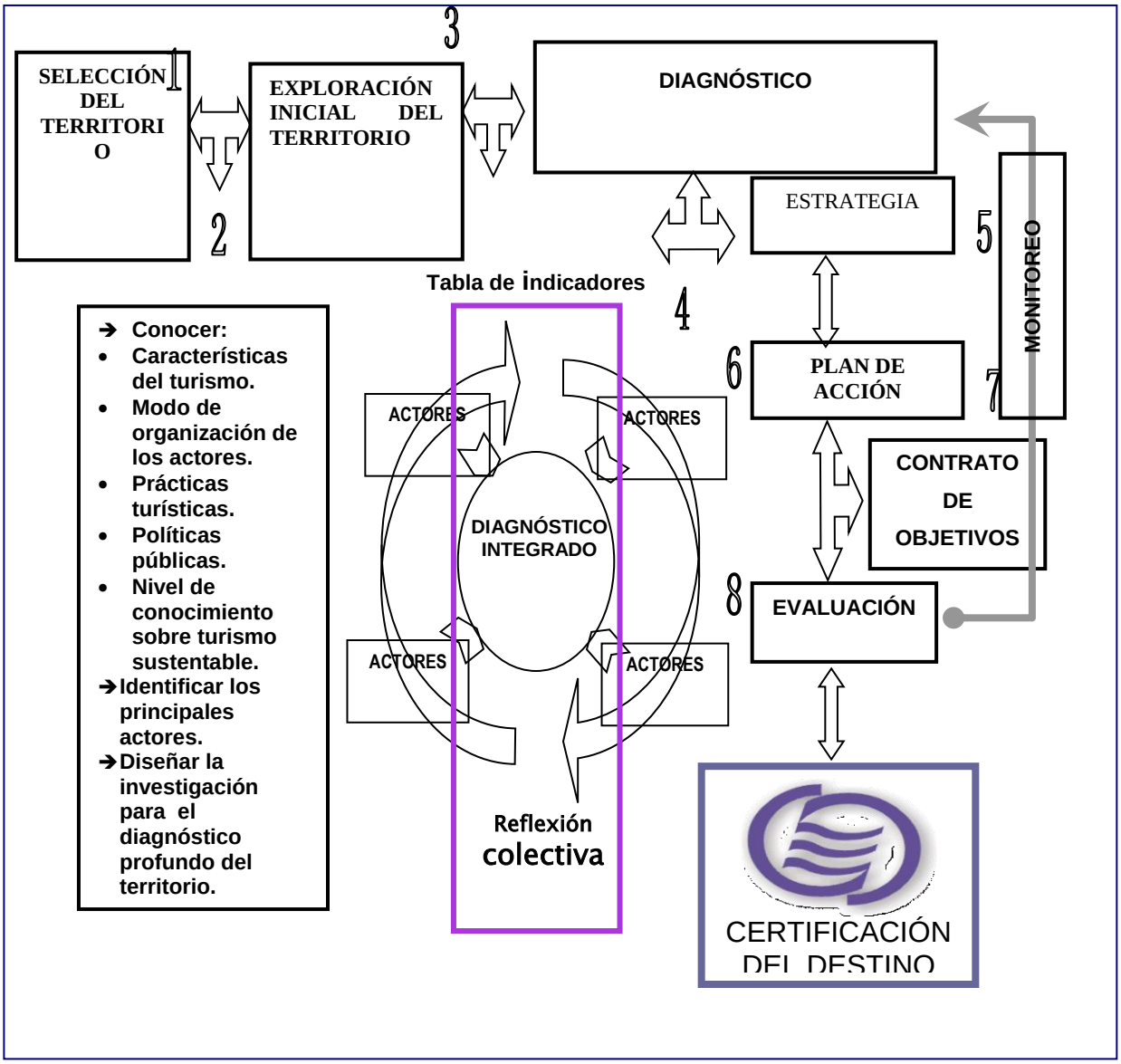


Figura 2.1: Modelo para el manejo de la sostenibilidad en los destinos turísticos.
Fuente: Díaz G. y Norman A., (2004).

Según la autora, entre las fortalezas de este modelo se encuentra un conjunto de indicadores normativos comunes para todos los destinos y acordados en el convenio para el establecimiento de la Zona de Turismo Sustentable del Caribe (ZTSC), y

un conjunto de indicadores locales. También la implementación de la Agenda Local 21[11] como estrategia territorial, la cual constituye una fortaleza incuestionable para el desarrollo local (Márquez, L., Frías, R., y Cuétara, L., 2006).

[6] La Agenda Local 21 es un plan de acción para la sostenibilidad que se impulsa mediante el consenso y la participación de la población y de los distintos agentes políticos, económicos y sociales implicados.

Esta propuesta presenta un enfoque integral e incorpora las dimensiones de carácter patrimonial, social, económico y ética, esta última es recomendada a escala local. Dentro de las debilidades identificadas por la autora, se aprecia la falta de indicadores para medir la gestión de las empresas e instituciones en la planificación y gestión del desarrollo turístico para la sostenibilidad, la no evaluación del grado de satisfacción de los residentes en cuanto al desarrollo e impacto de la actividad turística en el aspecto económico y social. Desde el punto de vista cuantitativo adolece de la definición de un índice global y local de medición del desarrollo sostenible para los destinos turísticos.

2.1.2 Modelo de gestión para el desarrollo del turismo sostenible en destinos de sol y playa de Márquez, L., Cuétara, L., y Frías, R (2006).

Este modelo fue validado en el destino turístico de Patanemo, Venezuela, en el cual predomina el análisis del destino turístico con un enfoque sistémico, multidimensional y multicriterio para la evaluación de la sostenibilidad.

Comprende por una parte, una adecuación de cada una de las fases del proceso de la Agenda Local 21, y por otra parte, del esquema del proceso para el manejo de la sostenibilidad de la AEC. También contempla las dimensiones ambiental, económica, cultural, social y político-institucional.

Este modelo tiene siete fases, concebidas como parte de un proceso de mejora continua que encamina al destino hacia la sostenibilidad.

La novedad científica que presenta este modelo, es que permite calcular el Índice de Desarrollo Sostenible Global para el destino de Patanemo y además en él se determina el posicionamiento competitivo de dicho destino, con relación a uno o más destinos y cuyas características turísticas son similares.

La estructura de este modelo de gestión se representa gráficamente en la

Figura 2.2:

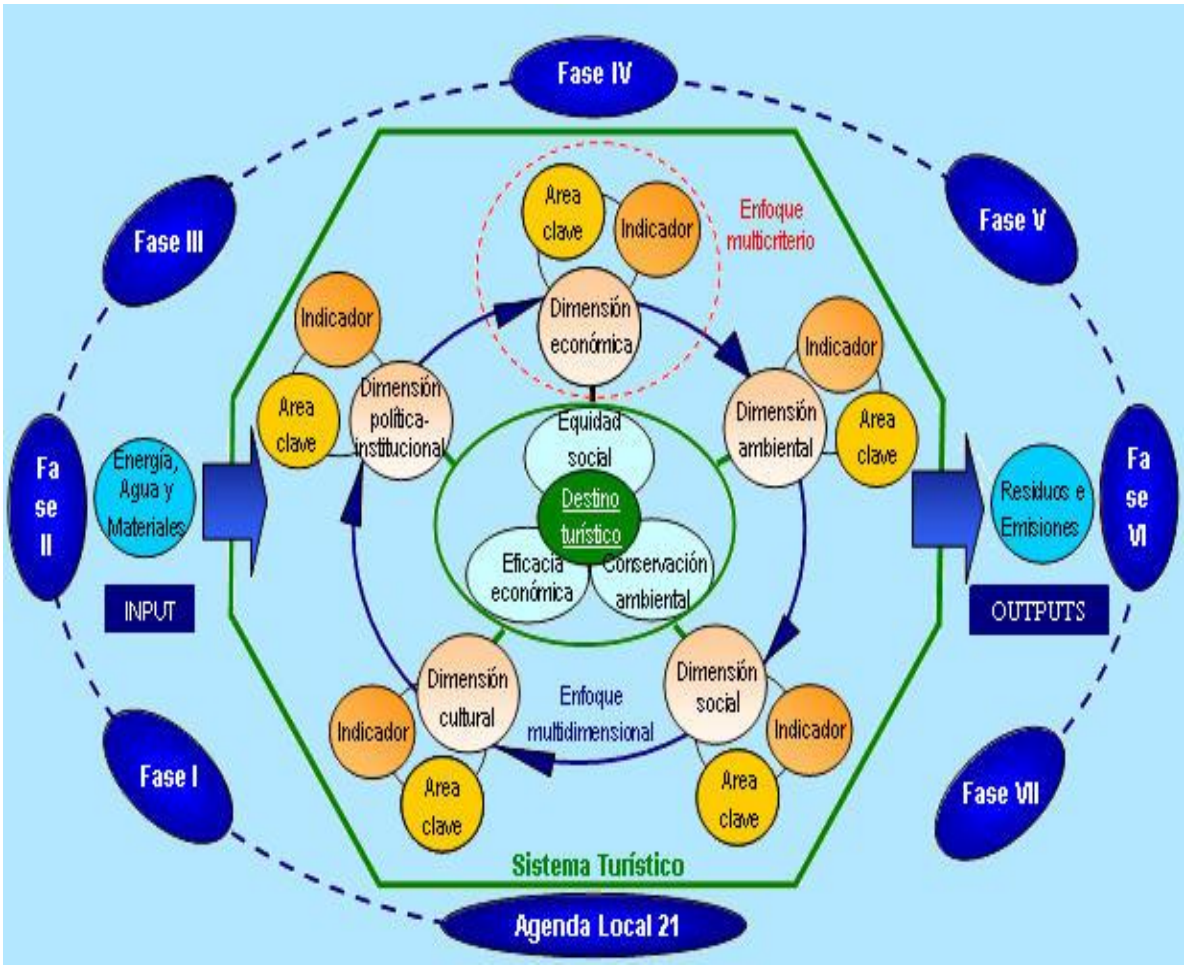


Figura 2.2: Modelo de gestión para el desarrollo del turismo sostenible en destinos de sol y playa.
Fuente: Márquez, L., Cuétara, L., y Frías, R (2006).

2.2 Propuesta de un modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras.

El análisis realizado en el epígrafe anterior permite realizar el diseño de un modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras situadas en destinos de sol y playa.

El modelo que se propone se sustenta en principios éticos, culturales, sociales, económicos, ecológicos e institucionales, contemplados en la Carta de Turismo Sostenible de Lanzarote 1995 y está concebido con un enfoque sistémico, multicriterio, multidimensional y de proceso, los cuales se explican a continuación:

- Enfoque sistémico: está determinado porque la entidad hotelera demanda un flujo

de inputs (recursos naturales, humanos, de equipamiento y financieros), necesarios para producir los servicios turísticos ofrecidos a sus clientes. Asimismo, genera un flujo de outputs (impactos) hacia el medio ambiente. Se puede considerar a la instalación hotelera como un sistema con un conjunto de elementos que interactúan entre sí, concebidos como una unidad de estudio para entender la estructura y dinámica de los componentes que lo integran.

- **Enfoque multicriterio:** se encuentra asociado a los diferentes criterios (dimensiones, procesos, áreas claves e indicadores) como componentes del objeto de estudio dentro de la problemática planteada.

La autora incorpora el enfoque multicriterio, al interrelacionar dimensiones, procesos, áreas claves e indicadores para la evaluación de la actuación sostenible mediante la propuesta del cálculo de un Índice de Sostenibilidad Hotelera que abarca las dimensiones, procesos, áreas claves y la determinación de valores de preferencia expresados en prioridades, lo cual requiere la implementación de técnicas y métodos multicriterio para alcanzar el resultado científico.

El enfoque multicriterio del modelo se puede apreciar en la Figura 2.3:

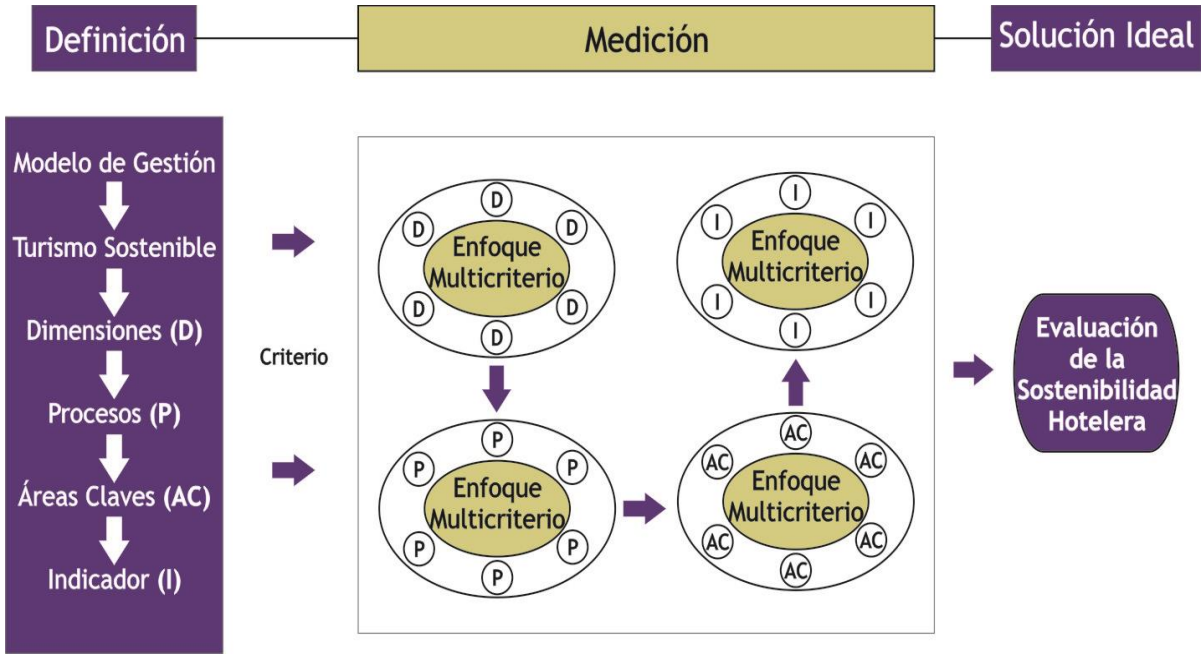


Figura 2.3: Procedimiento de análisis con enfoque multicriterio.
Fuente: adaptado de Márquez, L., Cuétara, L. y Frías, R (2006).

- Enfoque multidimensional: se encuentra en la relación de sus dimensiones entre sí, relación que desarrolla y cambia flujos de información y elementos (procesos, áreas claves e indicadores), que están dotados de funcionamiento estructural y procesal, que posee además una dinámica interna y otra externa, que cambia flujos de información con su entorno, que posee la posibilidad de conseguir los mismos fines de diferentes formas o la virtud de la totalidad (el cambio de una dimensión afecta a la totalidad) y que integradas en un medio activo dinámico, se influyen y son influidas mutuamente. No obstante, se reconoce que cada dimensión tiene sus propias características y, a la vez, está condicionada y condiciona a las otras dimensiones.

Es necesario señalar que el modelo de gestión propuesto, está concebido partir de un enfoque multidimensional para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras.

En la Figura 2.4 puede ser apreciado el enfoque multidimensional de este modelo.

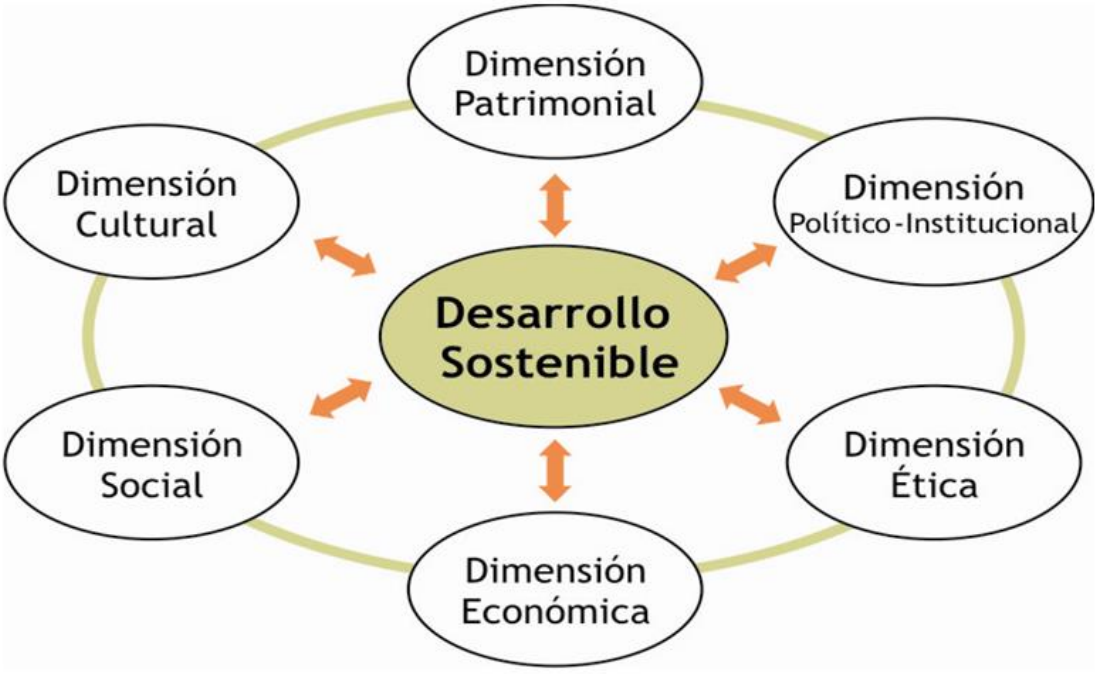


Figura 2.4: Multidimensionalidad del desarrollo sostenible.
Fuente: elaboración propia.

A continuación se detallan las seis dimensiones básicas propuestas para la evaluación de la actuación sostenible, lo que demuestra la capacidad de aplicación del desarrollo sostenible. Las dimensiones son:

1. La **Dimensión Patrimonial:** la inclusión de esta dimensión surge, porque el futuro del desarrollo sostenible del turismo depende de la capacidad que tengan los directivos y los agentes económicos para conocer y manejar, según una perspectiva de largo plazo, su stock de recursos naturales renovables y su medio ambiente. En esta dimensión se presta especial atención a los recursos como la energía, el agua, el suelo, el clima y el entorno natural (playas).
2. La **Dimensión Social:** esta dimensión debe satisfacer las necesidades del cliente interno, como alimentación, condiciones de trabajo, motivación y capacitación; es decir, está obligada a considerar los aspectos facilitadores de la calidad de vida para conseguir el bienestar propio. Esta dimensión tiene una estrecha relación con la Dimensión Político-Institucional.
3. La **Dimensión Económica:** se basa en que el desarrollo turístico sostenible deberá ser económicamente eficiente, es decir, la capacidad que se tenga para disponer de los recursos con el objetivo de conseguir el desarrollo del hotel y que sirvan también a las generaciones futuras.
4. La **Dimensión Cultural:** su importancia radica en la necesidad de analizar al hombre en un medio mucho más complejo que el medio natural; en un medio que integre también sus costumbres, creencias y hábitos. Es decir, el desarrollo sostenible del turismo deberá garantizar la preservación de la cultura, las tradiciones y la identidad nacional para las generaciones futuras.
5. La **Dimensión Ética:** en esta dimensión se refleja que la comunidad receptora debe dirigir su propio proceso de desarrollo; es decir, para conseguir la sostenibilidad, la formación e información de todos los ciudadanos es imprescindible de manera que todos participen, de forma más o menos activa, en el proceso de desarrollo sostenible dentro de su ámbito geográfico, así como, los diferentes actores (proveedores, artesanos, tiendas, buró de turismo, TTOO, AAVV, transportistas, entre otros) que sustentan la actividad hotelera.
6. La **Dimensión Político-Institucional:** demuestra el funcionamiento del sistema

de políticas y estrategias de las cadenas hoteleras; asimismo, es el punto donde se negocia el volumen de recursos asignados a varios programas y obras específicas y debe estar presente esta dimensión, como principal rector en el concepto y operatividad de las otras dimensiones de la sostenibilidad a las que se hace referencia.

- **Enfoque de procesos:** se fundamenta en que el éxito de toda organización hotelera depende de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos; detrás del cumplimiento de estos objetivos, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis para alcanzar la sostenibilidad en una instalación hotelera, lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que realiza.

Dentro de este marco la norma de calidad ISO 9001: 2000 plantea que: *"la empresa deberá definir y gestionar múltiples procesos interrelacionados conducentes a la prestación de* servicios"; definiendo procesos como: *"cualquier actividad que recibe inputs y los transforma en outputs."*

La Gestión o Enfoque por Procesos consiste, pues, en gestionar y planificar integralmente cada uno de los procesos que la empresa realiza de forma tal, que todos contribuyan a lograr una correcta actuación sostenible del hotel y con ello, alcanzar mejores resultados.

Todo el análisis y la descripción realizada en este epígrafe de la estructura del modelo de gestión propuesto, se representa gráficamente en la Figura 2.5, donde se muestra la base conceptual que propone la autora sobre el modelo, el cual está encaminado a atenuar los impactos ambientales, y a su vez debe crear un nuevo umbral de desarrollo turístico, en el que más allá de perseguir la viabilidad de la actividad turística en los hoteles, se busque satisfacer las necesidades de sus clientes, de la comunidad local y de quienes operacionalizan los servicios turísticos con criterios de sostenibilidad.

El modelo de gestión propuesto para la evaluación de la actuación sostenible del producto hotelero quedó estructurado en cinco fases, articuladas y concebidas como parte de un proceso de mejora continua.

También permite abordar e identificar de manera integrada los componentes de la sostenibilidad en la instalación hotelera y su posterior evaluación mediante una tabla de indicadores.

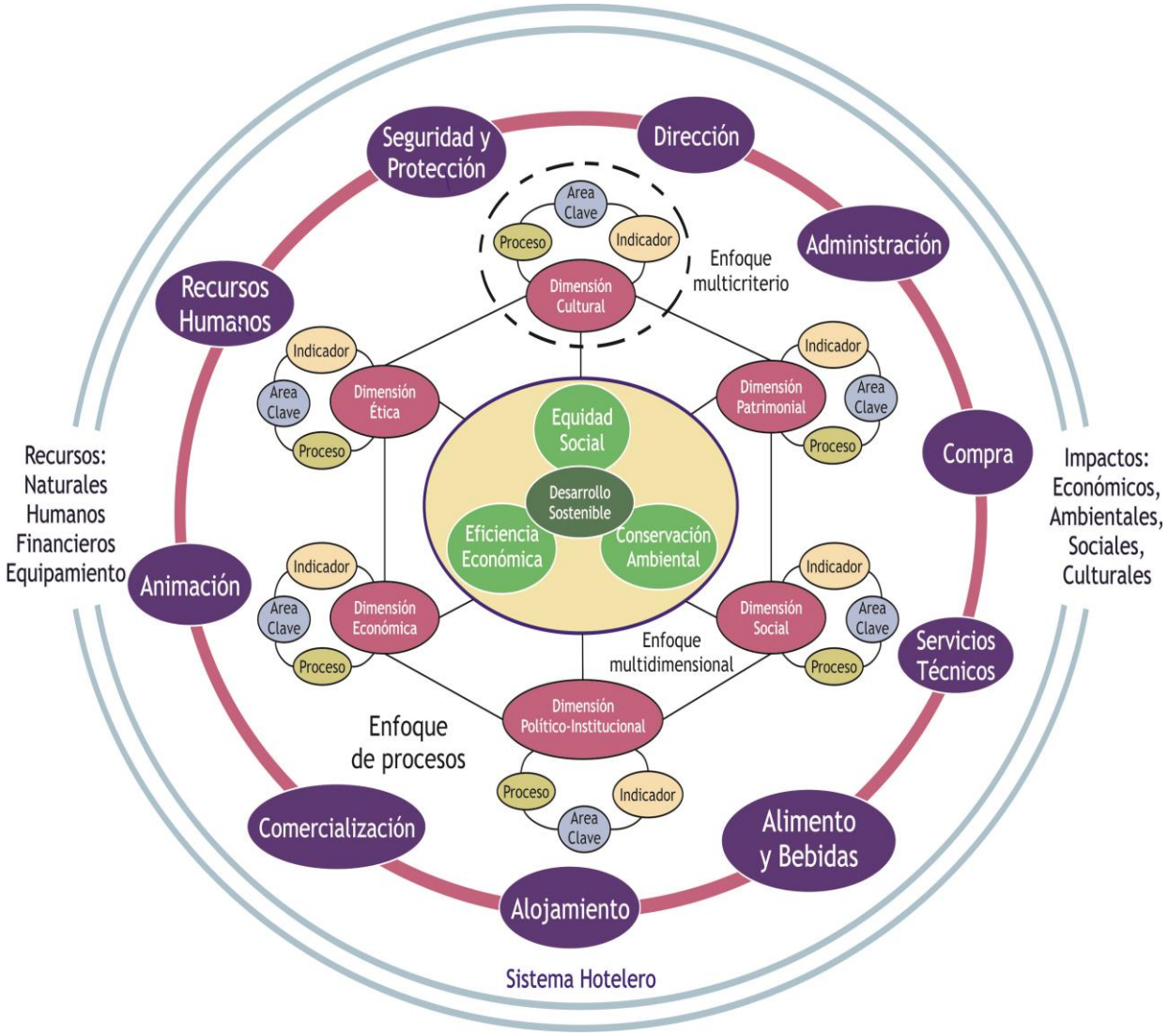


Figura 2.5: Modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras.
Fuente: elaboración propia a partir de Márquez, L., Cuétara, L. y Frías, R (2006).

A continuación se muestra en la Figura 2.6 de forma esquemática el modelo operativo, el cual se deriva del modelo conceptual propuesto anteriormente.

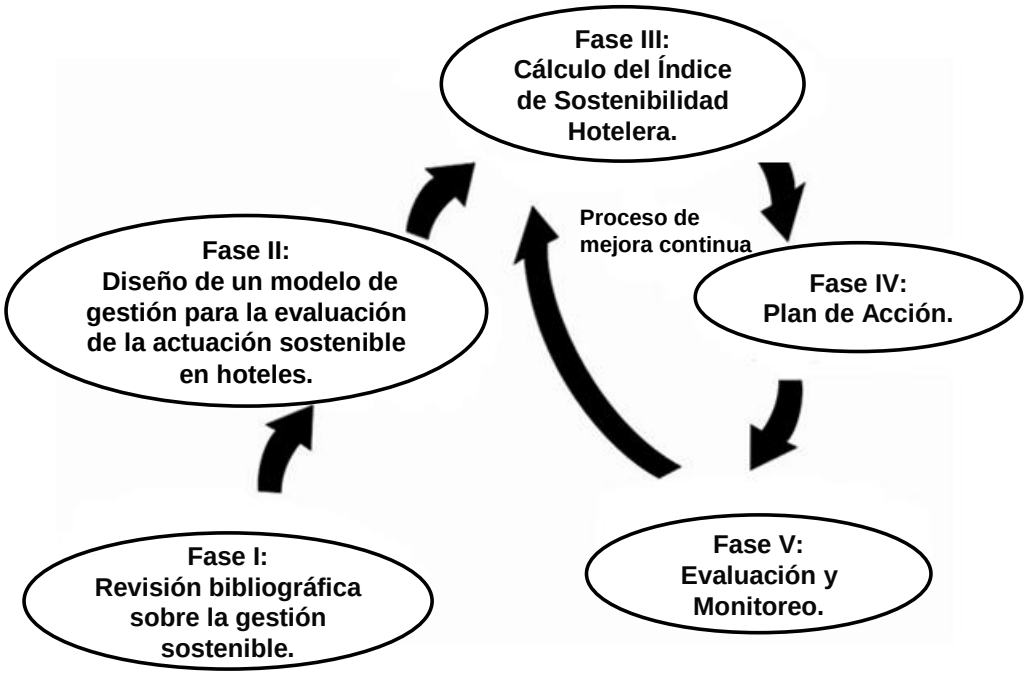


Figura 2.6: Modelo operativo del procedimiento tecnológico.
Fuente: elaboración propia a partir de Márquez, L., Cuétara, L., y Frías, R (2006).

2.3 Procedimiento tecnológico para la validación del modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras.

El procedimiento tecnológico que se propone para la evaluación de la actuación sostenible en hoteles se distingue de los modelos analizados y posee originalidad y novedad científica, por los siguientes aportes:

- En su concepción predomina el análisis de la instalación hotelera con un enfoque sistémico, multidimensional, multicriterio y de proceso para la evaluación de la actuación sostenible del producto hotelero.
- Presenta un procedimiento de trabajo con juicios de expertos para la

identificación de los procesos, áreas claves e indicadores, asociados a cada dimensión.

- Para el diagnóstico de la sostenibilidad hotelera se ha diseñado un instrumento de medición soportado en un cuestionario de escala tipo LIKERT, recomendado por diferentes autores en estudios de evaluación de destinos turísticos y de satisfacción de clientes, a través del cual se captan las informaciones necesarias de la valoración subjetiva de los indicadores definidos para la evaluación integral de la actuación sostenible en la actividad hotelera.
- Como aportación teórica del procedimiento diseñado, se obtiene el valor designado como Índice de Sostenibilidad Hotelera (ISH) para evaluar la actuación sostenible en la empresa hotelera, como resultado de aplicar el método multiatributo de la suma ponderada.
- Aborda con una concepción integral la actuación sostenible dentro de las instalaciones hoteleras.
- Propone un modelo con estructura jerárquica (Figura 2.7, Anexo 6) para la evaluación de la actuación sostenible en hoteles con cinco niveles de decisión, que incluye el enfoque multidimensional, la selección de procesos, incorpora la evaluación de las áreas claves e indicadores con sus elementos de medición.
- Introduce el Ideograma Radial de Sostenibilidad Hotelera a propuesta de la autora, como instrumento importante para el proceso de implementación de la Fase Final: Evaluación y Monitoreo.

La estructura del procedimiento tecnológico del modelo de gestión propuesto se puede apreciar en el Anexo 7, Figura 2.8 y a continuación se describe el mismo:

Fase I: Revisión bibliográfica sobre la gestión sostenible en destinos turísticos y en la actividad hotelera.

En esta fase se aborda el origen y evolución del concepto de desarrollo sostenible, y su aplicación específica para el sector del turismo. Se analiza su estado de gestión actual en destinos turísticos de forma general, y dentro de estos, la instalación hotelera como producto turístico global, a manera de facilitar por medio de la

operatividad del modelo a proponer, el desarrollo socioeconómico, la conservación de la naturaleza y la preservación de la cultura en las instalaciones hoteleras.

Etapa 1: Contextualizar y caracterizar la evolución del desarrollo sostenible y del turismo sostenible.

A través de los principales enfoques descritos en la literatura consultada, sistemas de indicadores y sistemas de gestión y certificación ambiental implementados en los destinos turísticos de sol y playa y las instalaciones hoteleras respectivamente, se construye el marco teórico-referencial de la investigación.

Métodos: para la realización de esta etapa, se recopiló información a través del análisis de documentos y la revisión bibliográfica.

Fase II: Diseño de un modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras.

A partir del estudio y análisis de los modelos identificados, se propone el diseño de un modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras concebido con un enfoque sistémico, multidimensional, multicriterio y de procesos.

Etapa 1: Análisis de los modelos de gestión precedentes.

En esta etapa se analizan los siguientes modelos: el Modelo para el manejo de la sostenibilidad en los destinos turísticos en el Caribe de la AEC y el Modelo de gestión para el desarrollo del turismo sostenible en destinos de sol y playa de Márquez L., Frías R., y Cuétara L.; constituyendo estos, la base teórico-metodológica de principal referencia para la fundamentación conceptual y operativa del modelo de gestión propuesto.

Etapa 2: Conformar el equipo de trabajo con calificados expertos y especialistas.

Se procede a conformar el equipo de trabajo con expertos y especialista que conozcan el funcionamiento del proceso hotelero en cuestión, y las políticas de actuación sostenible para el intercambio de información y experiencias. En esta etapa se elabora una ficha técnica para cada uno de estos expertos en cada proceso, como se detalla en el Anexo 8. Posteriormente se procede a calcular el

coeficiente de competencia (k) (Anexo 9) a través del cuestionario concebido para este fin, Anexo 10, el cual permite recopilar información sobre la experiencia y conocimiento del equipo de personas involucradas con el objeto de la investigación, así como valorar las vías o fuentes que le han permitido obtener su preparación profesional e investigativa.

Etapa 3: Definición de las dimensiones de sostenibilidad en la instalación hotelera.

Se procede en esta etapa a la definición de las dimensiones de la sostenibilidad incorporadas al diseño del modelo de gestión propuesto para la evaluación de la actuación sostenible. La definición de estas, debe partir de las tres dimensiones principales de la sostenibilidad, hasta ahora bien conocidas y defendidas por muchos, que son la dimensión económica, social y medioambiental y a partir de estas se pueden agregar otras como la cultural y la local.

Etapa 4: Identificación de los procesos hoteleros fundamentales, y sus correspondientes áreas claves, tomando como punto de partida la Planeación Estratégica de la instalación.

Corresponde en esta etapa la identificación de los procesos hoteleros.

A continuación se describen los procesos que se realizan en los hoteles de sol y playa (en aproximación a Marrero, Y., 2003).

- **Alojamiento:** es uno de los principales procesos que se realizan en una empresa hotelera. Incluye Recepción, Regiduría de Pisos y Lavandería. En él se realizan varias actividades como: realizar el check-in y check-out; proporcionar arreglos financieros y de créditos y brindar información sobre el hotel, la comunidad y cualquier atracción o evento interesante. Además se encarga de toda la limpieza del hotel, así como el orden de las habitaciones de los huéspedes.
- **Seguridad y Protección:** este proceso se encarga de la protección física, tanto de clientes como del hotel; la seguridad informática y la protección de información clasificada.
- **Servicios Técnicos:** desempeña funciones sumamente importantes, pues tiene que ver con el mantenimiento diario de habitaciones y equipos técnicos. Atiende la electricidad, plomería, calefacción, ventilación y aire acondicionado, refrigeración, jardinería y piscinas.

- **Alimentos y Bebidas:** es un proceso muy importante que incluye cocina (alimentos) y bebidas y se encarga de la elaboración y oferta de alimentos, oferta de bebidas, atención personalizada al cliente, confección de los menús del día y programa de noches temáticas.
- **Recursos Humanos:** tiene entre sus funciones reclutar, seleccionar, capacitar y atender al cliente interno. Además, posee la tarea más importante para el mejor funcionamiento del hotel, la motivación de los clientes internos.
- **Administración:** controla todos los ingresos, pérdidas, ganancias, costos, descuentos, cuentas, dinero en efectivo, etc. de todo el hotel. Controla los productos vendidos y en inventario, o sea, que lleva toda la actividad financiera existente.
- **Comercialización:** se encarga de la publicidad, reclamaciones de clientes, gestión de compromisos, evaluación de satisfacción de touroperadores y la gestión de las ventas conjuntamente con touroperadores y agencias de viaje.
- **Economato:** este proceso tiene la misión de adquirir en el tiempo necesario y almacenaje adecuado de todos los insumos necesarios para el funcionamiento del hotel. Además de identificar y seleccionar los proveedores y la recepción de solicitudes de compra de los departamentos. Este proceso incluye Compras y Almacenes.
- **Animación:** tiene como objetivo encargarse de toda la actividad recreativa. Tiene que ser capaz de proporcionar al cliente el mayor goce y entretenimiento para que se sienta a gusto en su estancia. Se dedica a montar espectáculos, hacer programas para bailes, clases de gimnasia, dar información y ofrecer aseguramiento material en áreas de playa, deportivas, piscinas.
- **Dirección:** es el proceso rector de todos los anteriormente mencionados, es el encargado de planificar, dirigir y velar que todo fluya correctamente en la instalación.

Después de tener listado los procesos seleccionados se procede a identificar las áreas claves[12] de cada uno de estos procesos.

[7] Las áreas claves se definen a partir de los objetivos que persigue cada proceso, es decir son la razón de ser de cada proceso.

Etapa 5: Diagnóstico turístico para la evaluación integral de la instalación hotelera.

Se pretende realizar el diagnóstico, con un carácter participativo, exploratorio y de evaluación, con el objetivo de obtener información precisa y real del objeto de estudio al momento de la investigación para valorar el cumplimiento de sus funciones y componentes fundamentales. El diagnóstico está dividido por procesos y lo llenan los responsables de cada proceso en una escala Likert desde Muy Insatisfactorio (MI=1) hasta Muy Satisfactorio (MS=5). Después de llenado el diagnóstico se promedian todos los aspectos por procesos y posteriormente con el valor de cada proceso se vuelve a promediar para hallar un valor único del diagnóstico realizado y se ubica en la misma escala Likert. La estructura del instrumento a utilizar se describe en el Anexo 11.

Etapa 6: Selección del sistema de indicadores relativos a los procesos hoteleros y áreas claves identificadas.

En esta etapa se realiza una rigurosa selección de indicadores que permiten medir la actuación sostenible de la instalación en cada una de las dimensiones de sostenibilidad definidas. La rigurosa selección correspondió a los expertos y especialistas seleccionados en la Etapa 2, a partir del cuestionario diseñado para cada uno de ellos según el proceso hotelero al que pertenecen. Cada proceso posee su propio cuestionario, como muestran los Anexos 12-21, cada uno consta de dos partes: en la primera, el especialista o experto indica su grado de satisfacción o insatisfacción en una escala tipo Likert desde Muy Insatisfactorio (MI=1) hasta Muy Satisfactorio (MS=5) con esa área clave y los indicadores surgidos inicialmente de la amplia revisión bibliográfica y de tormenta de ideas; y en la segunda, se realiza la selección final, al decidir si los indicadores cumplen con los atributos de validez científica, representatividad, sensibilidad a cambios, fiabilidad de los datos, relevancia, comprensibilidad, metas y comparabilidad, como se establece en el Capítulo I.

Etapa 7: Diseño y elaboración de la ficha técnica de cada indicador.

En esta etapa se realiza además, el diseño y elaboración de la ficha técnica de cada indicador seleccionado para recoger información importante y necesaria sobre este. En el Anexo 22, se muestra su diseño.

Etapa 8: Diseño de los instrumentos (cuestionarios) para la recopilación de la información preliminar.

La información pertinente para el trabajo a realizar, no siempre consiste en datos numéricos fáciles de encontrar o calcular, sino que por el contrario en muchas ocasiones depende del diseño de cuestionarios, Anexos 23-29, con su posterior aplicación y recopilación.

Etapa 9: Elaboración de la ficha técnica de la investigación.

Con la ficha técnica de la investigación se pretende determinar los siguientes aspectos: universo, ámbito geográfico, tamaño muestral, puntos de muestreo, nivel de representatividad, diseño muestral, fecha de trabajo de campo e información recogida que permita determinar el Índice de Sostenibilidad Hotelera.

Métodos: se utilizan para esta fase los métodos de análisis de documentos, diseño y aplicación de cuestionarios, recopilación de información, técnicas de trabajo en grupo, tormenta de ideas, talleres de participación, método de expertos, observación directa.

Fase III: Cálculo del Índice de Sostenibilidad Hotelera (ISH).

Etapa 1: Evaluación de los indicadores de sostenibilidad y sus áreas claves**.**

Corresponde en esta etapa el cálculo de cada indicador a partir del criterio de medida y la escala de medición establecida. Después de tener procesados los indicadores, se homogenizan las escalas de todos los indicadores en una misma escala tipo Likert desde Muy Insatisfactorio (MI=1) hasta Muy Satisfactorio (MS=5) y se calculan de forma cuantitativa las áreas claves promediando el valor de los indicadores de estas a partir de la mencionada escala.

Etapa 2: Cálculo del Índice Multidimensional para la gestión de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras.

En esta etapa se realiza el cálculo del Índice Multidimensional para cada dimensión con sus procesos correspondientes. Este cálculo se realiza con el valor de la etapa anterior de las áreas claves calculadas. Si un proceso determinado tiene dos o más áreas claves se promedian estos valores. Después de tener un valor por cada proceso, se hallan las prioridades de cada proceso en términos de cada una de las dimensiones por el método Proceso Analítico Jerárquico (PAJ) (Saaty, 1980) (Ver

Anexo 30) y la fórmula quedaría de la siguiente forma aplicando el método Multicriterio de Suma Ponderada (Anexo 31):

$$\mathbf{IMS_D = [\Sigma\ W_p \cdot AC_p]}$$

Donde:

IMS_D: Índice Multidimensional para la gestión de la actuación sostenible en hoteles para D=1……D.

W_p: Valor de las prioridades de cada proceso en cada dimensión asignado por Saaty, para p=1…….P.

AC_p: Valor promedio de las áreas claves en cada proceso para p=1…….P.

Etapa 3: Cálculo del Índice de Sostenibilidad Hotelera.

En esta etapa se calcula el Índice de Sostenibilidad Hotelera, este índice mostrará cómo está la instalación hotelera evaluada en términos de actuación sostenible. El cálculo se realiza con el valor del IMS_D hallado en la etapa anterior y el cálculo de las prioridades de cada dimensión por el método Proceso Analítico Jerárquico. La fórmula queda como se muestra a continuación aplicando el método Multicriterio de Suma Ponderada:

$$\mathbf{ISH = [\Sigma\ W_p \cdot IMS_D]}$$

Donde:

ISH: Índice de Sostenibilidad Hotelera.

W_p: Valor de las prioridades de cada dimensión asignado por Saaty, para d=1…….D.

IMS_D: Índice Multidimensional para la gestión de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras para d=1……D.

Etapa 4: Representación de los valores obtenidos.

Se procede en esta etapa a integrar los valores de los indicadores, áreas claves, procesos y dimensiones en el gráfico denominado Biograma *"cuyo significado se basa en el concepto de imagen del estado de un sistema o proceso"* (Sepúlveda, S., et al, 2005, p. 25).

El Biograma se utiliza en esta etapa porque permite:

- Generar un diagnóstico de la situación de las dimensiones, procesos, áreas claves e indicadores en el hotel, dentro del marco de la multidimensionalidad del desarrollo sostenible.

- Realizar un análisis comparativo entre indicadores, áreas claves, procesos y dimensiones y de la instalación hotelera en general en varios momentos.
- Visualizar en un indicador gráfico, las necesidades y los desequilibrios de las dimensiones, procesos, áreas claves e indicadores del hotel y por ende, estar en capacidad de definir en cuáles dimensiones es necesario implementar políticas específicas e instrumentos correctivos.

En la Tabla 2.4 se observa la representación del Biograma:

Tabla 2.4: Representación gráfica del Biograma.

		Estado del proceso	**Escala cuantitativa**	**Escala cualitativa desde la instalación**	**Prioridad de atención al proceso**
Área de color		Proceso muy crítico	De 1 a 1.9	Muy insatisfactorio	Primer orden
Área de color		Proceso crítico	De 2 a 2.9	Insatisfactorio	Segundo orden
Área de color		Proceso inestable	De 3 a 3.9	Aceptable	Tercer orden
Área de color		Proceso estable	De 4 a 4.5	Satisfactorio	Cuarto orden
Área de color		Proceso óptimo	De 4.6 a 5	Muy satisfactorio	Quinto orden

Fuente: Márquez, L., Cuétara, L. y Frías, R (2006).

En esta etapa además del gráfico del Biograma, se introduce el Ideograma Radial de Sostenibilidad Hotelera para las dimensiones, a propuesta de la autora, como instrumento importante para el proceso de implementación de la Fase V: Evaluación y Monitoreo, con el objetivo de evaluar y monitorear sistemáticamente el cumplimiento del plan de acción y el comportamiento de las dimensiones.

El Ideograma Radial tiene como utilidad práctica representar gráficamente (Ver Figura 2.9) las brechas o gaps de la puntuación otorgada a cada una de las dimensiones de sostenibilidad para la evaluación de la actuación sostenible en la instalación hotelera y contribuye de igual forma a la propuesta de un plan de acción

que responde a los principios contenidos en el modelo de gestión que se propone, permitiendo la planeación del futuro con programas dirigidos a fortalecer la sostenibilidad.

Métodos: se utilizan para esta fase los métodos de análisis de documentos, recopilación de información, técnicas de trabajo en grupos, talleres de participación, técnicas multicriterio y técnicas estadísticas.

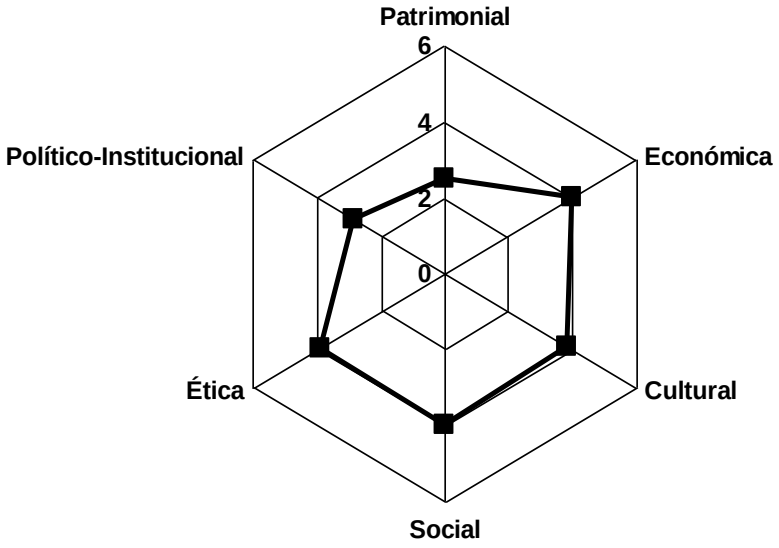


Figura 2.9: Ideograma Radial de la Sostenibilidad Hotelera.
Fuente: elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

Fase IV: Plan de Acción para la instalación hotelera.

El plan de acción representa la puesta en práctica de los principios contenidos en el modelo de gestión propuesto, permitiendo la planeación del futuro con acciones dirigidas a fortalecer la sostenibilidad y con responsabilidades claramente definidas. Esta fase sintetiza en términos operativos la implementación del modelo de gestión propuesto para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras situadas en destinos de sol y playa.

Etapa 1: Formulación del objetivo general.

En esta etapa se formula el objetivo general, el conjunto de estrategias y las acciones para cada uno de los procesos y áreas claves, que contribuyan al desarrollo sostenible del turismo.

Etapa 2: Presentación inicial y discusión de la propuesta del Plan de Acción.

Se le presenta al equipo de trabajo una propuesta de plan de acción para ser discutido. Luego del análisis colectivo, se redactan fichas de acciones para facilitar su ejecución. Para la elaboración de estas fichas se toman como referencia las descritas por Díaz y Norman (2004):

Tabla 2.5: Ficha para el desarrollo de un Plan de Acción.	
Estrategia correspondiente	
Nivel de urgencia	
Prioridad	
Objetivo	
Descripción de la acción	
Responsable de su cumplimiento	
Beneficiarios	
Modalidades de ejecución	
Cronograma provisorio (fases de ejecución)	
Costo previsto	
Socios potenciales y declarados (financieros y técnicos)	
Dispositivo de evaluación (referirse a la tabla de indicadores: proceso, áreas claves, indicador, elemento de medición).	

Fuente: adaptado de Díaz y Norman (2004).

Métodos: técnicas de trabajo en grupos y análisis de documentos.

Fase V: Evaluación y Monitoreo.

Se propone en esta fase una evaluación de la sostenibilidad de la instalación, la cual está concebida como un proceso local y donde el equipo de trabajo da seguimiento y evalúa sistemáticamente el nivel de cumplimiento del plan de acción y el

comportamiento del sistema de indicadores. El monitoreo está definido como un proceso de revisión sistemático con enfoque crítico de los indicadores, del plan de acción y de cada una de las estrategias definidas a partir del diagnóstico integral de los procesos hoteleros y sus áreas claves identificadas.

Etapa 1: Evaluar y monitorear sistemáticamente el cumplimiento del plan de acción y el comportamiento del sistema de indicadores en función de la sostenibilidad integral de la instalación hotelera.

Métodos: mesas de trabajo, observación directa, recopilación de información, revisión de documentos y procesamiento de datos estadísticos.

El procedimiento tecnológico para la implementación del modelo de gestión propuesto se encuentra concebido como un proceso de planificación, partiendo de la realidad de cada instalación hotelera, permitiendo que todas las áreas se estudien de forma integrada y posibilitando el desarrollo socioeconómico y el respeto al entorno local, natural y cultural.

El modelo debe concebirse como herramienta de debate e información con el fin de mejorar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras. Es decir, que se considere como un instrumento para facilitar la evolución y mejora de la instalación.

2.4 Conclusiones Parciales.

- El análisis de los modelos precedentes permite conocer los alcances, fortalezas, debilidades, objetivos, operatividad, viabilidad, y otros elementos que permitan fundamentar la propuesta de un modelo como instrumento tecnológico capaz de facilitar la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras.
- El modelo de gestión propuesto para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras, demuestra ser una solución tecnológica consistente al problema científico planteado, ya que permite caracterizar e intervenir en esta problemática a través de un procedimiento tecnológico, con enfoque sistémico, multidimensional, multicriterio y de proceso.
- Las fases de operatividad del modelo, están concebidas como un proceso de planificación, partiendo de la realidad de cada entidad turística y con la participación de los expertos, que indican los caminos oportunos para lograr el desarrollo económico conservando los valores culturales y naturales.

- El procedimiento tecnológico del modelo de gestión propuesto surge de una adecuación creativa del Modelo para el manejo de la sostenibilidad de la AEC y del Modelo de gestión de Márquez, L., Frías, R., y Cuétara, L., y se manifiesta esencialmente a través de una tecnología de identificación, implantación y evaluación de un sistema de indicadores para el cálculo del Índice de Sostenibilidad Hotelera como factor fundamental para evaluar la actuación sostenible en instalaciones hoteleras en destinos de sol y playa.

CAPÍTULO III
EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN SOSTENIBLE DEL PRODUCTO HOTELERO OASIS TURQUESA.

3.1 Caracterización del polo turístico de Varadero.

La Península de Hicacos se encuentra en la provincia de Matanzas y es el punto más septentrional de la Isla de Cuba, en la cual se haya el polo turístico de Varadero, ubicado a 130 Km de Ciudad de La Habana, 13 Km de Cárdenas, 30 Km de Matanzas y 20 Km del Aeropuerto Internacional "Juan Gualberto Gómez".

La fecha de fundación de Varadero como ciudad se remonta al 5 de diciembre de 1887, cuando diez familias se asentaron en la zona. El museo donde se puede apreciar su historia fue inaugurado justo 94 años después. En una de sus salas puede ser apreciada la foto del primer hotel de la localidad que se construyó a inicios del pasado siglo, ya desaparecido por el paso de los años, bajo el nombre de "La Torre".

Varadero es el principal polo turístico del país, su área total es de 14,4 Km^2 (1442 ha), de éstas algo más de la mitad urbanizadas. Su potencial natural más importante es la playa que se extiende a lo largo de 22 Km al norte, con un ancho promedio de la franja de arena de 22 m y una altura promedio de la duna de más de 1 m; además posee un área de sol y baño por habitación de 36,3 m^2 y 51,6 m^2 respectivamente. Sus condiciones climáticas son muy ventajosas para la estancia y el disfrute del turismo en todas las épocas del año, ya que se combinan agradables temperaturas, bajo promedio de días con lluvias y poca humedad.

El polo turístico de Varadero, constituye una de las ocho regiones priorizadas del sector en Cuba, es uno de los más grandes atractivos que posee el país. Sus resultados hablan por sí solos: Varadero, con un 37 % de la capacidad habitacional del país, recibe el 45% de los turistas que arriban a Cuba y genera el 30% de los ingresos por turismo, manteniendo una ocupación lineal superior al 60%.

A lo largo de sus excelentes playas, cuenta con atractivos naturales como cuevas, cayos, lagunas, valores arqueológicos e históricos y sus transparentes aguas se complementan con una amplia infraestructura. Los fondos marinos de Varadero poseen más de 40 tipos de corales, diversidad de peces, langostas, camarones,

cangrejos, tortugas y más de 70 tipos de moluscos.

Marinas como Chapelín, Dársena de Varadero y Gaviota garantizan las condiciones y medios para la práctica del submarinismo, con embarcaciones apropiadas, personal preparado, centros de enseñanza de buceo, cámaras hiperbáricas y el transporte necesario para cualquier emergencia.

Cuenta con un total de 48 hoteles en explotación para un total de 14.400 habitaciones hoteleras para el turismo internacional, la mayoría pertenecientes a las categorías de cuatro y cinco estrellas, avaladas por la presencia de importantes compañías extranjeras: Sol Meliá, Barceló Hotels & Resorts, Super Club Resorts, Iberostar, Hotetur, Sandals Resorts International, Oasis; así como las cubanas: Cubanacán, Gran Caribe, Gaviota, todas vinculadas con la actividad del ocio, se complementan con una extensa red de instalaciones extrahoteleras, compuesta por numerosos restaurantes y por más de 40 centros comerciales, mercados, bazares, galerías, etc.

Además de la oferta de sol y playa, Varadero cuenta con un Centro Internacional de Paracaidismo y los servicios del Varadero Golf Club, primer campo profesional de golf de 18 hoyos.

Los eventos y reuniones también tienen espacio en el balneario gracias al Centro de Convenciones Plaza América, con un plenario para 600 personas y siete salas adicionales, ideal en aquellos programas que combinan el descanso con el trabajo en un ambiente agradable y tranquilo.

3.2 Caracterización del objeto de estudio.

Para analizar integralmente la entidad objeto de estudio, primeramente se procedió a caracterizar los grupos hoteleros Oasis y Gran Caribe, a las cuales pertenece el hotel Oasis Turquesa, así como la caracterización de dicha entidad, para posteriormente realizar la validación parcial del procedimiento tecnológico propuesto.

3.2.1. Breve caracterización del grupo hotelero Gran Caribe.

Gran Caribe es una cadena de establecimientos singulares distribuidos estratégicamente por todo el territorio nacional y que presentan una parte muy importante de la oferta turística de Cuba.

Este grupo hotelero fue creado en el mes de abril de 1994, aunque su aniversario

oficial es el día 1º de agosto y su objeto social es la administración, promoción y comercialización de instalaciones hoteleras propias o de terceros bajo administración y comercialización de servicios de alojamiento según las formas que resultan aplicables a la industria turística; el desarrollo de la actividad de eventos, congresos u otros similares en instalaciones propias o de otros así como de servicios gastronómicos, comerciales y recreativos en las instalaciones que posea y en centros extrahoteleros, debiendo dichas instalaciones y centros ofertar servicios de alta calidad y prestigio internacional y caracterizarse por la excelencia en el servicio al cliente.

Gran Caribe cuenta con instalaciones en ciudades, playas, cayos y montañas todos con categoría 4 y 5 estrellas, así como con instalaciones extrahoteleras, como son el Cabaret Tropicana en la Habana y en Matanzas, restaurante Floridita, Bodeguita del Medio, etc.

Gran Caribe en Varadero cuenta con las siguientes instalaciones hoteleras: Playa Caleta, Puntarena, Club Karey, Kawama, Barlovento, Coralia 4 Palmas, Internacional, Oasis Las Morlas, Villa Cuba, Arenas Doradas, Oasis Turquesa, Arenas Blancas, Coralia Club Playa de Oro, Iberostar Tainos y Barceló SolyMar.

3.2.2. Breve caracterización del grupo hotelero Oasis.

Desde el año 2006 se inició la entrada del grupo Globalia en Cuba, a partir de la marca Oasis Hotel & Resorts. En la actualidad esta importante y prestigiosa cadena hotelera española ha consolidado su presencia en la mayor de Las Antillas.

La entidad ha desarrollado en el destino una estrategia de posicionamiento escalonada y ascendente, que le ha permitido extenderse hacia puntos variados de la geografía nacional. Globalia ha consolidado su presencia en entornos turísticos de primer nivel, tales como La Habana, Varadero, Cayo Coco y Santa Lucía. En el año 2007 Oasis administraba en Cuba cuatro hoteles y 1209 habitaciones y hoy su planta hotelera es de 2466 habitaciones distribuidas en: el Oasis Panorama, de 317 habitaciones, en la capital; los hoteles Oasis Las Morlas de 148 habitaciones, Oasis Turquesa de 268 habitaciones, Oasis Varadero 1920 de 534 habitaciones y Oasis Brisas del Caribe de 444 habitaciones, todas ellas en el balneario de Varadero. En la provincia de Ciego de Ávila, en Cayo Coco administra el hotel Oasis Cayo Coco de

307 habitaciones y Oasis Villa Coco de 48 habitaciones, además del hotel Brisas Santa Lucía de 400 habitaciones, en la playa de Santa Lucía en la provincia de Camagüey.

Estas instalaciones, que se caracterizan por ofrecer un servicio de cuatro estrellas, están diseñadas tanto para turismo individual como de grupo, para circuitos, recorridos, segmentos de familia, e incluso lunas de miel. La posibilidad de disfrutar de actividades de sol y playa es uno de los principales atractivos de los hoteles Oasis en Cuba. Todas las instalaciones ofertan servicios gastronómicos con una variada oferta de platos nacionales e internacionales. Además, las habitaciones están climatizadas, con baño privado, TV satélite, caja de seguridad, teléfono y minibar.

Entre los retos fundamentales del grupo Globalia en Cuba, a través del grupo hotelero Oasis, se encuentra la mejoría de los estándares de calidad de los servicios, la implementación de nuevas técnicas de gastronomía y la consolidación, en el área del Caribe, de la imagen de marca del grupo Globalia que cuenta en el Caribe con 23 hoteles distribuidos en Cuba, República Dominicana y México. Además de consolidar las operaciones actuales, entre los planes futuros del grupo se encuentra la incorporación a su cartera de productos de hoteles Gran Oasis, su marca más prestigiosa orientada a un producto cinco estrellas.

3.2.3 Caracterización del hotel Oasis Turquesa.

El hotel Oasis Turquesa es una instalación que se encuentra insertada dentro del parque hotelero de Varadero, en la zona de playa Los Tainos. Es una propiedad del grupo hotelero cubano Gran Caribe y tiene contrato de administración con la cadena española Oasis. El mismo se encuentra situado en la carretera Las Morlas, Reparto Los Tainos, a una distancia aproximadamente de 14 km del centro urbano de esta localidad turística. El hotel fue fundado en el mes de mayo de 1998 e inaugurado oficialmente el día 30 del mismo mes, siendo en sus inicios un hotel propiedad del grupo Gran Caribe en administración con la cadena internacional Riu hasta mayo de 2008.

Específicamente, la instalación limita al oeste con el hotel Playa de Oro, al este con el hotel Iberostar Taino (ambos del grupo hotelero Gran Caribe), al norte con el Mar Caribe y al sur con la Marina Chapelín.

Tiene un total de 204 trabajadores, cuya edad promedio es de 33 años, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 3.1: Plantilla de trabajadores del hotel Oasis Turquesa

Categoría ocupacional	Plantilla cubierta año actual	% del total	Rango de edades	Plantilla cubierta año actual	Nivel educacional	Plantilla cubierta año actual	% del total
Dirigentes	12	5.9	**Menos 30**	33	**Universitario**	29	14.2
Técnicos	32	15.7	**Entre 31-40**	94	**Técnico Medio**	44	21.6
Obreros	62	30.4	**Entre 41-50**	57	**12 grado**	119	58.3
Servicio	98	48	**Más de 50**	20	**9ª grado**	12	5.9
Total	**204**	**100**					

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Recursos Humanos.

Oasis Turquesa está catalogado como un hotel 4 estrellas, el cual desde su inauguración opera bajo la modalidad de turismo “Todo Incluido” y su estructura es de cabañas.

Servicios que se brindan en el hotel:

1- Recepción:

- Idiomas: español, ingles, italiano, francés y alemán.
- Cambio de moneda.
- Tarjetas de crédito aceptadas: Visa, Mastercard.

2- Habitaciones:

- Un total de 268 habitaciones distribuidas en 36 bungalows de dos pisos, de las cuales 2 son Suit, 2 Junior Suit y 2 diseñadas para impedido físico.
- Habitaciones estándar equipadas con minibar (refrescos y agua. Reposición en días alternos). Además cuentan con televisión satélite, teléfono (línea directa), caja de seguridad, aire acondicionado, balcón o terraza, baño con

ducha y bañera, bidet, secador de pelo y camas ¾ o matrimoniales. Capacidad máxima de tres personas.

3- Restaurantes:

- Restaurante buffet “La Colina” climatizado con cocina en vivo, variedad de platos fríos y calientes y noches temáticas 2 veces a la semana.
- Dos restaurantes a la carta, uno con oferta de comida italiana y el otro oferta comida asiática.

4- Bares:

- Lobby bar “El Mojito”
- Snack Bar de la piscina “Atabey”: Ofrece además desayunos y variedad de platos ligeros para almuerzo y merienda
- Bar playa “El Taino”
- Bar de la Sala de Fiestas “Siboney”

5- Deportes y animación:

- Tenis: 1 cancha gratis (iluminación nocturna)
- Deportes acuáticos: velas, kayak, bicicletas acuáticas, catamarán, snorkeling y buceo (incluye lección introductoria gratis en la piscina)
- Animación: actividades diurnas en el área de la piscina y la playa para adultos y niños, incluyendo volleyball, ejercicios aeróbicos, tenis de mesa, dardos y billar. Actividades nocturnas en la Sala de Fiestas

6- Piscina:

- Piscina al aire libre con área para niños

7- Otras facilidades:

- Servicios médicos en el hotel (cargo adicional)
- Miniclub para los niños de 4 a 12 años
- Masajes (cargo adicional)
- 2 tiendas
- Servicio de lavandería (cargo adicional)
- Alquiler de autos y renta de motos (cargo adicional)
- Internet (cargo adicional)

8- Alrededores:

- Campo de golf de 18 hoyos
- Paseos a caballo
- Parasailing
- Delfinario

La relación de subordinación que se establece entre el personal de las diferentes áreas que conforman la instalación, así como el nivel jerárquico aparecen representados en el Anexo 32.

El hotel cuenta con un gran número de proveedores que aseguran el funcionamiento estable de todos los procesos y garantizan los estándares de calidad para un hotel cuatro estrellas. Los principales proveedores, con los que el hotel trabaja son los siguientes:

- Comercializadora ITH
- Pesca Caribe
- Inversiones Locarino
- Distribuidora Cimex
- Lácteos
- Aguas Varadero
- Transbel
- Etecsa
- SEPSA

El hotel es visitado principalmente por canadienses, franceses, alemanes e italianos. A continuación se presenta una tabla con la cantidad de turistas que viajaron con los siguientes touroperadores y la cantidad de dinero aportado durante el año 2009.

Tabla 3.2: Principales TTOO que operan con el hotel Oasis Turquesa.

TTOO	Turistas/ días	Ingresos (CUC)
Sunquest	23 674	1 374 614
SunWing	23 352	1 409 416
Nouvelles Frontieres	20 971	1 113 735

TUI Alemania	14 512	743 416
Viaggi del Ventaglio	8 530	624 161

Fuente: elaboración propia a partir de datos del departamento de Ventas.

La misión de esta entidad se define como:

"Ofrecer un servicio hotelero en la modalidad Todo Incluido encaminado a satisfacer las necesidades del segmento de parejas y familias, acorde con los estándares de Oasis, para lograr un crecimiento económico y organizacional estable."

La visión se centra en: "Ser reconocidos por la calidad óptima de sus servicios y la excelencia de su personal, con resultados económicos competitivos y niveles de eficiencia sostenidos."

3.3 Evaluación de la actuación sostenible del producto hotelero Oasis Turquesa en el destino de Varadero.

De las V fases que componen el procedimiento tecnológico propuesto y detallado en el epígrafe 2.3 del Capítulo II, se retoman las tres primeras fases para su aplicación, dejándose las otras dos fases para posteriores investigaciones, que, por cuestiones de tiempo no pueden ser desarrolladas en esta Tesis de Diploma.

Fase I: Revisión bibliográfica sobre la gestión sostenible en destinos turísticos y en la actividad hotelera.

Etapa 1: Contextualizar y caracterizar la evolución del desarrollo sostenible y del turismo sostenible.

En esta etapa se procedió a la recopilación de información a través de artículos, investigaciones y documentos sobre el desarrollo turístico sostenible y los sistemas de indicadores y sistemas de gestión implementados en los destinos turísticos y las instalaciones hoteleras con el objetivo de elaborar el Capítulo I.

Fase II: Diseño de un modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras.

Etapa 1: Análisis de los modelos de gestión precedentes.

En esta etapa se analizaron con enfoque crítico y analítico los modelos para el manejo de la sostenibilidad en los destinos turísticos en el Caribe de la AEC y el de gestión para el desarrollo del turismo sostenible en destinos de sol y playa de Márquez L., Frías R., y Cuétara L.; porque constituyen los antecedentes principales y la base teórico-metodológica del modelo de gestión propuesto.

Etapa 2: Conformar el equipo de trabajo con calificados expertos y especialistas.

En esta etapa se conforma el equipo de expertos y especialistas de la instalación objeto de estudio, teniendo en cuenta su experiencia y conocimientos de los procesos hoteleros y de actuación sostenible. Los juicios y valoraciones de estos, constituyen una fuente valiosa de información. El resumen con los datos de los expertos que participan en la investigación se muestra a continuación:

Tabla 3.3: Resumen de los datos de expertos que participan en la investigación.

Nombre y apellido	Profesión	Años de experiencia	Desempeño profesional	Grado científico	Proceso hotelero
Jorge Luis Serrano	Lic. Economía	18	Subdirector General	Especialista	Dirección
Maricel Pataño	Lic. Turismo	10	Subdirectora de Alojamiento	Especialista	Alojamiento
Rolando Requejo	Lic. Turismo	18	Maitre	Especialista	Alimentos y Bebidas/ Cocina
Dámaso Donis	Lic. Turismo	20	Jefe de Animación	Especialista	Animación
Maricel Machado	Téc. Medio Economía del Trabajo	28	Subdirectora de Recursos Humanos	Especialista	Recursos Humanos
Saylí Carrillo	Ing. Industrial	6	Asistente Comercial	Especialista	Comercialización
Biderkis Sosa	Lic. Economía	3	Subdirectora Económica	Especialista	Administración

Rubén Rodríguez	Lic. Derecho	12	Jefe de Seguridad y Protección	Especialista	Seguridad y Protección
Mario Arboláez	Lic. Derecho	12	Jefe de Compras	Especialista	Economato
Luis Miguel González	Ing. Mecánico	9	Jefe de Servicios Técnicos	Especialista	Servicios Técnicos

Fuente: elaboración propia a partir de la Ficha Técnica.

Una vez realizada la selección de los expertos se procedió a la verificación del coeficiente de competencia o experticidad. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Tabla 3.4: Coeficiente de competencia o experticidad de los expertos seleccionados.

Expertos	**E1**	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**E9**	**E10**
Coeficiente de competencia	0.82	0.86	0.81	0.90	0.89	0.82	0.86	0.85	0.91	0.88

Fuente: elaboración propia.

El procedimiento para esta selección aparece descrito en el Capítulo II, Anexo 9, a través del cuestionario para calcular el coeficiente de competencia del experto mostrado en el Capítulo II, Anexo 10.

Etapa 3: Definición de las dimensiones de sostenibilidad en la instalación hotelera.

Para delimitar las dimensiones del modelo propuesto se tomaron como punto de partida las dimensiones del Modelo de gestión para el desarrollo del turismo sostenible en destinos de sol y playa de Márquez L., Frías R., y Cuétara L., (2006), que propone cinco de ellas:

1. Ambiental
2. Económica
3. Social
4. Cultural
5. Político-institucional

El aporte de este modelo consiste en ampliar la denominación de Dimensión Ambiental por Patrimonial, como lo establece la Resolución No. 40 del 2007: Estrategia Ambiental 2007-2010 del Ministerio de Turismo de Cuba y la introducción de la Dimensión Ética, partiendo del precepto del turismo sostenible de contribuir a la elevación de la calidad de vida de las poblaciones locales y su integración a las actividades turísticas.

Las dimensiones de sostenibilidad de este modelo de gestión definidas en la entidad objeto de estudio son las siguientes:

La *Dimensión Patrimonial* contempla la protección del entorno natural que rodea al hotel, pues los recursos naturales (playa, flora y fauna, clima, suelo, recursos energéticos y agua) constituyen, sin duda, los principales atractivos turísticos con que cuenta el hotel Oasis Turquesa y el principal motivo por el cual el turista se desplaza.

Por tanto, estos atractivos requieren de una adecuada planificación y gestión por parte de la dirección de la instalación para su protección y conservación en el futuro, esto implica además, minimizar o eliminar los impactos directos que genera la actividad hotelera que se desarrolla.

La *Dimensión Social* engloba la motivación y satisfacción de los clientes internos que trabajan en el hotel, a partir de la gestión de la calidad de vida laboral y de garantizar óptimas condiciones de trabajo, para conseguir el bienestar propio y colectivo de sus trabajadores.

En la *Dimensión Económica* se contempla la gestión económico-financiera que realiza la entidad hotelera para explotar su capital natural y poder obtener un crecimiento sostenido de sus utilidades con igual o menor consumo de recursos.

La importancia de la *Dimensión Cultural* radica en la necesidad de resguardar los valores, costumbres y tradiciones nacionales para que el turista que visita el hotel, a través de espectáculos, actividades recreativas, platos y tragos típicos, conozca sobre la historia de Cuba, idiosincrasia y cultura y lleve sus experiencias a su país. Además con esto se evita que tradiciones y costumbres foráneas opaquen y resten importancia y atractivo a la identidad nacional.

La *Dimensión Ética* vela por la integración comunitaria y de los actores del destino en la actividad turística que se desarrolla en el hotel, contribuyendo así a la elevación de la calidad de vida del destino Varadero. Esta dimensión toma en cuenta la satisfacción que tiene, tanto la comunidad local como los componentes turísticos que sustentan la actividad turística sobre la actuación sostenible del hotel objeto de estudio. Vale la aclaración que Varadero está poco poblado, pero sí existen varios actores locales como son: proveedores, artesanos, tiendas, buró de turismo, TTOO, AAVV, transportistas, entre otros.

La *Dimensión Político-Institucional* demuestra la estructura y funcionamiento del sistema de políticas a nivel nacional, regional y local, a partir del cumplimiento de normas, regulaciones, leyes y estrategias de los organismos que planifican, organizan y dirigen el desarrollo turístico de la instalación hotelera. Dichos organismos son:

- Gran Caribe
- Oasis
- MINTUR
- CITMA
- MINSAP
- MEP
- Ministerio de Auditoría y Control.

Los principios en que se basa la multidimensionalidad del modelo es que debe garantizar el mantenimiento de las potencialidades de los productos turísticos, no solo para satisfacer en el presente, sino también en el futuro, las necesidades y expectativas de los clientes y trabajadores del turismo, así como del resto de la sociedad cubana.

Etapa 4: Identificación de los procesos hoteleros fundamentales, y sus correspondientes áreas claves.

En esta etapa se hace necesario abordar el enfoque multicriterio, al encontrarse asociado a los criterios de dimensiones, procesos, áreas claves e indicadores. Corresponde seguidamente a identificar los procesos y sus áreas claves. Para calificar los procesos se utilizan los mismos explicados en el procedimiento

tecnológico del Capítulo II, quedando las dimensiones de sostenibilidad con los procesos hoteleros identificados de la siguiente forma:

Tabla 3.5: Procesos hoteleros asociados a las dimensiones de sostenibilidad.

Dimensiones	Procesos Hoteleros
Patrimonial	Dirección
	Alojamiento
	Alimentos y Bebidas
	Animación
	Recursos Humanos
	Comercialización
	Economato
	Servicios Técnicos
Social	Dirección
	Recursos Humanos
	Seguridad y Protección
Económica	Comercialización
	Administración
Cultural	Alimentos y Bebidas
	Animación
Ética	Dirección
Político-Institucional	Dirección

Fuente: elaboración propia.

Para la selección de las áreas claves se realizó una sesión de brainstorming con el Consejo de Dirección, integrado por cada uno de los responsables de los procesos seleccionados en el hotel.

De esa sesión salieron un conjunto de áreas claves, las cuales fueron evaluadas por los especialistas ya identificados y evaluados en la Etapa 2, a partir de los cuestionarios aplicados, mostrados en el Capítulo II, Anexos 12-21, donde votaron

en una escala desde Muy Insatisfactorio (MI=1) hasta Muy Satisfactorio (MS=5) por las áreas claves propuestas.

A continuación se muestra la Tabla 3.6 con los procesos hoteleros y sus áreas claves correspondientes:

Tabla 3.6: Áreas claves seleccionadas para los procesos hoteleros.

Procesos Hoteleros	Áreas Claves
Dirección	**AC1:** Políticas para el desarrollo turístico
	AC2: Grupos de interés
Alojamiento	**AC1:** Preparación de habitaciones
Alimentos y Bebidas	**AC1:** Oferta de alimentos y bebidas
Animación	**AC1:** Recreación
Recursos Humanos	**AC1:** Gestión de la calidad de vida laboral
	AC2: Formación y capacitación del cliente interno
Comercialización	**AC1:** Competitividad de la instalación
	AC2: Satisfacción de clientes externos
Administración	**AC1:** Gestión Económico-Financiera
Seguridad y Protección	**AC1:** Seguridad y protección de la infraestructura y sus clientes
Economato	**AC1:** Adquisición, almacenamiento y distribución de productos
Servicios Técnicos	**AC1:** Uso y protección de recursos naturales y energéticos
	AC2: Estado físico, técnico y prácticas de mantenimiento de infraestructuras, mobiliarios y equipamiento

Fuente: elaboración propia.

Todas las áreas claves propuestas por la autora fueron aceptadas y validadas en su totalidad por el criterio de los expertos y especialistas.

Etapa 5: Diagnóstico turístico para la evaluación integral de la instalación hotelera.

En esta etapa se realiza el diagnóstico turístico para obtener información precisa y real de cada uno de los procesos.

Las votaciones de cada uno de los responsables de los procesos seleccionados se pueden observar en el Anexo 33.

Después de tener las votaciones por procesos, el resultado obtenido en el diagnóstico se muestra a continuación en la Tabla 3.8:

Tabla 3.8: Valor de los procesos del diagnóstico turístico.

Procesos	**Valor del proceso**	**Escala de clasificación**
Dirección	3.01	Aceptable
Alojamiento	3.54	Aceptable
Alimentos y Bebidas	3.22	Aceptable
Animación	3.10	Aceptable
Recursos Humanos	3.50	Aceptable
Comercialización	3.42	Aceptable
Administración	3.66	Aceptable
Seguridad y Protección	3.39	Aceptable
Economato	3.76	Aceptable
Servicios Técnicos	2.91	Insatisfactorio
Valor total de los procesos	**3.35**	**Aceptable**

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de la tabla anterior y sus valores se puede concluir que los valores más conservadores le corresponden a los procesos de Alojamiento, Economato y Administración.

Etapa 6: Selección del sistema de indicadores relativos a los procesos hoteleros y áreas claves identificadas.

Para darle cumplimiento a esta etapa se realizó una rigurosa selección de indicadores a partir de cada una de las dimensiones definidas, los procesos seleccionados y áreas claves correspondientes.

La rigurosa selección la realizaron los expertos y especialistas seleccionados en la Etapa 2.

Finalmente, todos los indicadores propuestos fueron aceptados por los expertos y se muestran en la Tabla 3.9, Anexo 34 el sistema de indicadores de sostenibilidad seleccionado con su criterio de medida y su escala de medición.

La cantidad de indicadores seleccionados se pueden observar a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 3.10: **Cantidad de indicadores de sostenibilidad seleccionados.**

Dimensión	Proceso	Área Clave	Indicadores
Patrimonial	Dirección	AC1	**2**
	Alojamiento	AC1	**1**
	Alimentos y Bebidas	AC1	**1**
	Animación	AC1	**1**
	Recursos Humanos	AC2	**1**
	Comercialización	AC1	**1**
	Economato	AC1	**1**
	Servicios Técnicos	AC1	**4**
		AC2	**1**
Social	Dirección	AC2	**1**
	Recursos Humanos	AC1	**3**
		AC2	**1**
	Seguridad y Protección	AC1	**1**
Económica	Comercialización	AC1	**3**
		AC2	**1**
	Administración	AC1	**3**
	Alimentos y Bebidas	AC1	**2**

Cultural	Animación	AC1	**1**
Ética	Dirección	AC2	**4**
Político-Institucional	Dirección	AC2	**1**
Total de indicadores			**34**

Fuente: elaboración propia.

Etapa 7: Diseño y elaboración de la ficha técnica de los indicadores.

Las fichas técnicas diseñadas se encuentran en los Anexos 35-40 para la descripción pormenorizada de cada indicador, justificando su uso y mostrando su ubicación, definición, tendencia deseada, criterio de medida y escala de medición.

Etapa 8: Diseño de los cuestionarios para la recopilación de la información preliminar.

La naturaleza de los indicadores varía notablemente en dependencia de la información que quieran reflejar, algunos dependen de simples fórmulas matemáticas, pero otros exigieron del diseño y elaboración de cuestionarios para recopilar la información.

Algunos indicadores requieren de aplicación de cuestionarios para poder calcularlos, uno fue tomado de una Tesis de Diploma precedente a esta y los restantes fueron adaptaciones o elaboraciones propias.

Etapa 9: Elaboración de la ficha técnica de la investigación.

La ficha técnica de la presente investigación se muestra a continuación:

Tabla 3.16: Ficha Técnica de la investigación.	
Universo	Clientes internos, representantes de touroperadores, proveedores y terceros.
Ámbito geográfico	Polo turístico de Varadero y hotel Oasis Turquesa.
Tamaño muestral	Población total descrita en el universo de la investigación.
Puntos de muestreo	Puntos de ventas de terceros, puestos de trabajo, buró de TTOO y empresas del polo.
Nivel de	La totalidad del universo seleccionado

representatividad	
Diseño muestral	Muestreo aleatorio simple para el universo seleccionado.
Fecha de trabajo de campo	Octubre, noviembre y diciembre de 2009.
Información recogida	Aplicación de cuestionarios a expertos, clientes internos, representantes de touroperadores, proveedores y terceros.

Fuente: elaboración propia.

Fase III: Cálculo del Índice de Sostenibilidad Hotelera (ISH).

Etapa 1: Evaluación de los indicadores de sostenibilidad y sus áreas claves**.**

Para darle cumplimiento a esta etapa se evalúan los indicadores de sostenibilidad a partir del criterio de medida y la escala de medición establecida en su ficha técnica. Después de tener el valor cuantitativo de los indicadores y su ubicación en su escala cualitativa, se homogenizan todas las escalas de los indicadores en una escala tipo Likert desde Muy Insatisfactorio (MI=1) hasta Muy Satisfactorio (MS=5).

En la siguiente tabla se muestran los valores de los indicadores, con la homogenización, su valor en la escala Likert y su ubicación en el Biograma por dimensión, proceso y área clave.

17: Cálculo de los indicadores de sostenibilidad de la Dimensión Patrimonial.

Proceso			**lor**	**a cualitativa**	**enización de la escala**	**icación del Biograma**
n			3	ceptable	3	**so inestable**
			4	isfactorio	4	**eso estable**
nto			24	ceptable	3	**so inestable**
s y Bebidas			46	isfactorio	4	**eso estable**
ón			55	tisfactorio	2	**eso crítico**
s Humanos			.3	ceptable	3	**so inestable**
alización			52	isfactorio	4	**eso estable**
ato			5	atisfactorio	5	**eso óptimo**
						procede
			5	atisfactorio	5	**eso óptimo**
s Técnicos			^{3}/HDO	tisfactorio	2	**eso crítico**
			/HDO	ceptable	3	**so inestable**
			8%	tisfactorio	2	**eso crítico**

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de la tabla anterior, se puede concluir que de los indicadores analizados en la Dimensión Patrimonial, el 33% de sus resultados son aceptables y el proceso es inestable y otro 25% se clasifica como insatisfactorio y el proceso es crítico, lo que significa que se debe perfeccionar la gestión de los recursos naturales y de los atractivos turísticos realizada por el hotel en correspondencia con los principios de la sostenibilidad. También se puede destacar la categorización de muy satisfactorio del indicador I7: Índice de aceptación por la protección y conservación del entorno natural del proceso de Comercialización, pues este indicador fue evaluado por los representantes de los TTOO que comercializan el hotel en el mercado.

Los resultados de los cálculos realizados en cada uno de los indicadores de esta dimensión se muestran en el Anexo 41.

A continuación se procede a analizar la Dimensión Social, a partir de los resultados que se muestran en la Tabla 3.21, donde se pueden observar que hay estabilidad en tres de sus procesos y que uno es aceptable.

21: Cálculo de los indicadores de sostenibilidad de la Dimensión Social.

oceso			**or**	**a cualitativa**	**enización de la escala**	**ificación del Biograma**
n	2	4	1	ceptable	3	**eso inestable**
s Humanos		5	6	atisfactorio	2	**ceso crítico**
	1	5	4	atisfactorio	2	**ceso crítico**
		7	1	tisfactorio	4	**eso estable**
	2	3	1	tisfactorio	4	**eso estable**
ad y Protección	1	0	1	tisfactorio	4	**eso estable**

Fuente: elaboración propia.

Solo el indicador I16: Índice de satisfacción del cliente interno obtuvo un valor muy bajo y viene dado por el cambio de la cadena Riu (muy bien aceptada por los clientes internos) a la cadena Oasis, la cual no ha sido acogida igualmente por los mismos, debido a la inestabilidad de los mercados con que opera, hay muchos meses de baja turística, mucha fluctuación del personal y baja estimulación en divisas.

En el Anexo 42 se puede observar los cálculos realizados de cada indicador de esta dimensión.

24: Cálculo de los indicadores de sostenibilidad de la Dimensión Económica.

Proceso			**r**	**a cualitativa**	**enización de la escala**	**ficación del Biograma**

alización			%	ceptable	3	so inestable
			4	ceptable	3	so inestable
			7	atisfactorio	2	ceso crítico
			%	tisfactorio	4	eso estable
tración			3	tisfactorio	4	eso estable
			as	ceptable	3	so inestable
			as	tisfactorio	4	eso estable

Fuente: elaboración propia.

Se presentan en la tabla anterior los indicadores analizados en la Dimensión Económica, la cual presenta el 42% de sus resultados satisfactorio y otro 42% aceptable, pero el indicador I22: Índice de habitaciones para minusválido, tiene un valor de insatisfactorio en la escala de medición, que viene dado porque el hotel cuenta solamente con dos habitaciones de este tipo.

Los cálculos realizados para esta dimensión se muestran en el Anexo 43.

7: Cálculo de los indicadores de sostenibilidad de la Dimensión Cultural.

oceso			or	cualitativa	enización de la escala	sificación del Biograma
s y Bebidas				isfactorio	4	ceso estable
				isfactorio	4	ceso estable
ón			2	eptable	3	ceso inestable

Fuente: elaboración propia.

En el análisis correspondiente a la Dimensión Cultural en la Tabla 3.27, se aprecia que de la totalidad de los indicadores evaluados dos obtienen una puntuación de satisfactorio y el proceso es estable.

El valor del indicador I29: Índice de actividades que rescatan la cultura cubana se clasifica como proceso inestable, porque la animación en este hotel es pobre, tiene pocas actividades y muchas se repiten.

En el Anexo 44 se pueden observar los cálculos realizados para esta dimensión.

En la Tabla 3.28 que aparece a continuación, se pueden apreciar los valores obtenidos para la Dimensión Ética.

8: Cálculo de los indicadores de sostenibilidad de la Dimensión Ética.

oceso			or	la cualitativa	enización de la escala	sificación del Biograma
n	2		3	atisfactorio	4	ceso estable
			9	atisfactorio	4	ceso estable
			3	atisfactorio	4	ceso estable
			No procede			

Fuente: elaboración propia.

Del análisis correspondiente a esta dimensión, se puede concluir que todos los indicadores obtienen una puntuación de satisfactorio, alcanzando una clasificación de proceso estable dentro del esquema del Biograma.

La evaluación de estos indicadores se pueden observar en el Anexo 45.

.33: Cálculo de los indicadores de sostenibilidad de la Dimensión Político-Institucional.						
oceso			**lor**	**a cualitativa**	**enización de la escala**	**ación del Biograma**
n	**2**		**4**	**sfactorio**	**4**	**oceso estable**

Fuente: elaboración propia.

Se destaca en la Dimensión Político-Institucional la valoración satisfactoria del único indicador seleccionado, por lo que esta dimensión se corresponde con los principios de la sostenibilidad.

Finalmente corresponde en esta etapa el cálculo cuantitativo de las áreas claves por procesos y dimensiones, este valor se muestra a continuación:

Tabla 3.34: Valor de las áreas claves.					
Dimensión	**Proceso**	**AC**	**Valor del AC**	**Escala cualitativa**	**Clasificación del Biograma**
Patrimonial	Dirección	AC1	3.5	Aceptable	**Inestable**
	Alojamiento	AC1	3	Aceptable	**Inestable**
	Alimentos y Bebidas	AC1	4	Satisfactorio	**Estable**
	Animación	AC1	2	Insatisfactorio	**Crítico**
	Recursos Humanos	AC2	3	Aceptable	**Inestable**
	Comercialización	AC1	4	Satisfactorio	**Estable**
	Economato	AC1	5	Muy satisfactorio	**Óptimo**
	Servicios Técnicos	AC1	3.33	Aceptable	**Inestable**
		AC2	2	Insatisfactorio	**Crítico**
Social	Dirección	AC2	3	Aceptable	**Inestable**
	Recursos Humanos	AC1	2.66	Insatisfactorio	**Crítico**
		AC2	4	Satisfactorio	**Estable**
	Seguridad y Protección	AC1	4	Satisfactorio	**Estable**
Económica	Comercialización	AC1	3	Aceptable	**Inestable**
		AC2	4	Satisfactorio	**Estable**
	Administración	AC1	3.66	Aceptable	**Inestable**
	Alimentos y Bebidas	AC1	4	Satisfactorio	Estable

Cultural	Animación	AC1	3	Aceptable	**Inestable**
Ética	Dirección	AC2	3.66	Aceptable	**Inestable**
Político-Institucional	Dirección	AC2	4	Satisfactorio	**Estable**

Fuente: elaboración propia.

Etapa 2: Cálculo del Índice Multidimensional para la gestión de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras.

Este cálculo se realiza para cada proceso en cada dimensión a partir del valor de las áreas claves (AC_p) de la Tabla 3.34 y de las prioridades (W_P) de cada proceso en términos de cada una de las dimensiones, halladas en el Anexo 46.

A continuación se muestran los resultados:

45: Cálculo del Índice Multidimensional para la gestión de la actuación sostenible para la Dimensión Patrimonial.

Proceso	a Clave	or de (AC_p)	oridad (W_P)	or del proceso
n	AC1	3.5	0.19	0.66
nto	AC1	3	0.18	0.54
os y Bebidas	AC1	4	0.10	0.40
ón	AC1	2	0.17	0.34
s Humanos	AC2	3	0.09	0.27
alización	AC1	4	0.06	0.24
ato	AC1	5	0.05	0.25
s Técnicos	1+AC2	2.66	0.06	0.16
la Dimensión Patrimonial				2.86

Fuente: elaboración propia.

46: Cálculo del Índice Multidimensional para la gestión de la actuación sostenible para la Dimensión Social.

Proceso	a Clave	or de (AC_p)	ridad (W_P)	or del proceso
n	AC2	3	0.21	0.63
s Humanos	1+AC2	3.33	0.66	2.19
d y Protección	AC1	4	0.13	0.52
la Dimensión Social				3.34

Fuente: elaboración propia.

47: Cálculo del Índice Multidimensional para la gestión de la actuación sostenible para la Dimensión Económica.

Proceso	a Clave	or de (AC_p)	oridad (W_P)	or del proceso
alización	1+AC2	3.50	0.25	0.87
tración	AC1	3.66	0.75	2.74
la Dimensión Económica				3.61

Fuente: elaboración propia.

48: Cálculo del Índice Multidimensional para la gestión de la actuación sostenible para la Dimensión Cultural.				
Proceso	a Clave	or de (AC_p)	oridad (W_P)	or del proceso
s y Bebidas	AC1	4	0.33	1.32
ón	AC1	3	0.67	2.01
la Dimensión Cultural				3.33

Fuente: elaboración propia.

49: Cálculo del Índice Multidimensional para la gestión de la actuación sostenible para la Dimensión Ética.				
Proceso	a Clave	or de (AC_p)	oridad (W_P)	or del proceso
n	AC2	3.66	1.00	3.66
la Dimensión Ética				3.66

Fuente: elaboración propia.

50: Cálculo del Índice Multidimensional para la gestión de la actuación sostenible para la Dimensión Político-Institucional.				
Proceso	a Clave	or de (AC_p)	oridad (W_P)	or del proceso
n	AC2	4	1.00	4.00
la Dimensión Político-Institucional				4.00

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 3.51 se elabora un resumen de los resultados de los Índices Multidimensionales para la gestión sostenible de cada dimensión, donde se puede concluir que la Dimensión Patrimonial presenta el valor más bajo de los alcanzados y se clasifica como crítico, atendiendo a los valores mínimos alcanzados en dos de sus procesos, que son: Animación y Servicios Técnicos, al insuficiente desempeño de las áreas claves involucradas, y como consecuencia del comportamiento de sus principales indicadores. Esto demuestra que los planes y acciones a emprender deben estar encaminados principalmente a esta dimensión.

51: Índice Multidimensional para la gestión de la actuación sostenible de las seis dimensiones.			
Dimensión	Valor del IMS_D	Escala cualitativa	Clasificación del Biograma
Patrimonial	2.86	Insatisfactorio	Crítico
Social	3.34	Aceptable	Inestable
Económica	3.61	Aceptable	Inestable
Cultural	3.33	Aceptable	Inestable
Ética	3.66	Aceptable	Inestable
Político-Institucional	4.00	Satisfactorio	Estable

Fuente: elaboración propia.

Etapa 3: Cálculo del Índice de Sostenibilidad Hotelera.

Para dar cumplimiento a esta etapa se calcula el Índice de Sostenibilidad Hotelera (ISH). El cálculo se realiza con el valor del Índice Multidimensional para la gestión de la actuación sostenible de cada dimensión (IMS_D) hallado y de las prioridades (W_P) de cada dimensión, halladas en el Anexo 47 por el método Proceso Analítico Jerárquico.

En la Tabla 3.54 se muestra el valor del Índice de Sostenibilidad Hotelera a partir de los cálculos anteriormente realizados.

54: Índice de Sostenibilidad Hotelera del hotel Oasis Turquesa.

Dimensión	Valor del IMS_D	Prioridades (Wp)	Valor de las dimensiones	Escala cualitativa	Clasificación del Biograma
Patrimonial	**2.86**	**0.27**	**0.77**	**Insatisfactorio**	**Dimensión Crítica**
Social	**3.34**	**0.21**	**0.70**	**Aceptable**	**Dimensión Inestable**
Económica	**3.61**	**0.14**	**0.50**	**Aceptable**	**Dimensión Inestable**
Cultural	**3.33**	**0.15**	**0.49**	**Aceptable**	**Dimensión Inestable**
Ética	**3.66**	**0.10**	**0.36**	**Aceptable**	**Dimensión Inestable**
Político-Institucional	**4.00**	**0.12**	**0.48**	**Satisfactorio**	**Dimensión Estable**
Índice de Sostenibilidad Hotelera			**3.30**	**Aceptable**	**Sistema Inestable**

Fuente: elaboración propia.

Finalmente el **Índice de Sostenibilidad** del hotel Oasis Turquesa es aceptable en términos de actuación sostenible y se califica como sistema inestable dentro de la escala propuesta para la investigación según el Biograma. Incide en esta valoración el desempeño desfavorable de la Dimensión Patrimonial por orden de prioridad de atención, seguidamente de las dimensiones Cultural, Social, Económica y Ética, las cuales deben ser también revisadas su desempeño en el hotel, y por último, destacar el resultado obtenido por la Dimensión Político-Institucional, lo que constituye en la

actualidad una fortaleza que puede ser utilizada por el hotel para alcanzar una calidad óptima de los servicios.

Etapa 4: Representación de los valores obtenidos.

Para concluir el análisis, además del gráfico del Biograma, se presenta el Ideograma Radial de Sostenibilidad Hotelera para las dimensiones del hotel, el cual es una representación gráfica de las brechas o gaps de la puntuación otorgada a cada una de las dimensiones para la evaluación de la sostenibilidad hotelera.

A continuación en la Figura 3.4 se puede observar el Ideograma para las seis dimensiones establecidas en este modelo de gestión, al igual que la brecha que existe entre casi la totalidad de las dimensiones evaluadas con relación al valor máximo de la escala tipo Likert utilizada desde Muy Insatisfactorio (MI=1) hasta Muy Satisfactorio (MS=5).

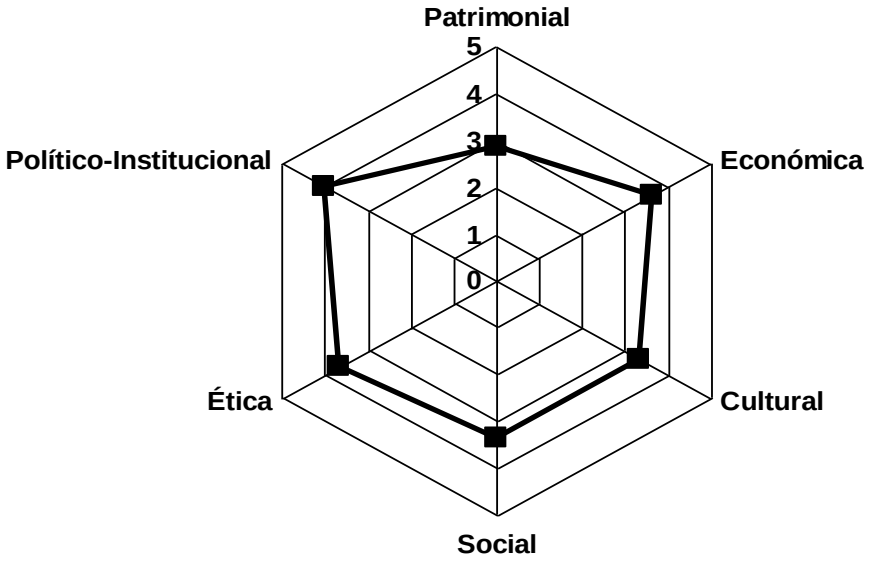


Figura 3.4: Ideograma Radial de Sostenibilidad del hotel Oasis Turquesa.
Fuente: elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

3.4 Conclusiones Parciales.

- El modelo para el manejo de la sostenibilidad en los destinos turísticos en el Caribe de la AEC y el de gestión para el desarrollo del turismo sostenible en destinos de sol y playa de Márquez L., Frías R., y Cuétara L., constituyen la base teórico-metodológica de principal referencia para la fundamentación conceptual y operativa del modelo de gestión propuesto.
- La validación parcial del modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en hoteles y los procedimientos y métodos propuestos con enfoque sistémico, multidimensional, multicriterio y de procesos para el estudio y valoración de las dimensiones, procesos, áreas claves e indicadores de la sostenibilidad, permitió verificar su viabilidad y factibilidad empírica como herramienta tecnológica y práctica para perfeccionar la gestión hotelera de los procesos actuales de planificación, desarrollo y gestión de la actividad turística bajo el paradigma de la sostenibilidad.
- El diseño e implementación del procedimiento tecnológico estructurado en cinco fases, que se encuentra concebido como un proceso de planificación, permitió abordar con una concepción integral la gestión del turismo sostenible en las instalaciones hoteleras, y por otra parte, la articulación y las interacciones adecuadas entre sus dimensiones Patrimonial, Social, Económica, Cultural, Ética y Político-Institucional, posibilitando el desarrollo socioeconómico y el respeto al entorno local, natural y cultural.
- La implementación del modelo de gestión posibilitó la determinación del Índice de Sostenibilidad Hotelera, integrando los valores de los indicadores y áreas claves y las prioridades de los procesos y dimensiones, alcanzando una puntuación de 3.30, lo que indica una evaluación aceptable de la actuación sostenible y un nivel inestable del sistema Oasis Turquesa.

CONCLUSIONES

La gestión del desarrollo sostenible, demuestra la necesidad de lograr un desarrollo sostenible del turismo, como un proceso de cambio cualitativo que asegure el equilibrio entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la factibilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo.

En este contexto el estudio de investigación sobre la propuesta de un modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en el hotel Oasis Turquesa ha derivado en las siguientes conclusiones:

1. Se alcanza contextualizar lo referente a la gestión de la sostenibilidad hotelera a partir de la revisión bibliográfica realizada de diferentes especialistas, autores, investigadores y científicos de renombrado prestigio internacional asociados a instituciones y organismos rectores de las estrategias de desarrollo del turismo sostenible.
2. El diseño de un modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras sustentado en un enfoque multidimensional, multicriterio, sistémico y de procesos; que permite la valoración y el análisis de la problemática objeto de investigación, logrando la compatibilización de las dimensiones de la sostenibilidad.
3. Se ha definido un conjunto de criterios evaluativos relevantes de tipo cualitativo y cuantitativo para la medición de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras a partir de sus objetivos empresariales y la visión del entorno.
4. Se ha diseñado un procedimiento tecnológico para determinar los indicadores y la medición de la actuación sostenible en la actividad hotelera y su validación práctica en el hotel Oasis Turquesa.
5. Se ha determinado un Índice de Sostenibilidad Hotelera para la evaluación de la actuación sostenible en el hotel objeto de estudio, alcanzando una puntuación de 3.30, lo que corresponde en la escala de medición propuesta de tipo Likert una evaluación cualitativa aceptable de actuación sostenible y un nivel inestable del sistema Oasis Turquesa.

RECOMENDACIONES

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

1. Completar el procedimiento tecnológico del indicador Índice de calidad del recurso natural playa, pues atendiendo a su complejidad de estudio desde el punto de vista conceptual y práctico, no fue posible abordarlo en la actual investigación.
2. Realizar las adecuaciones pertinentes al procedimiento tecnológico para su implementación en hoteles localizados en el centro histórico del destino de Varadero, en el cual el indicador Índice de satisfacción de la comunidad local con la gestión sostenible de la instalación hotelera, sí procedería.
3. Concluir la implementación de las fases, Fase IV: Plan de acción y la Fase V: Evaluación y monitoreo del procedimiento tecnológico a partir del diagnóstico turístico y de los problemas identificados en la instalación.
4. Implementar los resultados del modelo y el procedimiento tecnológico por parte de la instalación hotelera atendiendo a los problemas identificados en el diagnóstico que inciden en una favorable actuación sostenible a partir de los procesos, áreas claves e indicadores calculados.
5. Generalizar la tecnología de la evaluación de la actuación sostenible propuesta en este trabajo al resto de los hoteles del grupo hotelero Gran Caribe en el destino.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ayuso, S. (2003). Gestión sostenible en la industria turística: Retórica y práctica en el sector hotelero español. Tesis presentada en opción al grado científico en Doctor en Ciencias, Barcelona, España.

2. Azcárate, D (2004). Turismo, Diversidad Cultural y Desarrollo Sostenible. Disponible en: http://www.conaculta.gob.mx/patrimoniocultural/pon_9).

3. Bigné, E. et al. (2000). Marketing de los Destinos Turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo, Ediciones Ariel, Barcelona, España.

4. Blázquez, M. (1999). Auditoría de calidad ambiental para el desarrollo turístico. Universidad Internacional Menéndez Pelayo, España.

5. Bramwell, B. (1996). Sustainable Tourism Mnagement: Principles and Practice, Tilburg. University Press.

6. Butler, R. (1993). Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planning, Managing, University of Waterloo.

7. Camilo, H., (2002). Modelo de gestión para la actuación sostenible en hoteles. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Dirección, Matanzas, Cuba.

8. Camisón, C., (1998). Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: Ponencia presentada en el VII Congreso Nacional de ACEDE. Disponible en: http://webpages.ull.es/users.

9. Colom, A., (2000). Desarrollo sostenible y educación para el desarrollo, Barcelona. Ediciones Octaedro.

10. Colectivo de autores (2007). Tecnología y Sociedad. La Habana. Editorial Félix Varela.

11. Cuétara, L., (2002). Propuesta de un sistema de indicadores sostenible, Revista Papers de Turismo, Valencia, España.

12. Cuétara, L., (2002). Modelo de evaluación de empresas turísticas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias, Matanzas, Cuba.

13. Díaz, G., y Norman, A., (2004). Manual de procedimiento para entrenadores en turismo sustentable. I Taller regional AEC-OMT en indicadores de turismo sustentable. Puerto España, Trinidad y Tobago.

14. Díaz, L., (2000). Turismo Sostenible: Un reto del nuevo milenio. Universidad de Cienfuegos, Cuba.

15. Di Luca, G (2002). Guía de gestión ambiental hotelera. Disponible en: http://www.cyberambiental.com/papers/gestión/biosphere.htm.

16. Di Luca, G (2002). El sistema de turismo responsable. Disponible en: http://cyberambiental.com/suplementos/ecoturismo/biosphere.htm.

17. Dirección General de Turismo (1999). Guía de gestión ambiental para municipios turísticos. Proyecto Municipio Verde. Madrid, España.

18. Echague, G y Fraguas, A. (2004). El desarrollo sostenible: una visión histórica con el CONAMA de testigo. Conferencia en la Sesión plenaria "Políticas para un desarrollo sostenido" celebrado en el VI Congreso del CONAMA, España.

19. Font, N. (2003). La Agenda Local 21 en España: Estrategia para la sostenibilidad de las Islas Baleares. Conserjería de Medio Ambiente, Gobierno Balear, España.

20. Fórum Barcelona, (2004). Turismo, Patrimonio Natural y Biodiversidad. Documento del Seminario Internacional: Diálogo turismo, diversidad y desarrollo sostenible, 2004. Disponible en: http://www.barcelona2004.org/esp/.

21. Frías, R y González, M., (2006). Portal web de la asignatura de Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas.

22. García, A. et al., (2002). La importancia del turismo en el desarrollo futuro de la economía cubana en las condiciones de la globalización de la economía. Disponible en: http://www.granma.cu.

23. González, A. (2007). Modelo de satisfacción del cliente interno. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo, Matanzas, Cuba.

24. Gould, J. et al. (1994). Investigación de operaciones en la ciencia administrativa. Revista Economía y desarrollo, No. 96, La Habana.

25. Languar, R., (2001). Marketing turístico. Editorial Ariel turismo, Barcelona, España.

26. Ley No. 81 del Medio Ambiente de la República de Cuba. (1997).

27. Maino, M y Kobrich, C. (2002). Uso del análisis multicriterio en el ámbito de las políticas públicas para el desarrollo sustentable. Disponible en: http://www.conama.cl/nuestra_institución.

28. Marrero, Y. (2003). Propuesta metodológica para la mejora de los procesos hoteleros. Aplicaciones en el Hotel Riu Turquesa. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Matanzas, Cuba.

29. Márquez, L., Frías, R., y Cuétara, L. (2006). Desarrollo sostenible del turismo en destinos de sol y playa. Libro Electrónico.

30. Mires, F. (1996). La revolución que nadie soñó o la otra posmodernidad. Editorial Nueva Sociedad.

31. Mohamed, A. (2003). Diseño de un modelo para la gestión de la sostenibilidad y calidad de la playa de Varadero. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Economía, Matanzas, Cuba.

32. Naredo, J. (1997). Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible. Disponible en: http://www.rebelion.org/trotamundo.

33. Nuñez, J. (1994). Ciencia, Tecnología y sociedad. Problemas sociales de la ciencis y la tecnología. La Habana. Editorial Félix Varela.

34. Organización Mundial del Turismo (1993). Guía para Administradores Locales: Desarrollo Turístico Sostenible, Madrid, España.

35. Organización de las Naciones Unidas (1987). Nuestro Futuro Común o Informe Brutland. Disponible en: http://www.tij.uia.mx/.

36. Organización Mundial del Turismo (1995). Lo que todo gestor turístico debe saber. Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible, Madrid, España.

37. Pruna, P (2006). Historia de la Ciencia y la Tecnología en Cuba. La Habana. Editorial Científico Técnica.

38. Redclift, M. (1993). La función de la tecnología agraria en el desarrollo sostenible, Costa Rica, IICA.

39. Resolución No. 40. (2007). Estrategia Ambiental 2007-2010 del Ministerio de Turismo de Cuba.

40. Rumbaut, G. (2000). Manual de Turismo Ecológico. Grupo Sol Meliá.

41. Sepúlveda, S. (2002). Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible en espacios territoriales, Costa Rica.

42. Silva, M. (2002). Turismo Sostenible en la Región del Caribe. Organización de Turismo del Caribe. Material presentado en la Convención de Turismo de Cuba, 2002, Varadero, Cuba.

43. Solow, R. (1992). An almost practical step towards sustainability. Conferencia pronunciada con motive del 40 aniversario de Resources for the Future. Disponible en: http: //www.rebelion.org/trotamundo.

44. Swarbrooke, J. (2000). Sustainable Tourism Management, Oxon, CABI Publishing.

45. Unión Mundial para la Naturaleza (1991). Cuidar la Tierra, Gland, Suiza.

46. Valls, J. (2004). Gestión de Destino Turístico Sostenible, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.

47. Vera, J. et al. (2001). Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuesta para la creación de un sistema de indicadores. Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT). Disponible en: http://www.europa.eu.int.

Anexo 1. Mapa Conceptual del Capítulo I.

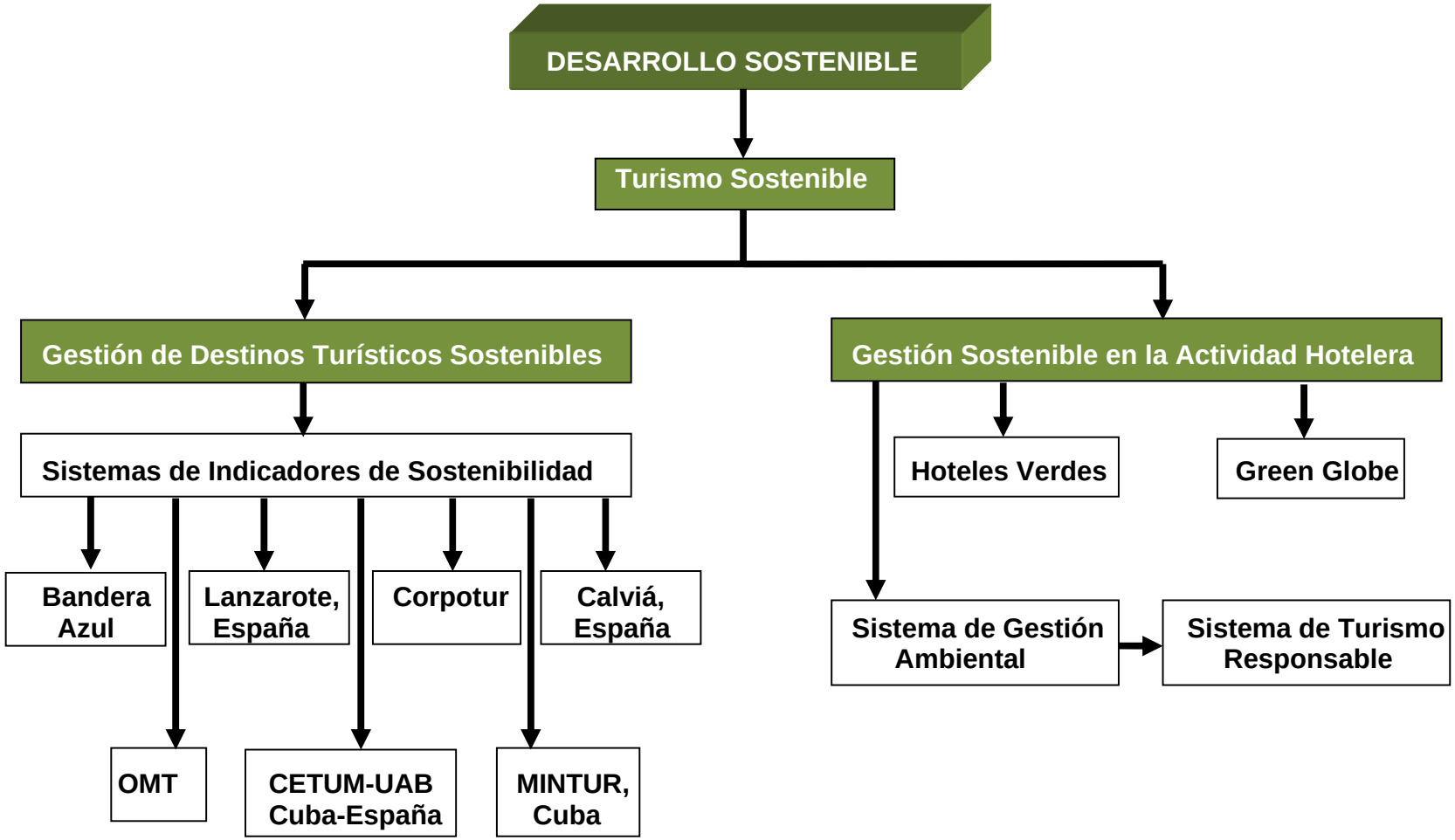


Figura 1.1: Mapa Conceptual sobre el desarrollo sostenible turístico.
Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Cronología de los grandes acontecimientos del desarrollo sostenible.

Tabla 1.1: Cronología de los grandes acontecimientos del desarrollo sostenible.

Año	Acontecimiento	Aportaciones
1972	El Club de Roma publica "*Los límites del crecimiento"*.	Predice consecuencias extremas si no se disminuye el crecimiento.
1972	Conferencia Mundial sobre Medio Ambiente Humano en Estocolmo, Suecia.	Análisis de la situación ambiental del planeta tras la aparición de las primeras voces alarmistas. Se realiza bajo el liderazgo de Maurice Strong y se establecen muchas agencias nacionales de protección ambiental y se crea el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).
1979	Primera Conferencia Mundial sobre el Clima.	Reconoce la gravedad del cambio climático y pide a los gobiernos actuaciones para evitarlo.
1980	Reunión de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas y la World Wildlife Fund.	Se redacta la Estrategia Mundial para la Conservación de la Naturaleza.
1981	Informe Global 2000 realizado por el Consejo de Calidad Medioambiental de Estados Unidos.	Concluye que la biodiversidad es un factor crítico para el adecuado funcionamiento del planeta, que se debilita por la extinción de especies.
1982	Carta Mundial de la ONU para la Naturaleza.	Adopta el principio de respeto a toda forma de vida y llama a un entendimiento entre la dependencia humana de los recursos naturales y el control de su explotación.
1982	Creación del Instituto de Recursos Mundiales (WRI) en EE. UU.	El objetivo era encauzar a la sociedad humana hacia formas de vida que protejan el medio ambiente de la Tierra y su capacidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de las generaciones presentes y futuras.

Anexo 2. Continuación.

1983	Creación de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (WCED).	Adopción informal por parte de las Naciones Unidas del concepto de desarrollo sostenible.
1984	Third World Network (Red del Tercer Mundo).	Esta organización no gubernamental se funda durante la conferencia "El Tercer Mundo: ¿Desarrollo o crisis?", organizada por la Asociación de Consumidores de Penang, Singapur, con el objetivo de ser la voz del sur en asuntos económicos, de desarrollo y medio ambiente.
1984	Primera reunión de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo.	Se establece una agenda global para el cambio.
1985	Cambio Climático.	Reunión de la Sociedad Mundial de Meteorología, el PNUMA y el Consejo Internacional de Uniones Científicas en Austria. Se informa de la acumulación de CO^2 y otros gases de efecto invernadero en la atmósfera. Se pronostica el cambio climático.
1987	Presentación a la Asamblea General de las Naciones Unidas por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo del Informe Brundtland.	Aparece por primera vez en el informe Nuestro Futuro Común, el concepto de desarrollo sostenible coordinado por Gro Harlem Brundtland.
1987	Protocolo de Montreal.	Acuerdo sobre las sustancias que deterioran la capa de ozono.
1990	Segunda Conferencia Mundial sobre el Clima (Ginebra).	Se decide establecer un instrumento jurídico internacional para abordar el problema. Resolución de la ONU sobre Protección del Clima Global para las generaciones actuales y futuras.
1992	Conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Desarrollo "Cumbre de la Tierra" (Río de Janeiro).	Se institucionaliza el concepto de "desarrollo sostenible" y de "sostenibilidad". Además se aprueba la Declaración de Río, el Programa o Agenda 21, los Convenios de Cambio Climático y Diversidad Biológica y la Declaración de Principios Relativos a los Bosques.

Anexo 2. Continuación.

1992	Consejo de la Tierra.	Se crea en Costa Rica para facilitar el seguimiento y la puesta en práctica de los acuerdos alcanzados durante la Cumbre de la Tierra y para vincular los Consejos Nacionales para el Desarrollo Sostenible.
1992	La Comunidad Europea aprueba el V Programa de acción: “Hacia un Desarrollo Sostenible”.	Internacionalización del concepto de desarrollo sostenible y programa de acción para aplicarlo.
1993	Primera reunión de la Comisión de la ONU para el Desarrollo Sostenible.	Creada para asegurar el seguimiento de la Conferencia de la ONU sobre Medio Ambiente y Desarrollo, para mejorar la cooperación internacional y para racionalizar la capacidad de toma de decisiones intergubernamentales.
1993	I Conferencia sobre el Turismo Sostenible en el Mediterráneo (Hyères-Les Palmiers, Francia).	Proceso de aplicación de la Agenda 21 en la Cuenca del Mediterráneo.
1994	Conferencia Europea sobre Ciudades Villas Sostenibles (Carta de Aalborg).	Aprobada por los participantes en la Conferencia Europea sobre Ciudades Sostenibles, en Dinamarca, en la que se comprometieron a participar en las iniciativas del Programa 21 y desarrollar programas de desarrollo sostenible.
1995	II Conferencia sobre el Turismo Sostenible en el Mediterráneo.	Carta del Turismo del Mediterráneo.
1995	Conferencia Mundial de Turismo Sostenible.	Carta del Turismo Sostenible.
1996	Reunión de la Organización Mundial del Turismo, el Consejo Mundial de Viajes Turismo y el Consejo de la Tierra.	Aparece por primera vez la "Agenda 21 para la Industria de Viajes y Turismo: Hacia un Desarrollo Ambientalmente Sostenible".
1996	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Asentamientos Humanos, "HÁBITAT" (Estambul).	Declaración de Estambul.

Anexo 2. Continuación.

1997	Asamblea General de las Naciones Unidas: sesión especial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Cumbre de la Tierra+5, Nueva York).	Programa para la mejor aplicación de la Agenda 21 y programa de trabajo multianual para la Comisión para el Desarrollo Sostenible 1998-2002.
1997	Convenio sobre el Cambio Climático: Protocolo de Kioto.	Compromete a los países desarrollados a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero hasta un índice al menos un 5% inferior que los niveles registrados en 1990, durante el periodo 2008-2012.
2000	Tercera Conferencia de Ciudades Europeas Sostenibles.	La Declaración de Hannover de los líderes municipales en el umbral del siglo XXI.
2001	VI Programa de Acción en Materia de Medio Ambiente de la Unión Europea.	Medio Ambiente 2010: el futuro en nuestras manos. Definir las prioridades y objetivos de la política medioambiental de la Comunidad hasta y después de 2010 y detallar las medidas a adoptar para contribuir a la aplicación de la estrategia de la Unión Europea en materia de desarrollo sostenible.
2002	Cumbre de Johannesburgo.	Reafirma el carácter social de la sostenibilidad, reconociendo que hay que resolver la pobreza y las diferencias norte-sur para alcanzar un desarrollo sostenible.
2004	Conferencia Aalborg + 10 - Inspiración para el futuro.	Llamamiento a todos los gobiernos locales y regionales europeos para que se unan en la firma de los Compromisos de Aalborg y para que formen parte de la Campaña Europea de Ciudades y Pueblos Sostenibles.
2005	Entrada en vigor del Protocolo de Kioto.	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Anexo 2. Continuación.

2006	Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo sobre una estrategia temática para el medio ambiente urbano.	Es una de las siete estrategias del Sexto Programa de Acción en materia de Medio Ambiente de la Unión Europea, elaborada con el objetivo de contribuir a una mejor calidad de vida mediante un enfoque integrado centrado en las zonas urbanas y de hacer posible un alto nivel de calidad de vida y bienestar social para los ciudadanos proporcionando un medio ambiente en el que los niveles de contaminación no tengan efectos perjudiciales sobre la salud humana y el medio ambiente y fomentando un desarrollo urbano sostenible.
2007	Cumbre de Bali.	Busca redefinir el Protocolo de Kioto y adecuarlo a las nuevas necesidades respecto al cambio climático. En esta cumbre intervienen los Ministros de Medio Ambiente de la mayoría de los países del mundo aunque Estados Unidos de Norte América y China (principales emisores y contaminantes del planeta) se niegan a suscribir compromisos.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Carta Mundial del Turismo Sostenible.

Carta del Turismo Sostenible. Conferencia Mundial de Turismo Sostenible. Realizada en Lanzarote, Islas Canarias, España, del 24 al 29 de Abril, 1995.

CARTA DEL TURISMO SOSTENIBLE.

Los participantes en la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, reunidos en Lanzarote, Islas Canarias, España, del 27 al 28 de Abril de 1995,

Conscientes de la realidad del turismo como fenómeno de alcance mundial que implica las más altas y profundas aspiraciones de los pueblos, constituyendo un importante elemento para el desarrollo social, económico y político en muchos países.

Reconociendo que el turismo es una actividad ambivalente, dado que puede aportar grandes ventajas en el ámbito socioeconómico y cultural, mientras que al mismo tiempo contribuye a la degradación medioambiental y a la pérdida de la identidad local, por lo que debe ser abordado desde una perspectiva global.

Conscientes de que los recursos en los que se basa el turismo son frágiles, así como de la creciente demanda de una mayor calidad medioambiental.

Reconociendo que el turismo, como posibilidad de viajar y conocer otras culturas, puede promover el acercamiento y la paz entre los pueblos, creando una conciencia respetuosa sobre la diversidad de modos de vida.

Recordando la Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, y las diversas declaraciones de Naciones Unidas, así como los convenios regionales, sobre turismo, medio ambiente, conservación del patrimonio cultural y desarrollo sostenible.

Guiados por los principios enunciados en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, además de las recomendaciones emanadas de la Agenda 21.

Recordando las declaraciones previas en materia de turismo, como la Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial, la Declaración de La Haya y la Carta de Turismo y Código del Turista.

Reconociendo la necesidad de desarrollar un turismo que satisfaga las expectativas

Anexo 3. Continuación.

económicas y las exigencias ambientales, que no sólo sea respetuoso con la estructura socioeconómica y física de cada destino, sino también con las poblaciones receptoras.

Considerando la prioridad de proteger y reforzar la dignidad humana, tanto de las comunidades locales como de los turistas.

Conscientes de la necesidad de establecer alianzas eficaces entre los principales actores que participan en la actividad turística, con el fin de forjar la esperanza de un turismo más responsable con nuestro patrimonio común.

APELAN a la comunidad internacional, y en particular INSTAN a los gobiernos, a las demás autoridades públicas, a los decisores y profesionales en materia turística, a las asociaciones e instituciones públicas y privadas relacionadas con el turismo y a los propios turistas, a adoptar los siguientes principios y objetivos de esta declaración:

1. El desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, es decir, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales.

El desarrollo sostenible es un proceso orientado que contempla una gestión global de los recursos con el fin de asegurar su durabilidad, permitiendo conservar nuestro capital natural y cultural, incluyendo las áreas protegidas. Siendo el turismo un potente instrumento de desarrollo, puede y debe participar activamente en la estrategia del desarrollo sostenible. Una buena gestión del turismo exige garantizar la sostenibilidad de los recursos de los que depende.

2. El turismo tendría que contribuir al desarrollo sostenible, integrándose en el entorno natural, cultural y humano, debiendo respetar los frágiles equilibrios que caracterizan a muchos destinos turísticos, en particular las pequeñas islas y áreas ambientalmente sensibles. La actividad turística deberá prever una evolución aceptable respecto a su incidencia sobre los recursos naturales, la biodiversidad y la capacidad de asimilación de los impactos y residuos producidos.

3. La actividad turística ha de considerar los efectos inducidos sobre el patrimonio cultural y los elementos, actividades y dinámicas tradicionales de las comunidades

Anexo 3. Continuación.

locales. El reconocimiento de estos factores locales y el apoyo a su identidad, cultura e intereses, deben ser referentes obligados en la formulación de las estrategias turísticas, especialmente en los países en vías de desarrollo.

4. La contribución activa del turismo al desarrollo sostenible presupone necesariamente la solidaridad, el respeto mutuo y la participación de todos los actores implicados en los procesos, tanto públicos como privados. Esta concertación ha de basarse en mecanismos eficaces de cooperación a todos los niveles: local, nacional, regional e internacional.

5. La conservación, la protección y la puesta en valor del patrimonio natural y cultural, representa un ámbito privilegiado para la cooperación. Por parte de todos los responsables, esta actitud implica un auténtico reto de innovación cultural, tecnológica y profesional, que además exige realizar un gran esfuerzo por crear y desarrollar instrumentos de planificación y de gestión integrados.

6. Los criterios de calidad orientados a la preservación del destino turístico y a la capacidad de satisfacción del turista, determinados conjuntamente con las comunidades locales y basados en los principios del desarrollo sostenible, deberían ser objetivos prioritarios en la formulación de las estrategias y proyectos turísticos.

7. Para participar en el desarrollo sostenible, el turismo debe asentarse sobre la diversidad de oportunidades ofrecidas por la economía local, garantizando su plena integración y contribuyendo positivamente al desarrollo económico local.

8. Toda opción de desarrollo turístico debe repercutir de forma efectiva en la mejora de la calidad de vida de la población e incidir en el enriquecimiento sociocultural de cada destino.

9. Los gobiernos y autoridades competentes, con la participación de las ONGs y las comunidades locales, deberán acometer acciones orientadas a la planificación integrada del turismo como contribución al desarrollo sostenible.

10. Reconociendo que la cohesión social y económica entre los pueblo del mundo es un principio fundamental del desarrollo sostenible, urge impulsar medidas que permitan un reparto más equitativo de los beneficios y cargas producidos por el turismo. Ello implica un cambio en los modelos de consumo y la introducción de

Anexo 3. Continuación.

métodos de fijación de precios que permitan la internalización de los costes medioambientales.

Los gobiernos y las organizaciones multilaterales deberían priorizar y reforzar las ayudas directas o indirectas a los proyectos turísticos que contribuyan a la mejora de la calidad medioambiental. En este marco, es necesario investigar en profundidad sobre la aplicación de instrumentos económicos, jurídicos y fiscales internacionalmente armónicos que aseguren el uso sostenible de los recursos en materia turística.

11. Las zonas vulnerables desde el punto de vista ambiental y cultural, tanto las actuales como las futuras, deberán recibir prioridad especial en materia de ayuda financiera y cooperación técnica al desarrollo turístico sostenible. También han de recibir tratamiento especial las zonas degradadas por los modelos turísticos obsoletos y de alto impacto.

12. La promoción de formas alternativas de turismo coherentes con los principios del desarrollo sostenible, así como el fomento de la diversificación de los productos turísticos, constituyen una garantía de estabilidad a medio y largo plazo. Para perseguir este fin, es necesario asegurar y reforzar de forma activa la cooperación regional, particularmente en el caso de las pequeñas islas y áreas de mayor fragilidad ecológica.

13. Los gobiernos, la industria turística, las autoridades y las ONGs responsables del turismo deberán impulsar y participar en la creación de redes abiertas de investigación, difusión, información y transferencia de conocimientos en materia de turismo y tecnologías turísticas ambientalmente sostenibles.

14. La definición de una política turística de carácter sostenible requiere necesariamente el apoyo y promoción de sistemas de gestión turística ambientalmente compatibles, de estudios de viabilidad que permitan la transformación del sector, así como la puesta en marcha de proyectos de demostración y el desarrollo de programas en el ámbito de la cooperación internacional.

15. La industria turística, en colaboración con los organismos y ONGs con

Anexo 3. Continuación.

actividades relacionadas con el turismo, deberá diseñar los marcos específicos de acciones positivas y preventivas que garanticen un desarrollo turístico sostenible, estableciendo programas que apoyen la ejecución de dichas prácticas. Realizarán el seguimiento de los logros alcanzados, informarán de los resultados e intercambiarán sus experiencias.

16. Habrá de prestarse una atención especial al papel del transporte y sus efectos sobre el medio ambiente en la actividad turística, así como al desarrollo de instrumentos y medidas orientadas a reducir el uso de energías y recursos no renovables, fomentando además el reciclaje y la minimización de residuos en las instalaciones turísticas.

17. Con el fin de que el turismo pueda ser una actividad sostenible, es fundamental que se adopten y pongan en práctica códigos de conducta que favorezcan la sostenibilidad por parte de los principales actores que intervienen en la actividad, en particular por los miembros de la industria turística. Dichos códigos pueden constituir instrumentos eficaces para el desarrollo de actividades turísticas responsables.

18. Deberán ponerse en práctica todas las medidas necesarias con el fin de sensibilizar e informar al conjunto de las partes implicadas en la industria del turismo, ya sea a nivel local, nacional, regional o internacional, sobre el contenido y los objetivos de la Conferencia de Lanzarote.

RESOLUCIÓN FINAL.

La Conferencia Mundial de Turismo Sostenible considera imprescindible hacer los siguientes llamamientos públicos:

1. La Conferencia recomienda a los gobiernos estatales y regionales formular, con carácter de urgencia, planes de acción para un desarrollo sostenible aplicados al turismo, en consonancia con los principios enunciados en esta Carta.

2. La Conferencia acuerda elevar al Secretario General de Naciones Unidas la Carta del Turismo Sostenible a fin de que pueda ser asumida por los Organismos y Agencias del Sistema de Naciones Unidas, así como por las Organizaciones Internacionales con acuerdo de cooperación con Naciones Unidas, para ser sometida a la Asamblea General de Naciones Unidas.

Anexo 3. Continuación.

RESOLUCIÓN SOBRE EL COMITÉ DE SEGUIMIENTO.

Transcurrida la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, una vez aprobada la Carta de Turismo Sostenible y considerando la trascendencia de los acuerdos tomados, se hace necesario prever su futuro. La continuidad de la línea de trabajo y de colaboración ya emprendida es de primera importancia y para consolidarla resulta conveniente y necesario su seguimiento para llevar a cabo y aplicar esta Carta de Turismo Sostenible.

Con este objeto, se adopta el siguiente acuerdo:

1. La creación de un Comité de Seguimiento de la Carta y de su Plan de Acción integrado por las instituciones y agencias internacionales componentes del Comité Organizador de la Conferencia.
2. El Comité de Seguimiento debe velar por la difusión y circulación de la Carta y su mejor aplicación, la realización de actividades que garanticen su continuidad, la detección de situaciones críticas, así como el estímulo a toda clase de entidades públicas y privadas para la mejor instrumentación del turismo sostenible.
3. Este Comité debe impulsar la elaboración de estudios, proyectos y acciones encaminadas a la constitución de situaciones ejemplares de referencia para cada principal problemática a nivel mundial como mejor forma de aplicación de la Carta en relación con los principios del desarrollo sostenible.
4. Este Comité se hará cargo de la elevación y seguimiento de los acuerdos de esta Conferencia y asumirá la responsabilidad de circular y presentar esta Carta ante los protagonistas del Desarrollo Sostenible en la actividad turística, incluyendo a los representantes de la industria turística, organismos gubernamentales, las ONGs, Agencias de Naciones Unidas y otros Organismos Internacionales.

Anexo 4. Confección de la Matriz de Conceptos sobre el turismo sostenible.

A partir de los principales conceptos citados en el Capítulo I, subepígrafe 1.1.3: Análisis del concepto de turismo sostenible, se realiza la confección de una Matriz de Conceptos y después su distribución de frecuencias para la elaboración de un concepto escrito por la autora de este trabajo a partir de estos resultados. En esta matriz se traza una diagonal donde coinciden los conceptos y a partir de esta diagonal hacia arriba se plasman las ideas que son comunes para ambos conceptos.

Tabla 1.2: Matriz de Conceptos sobre el turismo sostenible.

Conceptos emitidos por organizaciones y autores reconocidos	OMT (1993)	Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU (1987)	Unión Mundial para la Naturaleza (1991)	Ley No.81 de Medio Ambiente de Cuba (1997)	Zona de Turismo Sustentable del Caribe (1999)	Comisión Europea (2001)	Silva, M. (2002)	Márquez, L. (2004)
Organización Mundial del Turismo (1993)		- Atiende a las necesidades del presente. - Fomenta las oportunidades para el futuro.	- Gestión de los recursos. - Mantiene las oportunidades de las generaciones futuras.	- Mantiene las oportunidades de las generaciones futuras. -Respeta a la integridad cultural.	-Protección de los recursos naturales.	- Es una forma para la gestión.	- Forma de planificar y gestionar los recursos.	- Forma de planificar, ofertar y gestionar los recursos.

Anexo 4. Continuación.

				- Empleo eficaz de las necesidades económicas, sociales y estéticas.				
Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU (1987)			- Necesidades de futuras generaciones. - Proporciona el desarrollo equilibrado del turismo.	- Beneficios para las generaciones futuras. - Satisface las necesidades del presente.	- Respuesta adecuada para las generaciones futuras.	- Desarrollo equilibrado del turismo que satisface las presentes generaciones.	_____	_____
Unión Mundial para la Naturaleza (1991)				- Protección de recursos. - Beneficios a las generaciones futuras.	- Protección de recursos. - Necesidades de las generaciones futuras.	- Constituye un proceso.	- Uso óptimo de recursos.	- Manejo racional de recursos.

Anexo 4. Continuación.

Ley No.81 de Medio Ambiente de Cuba (1997)					- Protección de recursos naturales. - Beneficios de las generaciones futuras.	- Participación imprescindible de la comunidad local. - Preservación de los recursos naturales. - Equidad social.	- Contribuye a la mejora de la calidad de vida. - Uso óptimo de recursos naturales, sociales y culturales.	Contribuye a la elevación de la calidad de vida. -Manejo racional de los recursos naturales.
Zona de Turismo Sustentable del Caribe (1999)						- Equilibrio entre la protección de los recursos naturales, viabilidad económica y equidad social.	- Protección de los recursos naturales.	- Manejo racional de los recursos naturales.

Anexo 4. Continuación.

Comisión Europea (2001)							- Preservación de los recursos naturales, sociales y culturales.	- Forma de planificar y gestionar. - Manejo racional de los recursos naturales, sociales y culturales.
Silva, M. (2002)								- Nueva forma de planificar y gestionar. - Manejo racional de los recursos naturales, sociales y culturales.

Anexo 4. Continuación.

								- Mejora la calidad de vida.
Márquez, L. (2004)								

Fuente: elaboración propia.

A partir de la Matriz de Conceptos se realiza la distribución de frecuencias de las principales ideas abordadas en la matriz para elaborar el concepto propio de la autora.

Anexo 4. Continuación.

Tabla 1.3: Distribución de frecuencias sobre el turismo sostenible.	
Principales ideas	**Distribución de Frecuencias**
1. Manejo racional de los recursos naturales, sociales y culturales.	**14**
2. Necesidades de las futuras generaciones.	**8**
3. Forma de planificar, ofertar y gestionar los recursos.	**5**
4. Mejora la calidad de vida.	**3**
5. Atiende a las necesidades del presente.	**2**
6. Proporciona el desarrollo equilibrado del turismo.	**2**
7. Mantiene las oportunidades futuras.	**1**
8. Respeto a la integridad cultural.	**1**
9. Empleo eficaz de las necesidades económicas, sociales y estéticas.	**1**
10. Constituye un proceso.	**1**
11. Participación imprescindible de la comunidad local.	**1**
12. Equidad social.	**1**
13. Equilibrio entre la protección de los recursos naturales, viabilidad económica y equidad social.	**1**

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5. Análisis crítico de las propuestas de sistemas de indicadores de sostenibilidad.

Tabla 1.4: Propuestas de sistemas de indicadores de sostenibilidad.

Instituciones, organizaciones y gobiernos.	Dimensiones	Criterios	Indicadores	Elemento de medición	Valoración descriptiva
Bandera Azul (1987)	No propone	Ambiental (4)	No propone	No propone	Propone criterios para la certificación de playa tales como: la calidad del agua; información y la educación ambiental; gestión ambiental y seguridad y los servicios.
Lanzarote - España (1997)	Propone factores	Ambiental (10) Económico (5) Social (11) Cultural (2)	Ambiental (28) Económico (9) Social (35) Cultural (2)	Se identifica un valor del indicador del año 1997 y un valor previsto para el 2007 con la estrategia.	Se evalúan los siguientes factores: economía y turismo, ecosistema insular, la ecología terrestre y marina, los actores ambientales claves, la población flotante, el contacto social y la participación, el sistema de desarrollo urbano, la identidad y el patrimonio cultural. Para cada uno de ellos se seleccionó un conjunto de criterios e indicadores.
TUI-Alemania (1999)	No propone	Ambiental (13)	No propone	No propone	El operador Alemán TUI desde su departamento de Medio Ambiente, destaca los criterios ambientales aplicados a empresas de alojamiento, sobre todo, a destinos turísticos a la hora de incluirlos en sus catálogos.

Anexo 5. Continuación.

Cozumel-México (1999)	No propone	No propone criterios, propone áreas de riesgo	Ambiental (16) Económico (15) Social (10) Cultural (0)	No propone	Se identifican áreas de riesgo e indicadores, estos últimos clasificados en indicadores base, ecológicos, económicos, sociales, de imagen y de manejo. En esta propuesta se identifican varios indicadores claves de la OMT.
CORPOTUR Nueva Esparta Venezuela (2000)	No propone	Ambiental (3) Económico (3) Social (0) Cultural (0)	Ambiental (15) Económico (15) Social (10) Cultural (0)	Propone criterios de valoración	Propone un listado de parámetros para medir la calidad de un destino turístico en una unidad geográfica, con una metodología de aplicación en la isla de Margarita, Venezuela.
Calviá-España (2000)	Propone campos de referencia	Propone áreas temáticas en lugar de criterios: Ambiental (8) Económico (4) Social (8) Cultural (4)	No propone	No propone	Propone campos de referencia en la implantación de una Agenda Local 21, como una estrategia en el modelo de desarrollo basado en la sostenibilidad, trabajando con un enfoque integrado que incorpora las variables económicas (turísticas), sociales, culturales y ecológicas.
Comisión Europea FEDER (2001)	No propone	Ambiental (23) Económico (6) Social (4) Cultural (0)	Ambiental (66) Económico (19) Social (14) Cultural (0)	No propone	La Comisión Europea (FEDER), propone la creación de un sistema de indicadores, ellos no hablan de dimensiones, sólo proponen áreas temáticas en el caso de los criterios e indicadores, sin señalar alguna forma de medir estos últimos.

Anexo 5. Continuación.

CETUM-UAB España (2001)	Ambiental Sociocultural Económica	Ambiental (11) Económico (2) Social (7) Cultural (1)	Ambiental (44) Económico (8) Social (16) Cultural (3)	Propone medición y tendencia.	El Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas-Cuba y la Universidad Autónoma de Barcelona-España, hacen una propuesta de indicadores sobre la base de la Agenda Local 21 y los Sistemas de Gestión Ambiental (ISO 14001, EMAS y Green Globe 21).
EMAS (2001)	No propone	Ambiental (7)	No propone	No propone	EMAS establece unos criterios de evaluación, con el objetivo de determinar los que generan un impacto significativo sobre el medio ambiente. EMAS pone a disposición del público los criterios de evaluación de aspectos medioambientales.
AFIT Francia (2002)	Patrimonial Económica Social Ética	Patrimonial (4) Económico (4) Social (4) Ética (4)	Patrimonial (16) Económico (16) Social (16) Ética (16)	Propone elementos de medida.	Propone la dimensión Patrimonial, que es la suma de lo ambiental y lo cultural, además esta institución propone la dimensión Ética. También es importante señalar que la AFIT clasifica los indicadores en Normativos, comunes para los destinos en el Caribe, según el convenio para la creación de la ZTSC de la AEC, e indicadores locales, determinados a partir del diagnóstico de cada destino en particular.

Anexo 5. Continuación.

Universidad de Yale y Columbia-EEUU (2003)	No propone	Ambiental (20)	Ambiental (56)	No propone	Las Universidades de Yale y Columbia EE.UU. no proponen dimensiones, sólo criterios e Indicadores de Sostenibilidad Ambiental (ESI) para un país.
SECTUR - México (2004)	-Medioambiente - Entorno socioeconómico - Turismo - Desarrollo urbano	-Medioambiente (5) - Entorno socioeconómico (2) -Turismo (2) -Desarrollo urbano (3)	-Medioambiente (8) -Entorno socioeconómico(7) -Turismo (7) -Desarrollo urbano (5)	Propone variables	La propuesta de la Secretaria de Turismo de México (SECTUR), no especifica si medioambiente, entorno socioeconómico, turismo y desarrollo urbano son dimensiones. Los criterios son identificados como subtemas y los elementos de medición como variables.
MINTUR-Cuba (2004)	Ecológica Social Económica	Ecológico (9) Económico (1) Social (3) Cultural (1)	Ecológica (18) Económico (5) Social (5) cultural (3)	Propone medidas y criterios de evaluación	El MINTUR-Cuba propone tres dimensiones (ecológica, social y económica) no habla de la dimensión cultural, pero en los criterios sí está definida esta dimensión con los indicadores.
Universidad de Valencia-España (2004)	No propone	Ambiental (8) Económico (6) Social (3) Cultural (1)	Ambiental (9) Económico (16) Social (10) Cultural (4)	No propone	En la propuesta de Gregorio García y Amparo Sanchos representando a la Universidad de Valencia en el FORUM Barcelona 2004, estos autores resaltan una cantidad de indicadores en cada criterio que no son identificados, en este resumen sólo se colocaron los que son nombrados.

Anexo 5. Continuación.

Network of Regional Governments for Sustainable Development-NRG4SD (2004)	No propone	No propone	Ambientales (4) Sociales (6) Existen dos indicadores optativos: Huella ecológica y Gobernanza	No propone	Esta propuesta contiene diez indicadores de desarrollo sostenible más dos indicadores opcionales que pueden ser a su vez utilizados y aplicados a nivel regional.
Márquez, L., Cuétara, L. y Frías, R. (2006)	-Ambiental -Social -Económica -Cultural -Político - Institucional	No propone criterios, sino Áreas Claves. -Ambiental (2) -Social (2) -Económica (2) -Cultural (1) -Político-Institucional (2)	-Ambiental (9) -Social (5) -Económico (7) -Cultural (2) -Político-Institucional (5)	Propone el cálculo de un Índice Global de Desarrollo Sostenible	En su concepción predomina el análisis del destino turístico con un enfoque sistémico, multidimensional y multicriterio para la evaluación de la sostenibilidad y la adecuación e implementación del esquema conceptual de la Agenda Local 21. Propone un modelo con estructura jerárquica para la evaluación de la sostenibilidad con cuatro niveles de decisión.

Fuente: adaptado de Márquez L., (2006).

Anexo 6. Modelo con estructura jerárquica para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras.

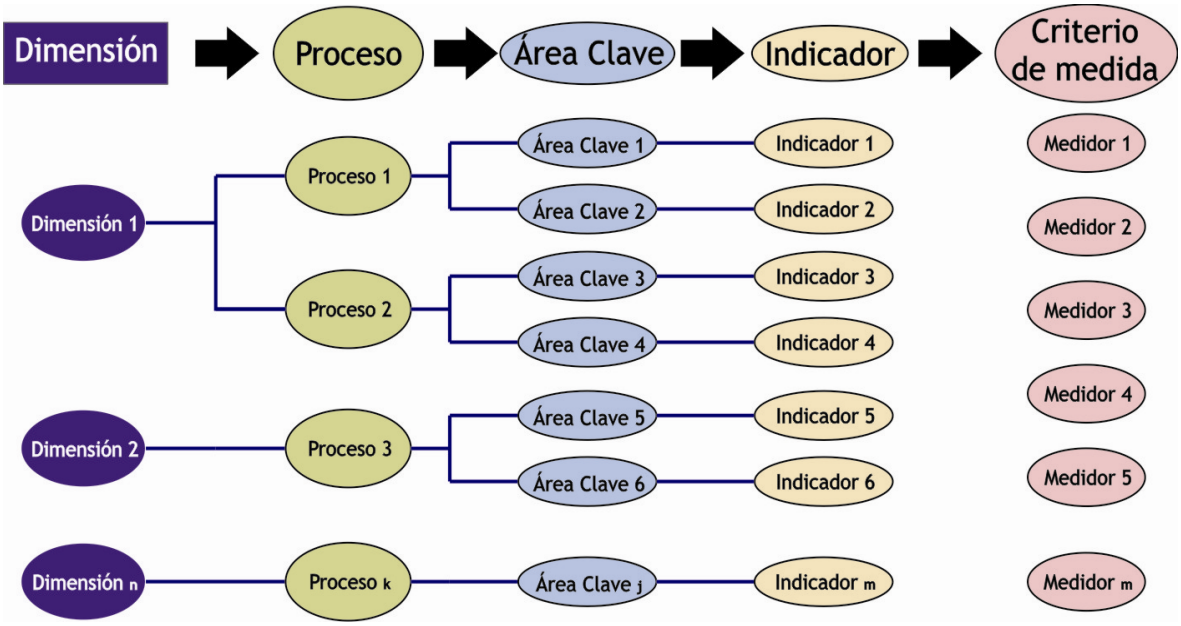


Figura 2.7: Esquema con estructura jerárquica.
Fuente: elaboración propia.

Anexo 7. Estructura del procedimiento tecnológico del modelo de gestión para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras.



Anexo 7. Continuación.

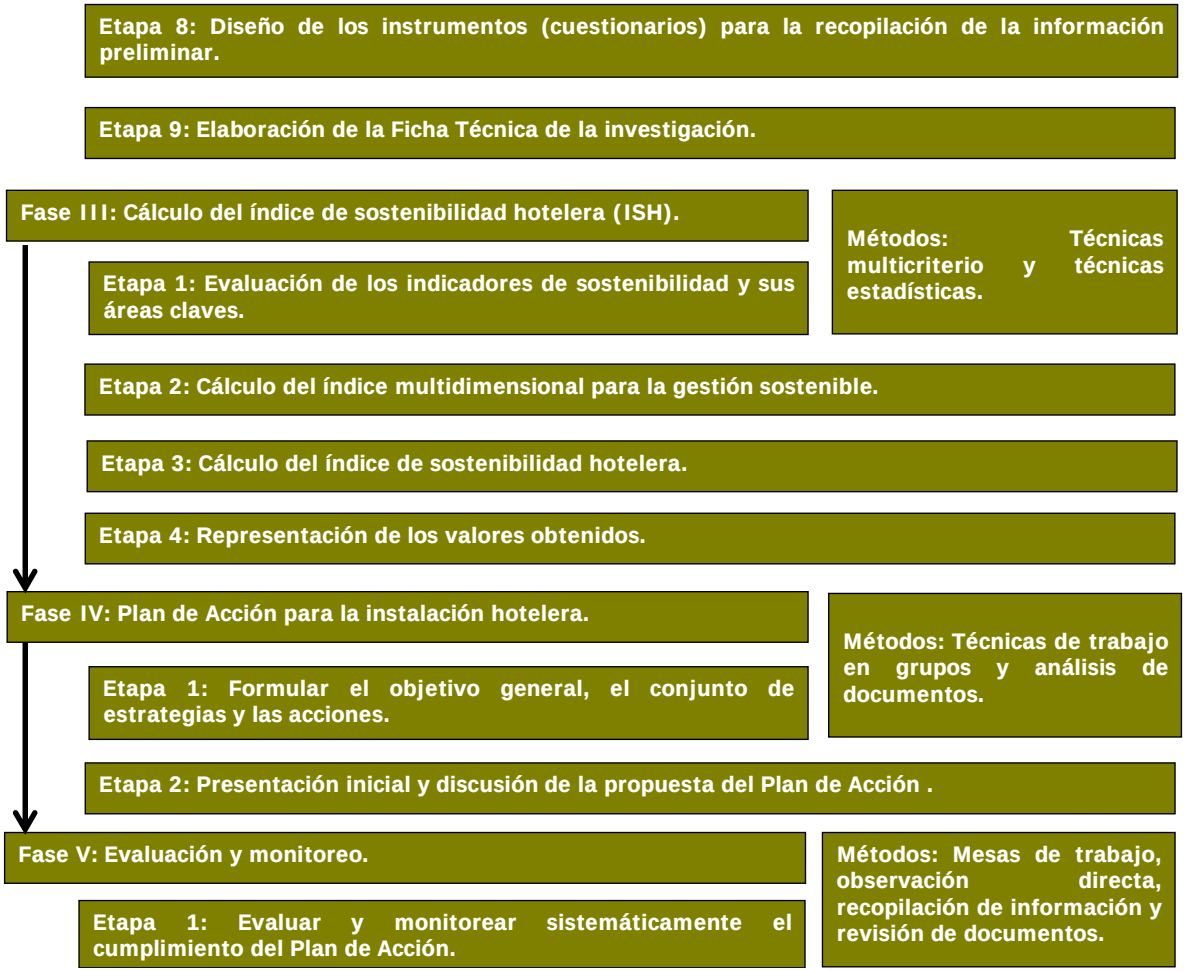


Figura 2.8: Estructura del procedimiento tecnológico del modelo de gestión propuesto .
Fuente: elaboración propia.

Anexo 8. Ficha Técnica del experto.

A continuación se presenta la Ficha Técnica en la cual se recoge y registra la información sobre el posible experto o especialista, que evaluará el proceso hotelero en cuestión.

Tabla 2.1: Ficha Técnica de expertos.	
Nombre:	
Nacionalidad:	
Profesión:	
Años de experiencia en el sector:	
Institución donde labora:	
Desempeño profesional:	
Grado Científico:	Especialista_____
	Máster en Ciencia_____
	Doctor en Ciencia_____
Postgrado, cursos y proyectos relacionados con el tema directa o indirectamente.	1.
	2.
	3.
Maestría	Título:
	Año:
	Centro:
	Tutorías en el tema:
Doctorado	Título:
	Tutorías y ponencias en el tema:
Observaciones	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 9. Procedimiento para el cálculo del coeficiente de competencia.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia (Oñate, R, 1988), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia, según el portal web de la asignatura de Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas, elaborado por Frías, R y González, M., se calcula de la siguiente forma:

$$K= (Kc+Ka)/2$$

Donde:

Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Cuestionario de Competencia al experto.

Primera fase del cuestionario:

En esta primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos que posee el experto en relación con el problema que se quiere resolver.

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	(0.181)	
Competitividad	(0.086)	
Disposición	(0.054)	
Creatividad	(0.100)	
Profesionalidad	(0.113)	
Capacidad de Análisis	(0.122)	
Experiencia	(0.145)	
Intuición	(0.054)	
Actualización	(0.127)	
Colectividad	(0.018)	

Anexo 9. Continuación.

Los ítems que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

Es decir, la opinión que tienen personas expertas acerca de las características que debe poseer un experto en lo que ha conocimiento se refiere y otras. Los autores han incluido una segunda columna donde se consigna la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. Esto suple la tradicional escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado.

La tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. La información así obtenida permite calcular el mencionado coeficiente.

Segunda fase del cuestionario:

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12
Conocimiento de trabajos en Cuba	0,14	0,10	0,06
Conocimiento de trabajos en el extranjero	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización	0,18	0,14	0,10

En esta fase se obtiene la información que posibilita calcular el coeficiente de argumentación. Esta información está estrechamente vinculada con el coeficiente que se calcula en la primera fase. Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos asignando un valor determinado a cada fuente. La suma de esos resultados da el valor total del coeficiente.

Anexo 9. Continuación.

Se obtiene el Coeficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre **0.8 < K < 1**, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

Anexo 10. Cuestionario diseñado para calcular el coeficiente de competencia del experto.

A continuación se presenta el cuestionario para evaluar las competencias y conocimientos referentes a la sostenibilidad en instalaciones hoteleras.

Relación de características:	**Si**	**No**
1. Conocimiento del proceso hotelero.		
2. Competencias como especialista en el proceso hotelero que desarrolla.		
3. Profesionalidad y habilidad para desempeñar sus funciones laborales en correspondencia con las políticas de actuación sostenible.		
4. Capacidad de análisis para la evaluación de la sostenibilidad.		
5. Disposición de cooperar en la evaluación integral de la sostenibilidad.		
6. Creatividad para solucionar los problemas operativos que tienen impacto negativo sobre la sostenibilidad.		
7. Intuición y capacidad de respuesta ante eventualidades nocivas a la sostenibilidad, que afecten el proceso hotelero.		
8. Actualización e información sobre la satisfacción del cliente con las políticas de sostenibilidad definidas y aplicadas por la instalación.		
9. Participación en grupos de trabajo que estudian e investigan sobre las políticas de gestión sostenible de la instalación.		
10. Experiencia en la práctica y aplicación de acciones y políticas que contribuyen con la actuación sostenible de la instalación.		

Vías o fuentes para la preparación profesional.	**Nivel de incidencia de las fuentes**		
	Alto	**Normal**	**Bajo**
1. Estudios teóricos y prácticos realizados sobre las políticas de actuación sostenible en la hotelería.			
2. Experiencia obtenida en su vida profesional sobre la gestión sostenible de los procesos hoteleros.			
3. Conocimientos de trabajos investigativos nacionales e internacionales sobre la gestión sostenible en instalaciones hoteleras.			
4. Participación en eventos nacionales e internacionales sobre gestión sostenible en los procesos hoteleros.			

Anexo 10. Continuación.

5. Consultas bibliográficas de publicaciones en revistas u otros documentos sobre las políticas de sostenibilidad en los procesos hoteleros.			
6. Actualización en cursos de postgrado, diploma, maestría o doctorado sobre la actuación sostenible de los procesos hoteleros.			

Fuente: elaboración propia.

Anexo 11. Diagnóstico turístico para la evaluación integral de la instalación hotelera.

Tabla 2.2: Diagnóstico Turístico.					
Aspectos:	**Escala de medición.**				
Proceso: Dirección.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Cumplimiento de políticas, estrategias y legislaciones para la actuación sostenible de la instalación hotelera.					
Interrelación de los procesos internos.					
Contribución de las funciones de la Dirección con la actuación sostenible en la instalación hotelera.					
Compromiso de la Dirección por la actuación sostenible de la instalación hotelera.					
Sistema de Gestión Ambiental diseñado.					
Evaluación y monitoreo de planes y políticas de actuación sostenible.					
Existencia de información sobre políticas de actuación sostenible brindada a los clientes.					
Aplicación de técnicas de Dirección por Objetivos.					
Proceso: Alojamiento.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Condiciones higiénico-sanitarias de las habitaciones.					
Utilización de productos amigables con el medio ambiente:					
-Para las dotaciones de las habitaciones.					
-Para la limpieza de habitaciones y áreas nobles.					
-Para el lavado de ropas del cliente externo.					
Tratamiento a:					
-Residuales líquidos.					
-Residuales sólidos orgánicos.					
- Residuales sólidos inorgánicos.					
- Residuales de materiales reciclables.					
Condiciones para el depósito de los desechos por clasificación en las habitaciones.					
Condiciones higiénico-sanitarias del traslado de los desechos por clasificación.					

Anexo 11. Continuación.

Presencia de mecanismos de ahorro para el consumo de agua en las habitaciones y áreas nobles.					
Presencia de normas de ahorro de agua para la limpieza de habitaciones y áreas nobles.					
Presencia de normas de ahorro de agua para el lavado de ropas de los cliente externos.					
Presencia de mecanismos de ahorro de energía eléctrica en habitaciones y áreas nobles.					
Condiciones de los medios de transporte utilizados por clientes internos, para el desempeño de sus funciones.					
Volumen y tipo de música que se escucha en los pasillos.					
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.					
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.					
Estado físico y técnico del equipamiento.					
Estado físico y técnico del mobiliario.					
Disponibilidad y actualización de la tecnología.					
Desempeño profesional.					
Gestión del conocimiento.					
Estado del clima laboral.					
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.					
Cumplimiento de normas de Educación Formal.					
Correcta utilización de los medios de seguridad y protección.					
Cumplimiento de la legislación de seguridad y salud del trabajo.					
Divulgación de la cultura y la identidad nacional por parte del cliente interno.					
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.					
Gestión eficiente del presupuesto.					
Aplicación de técnicas de Dirección por Objetivos.					

Anexo 11. Continuación.

Proceso: Alimentos y Bebidas.	MI (1)	I (2)	A (3)	S (4)	MS (5)
Condiciones higiénico-sanitarias en:					
-Restaurantes.					
-Bares.					
Tratamiento en los restaurantes a:					
-Residuales líquidos.					
-Residuales sólidos orgánicos.					
- Residuales sólidos inorgánicos.					
- Residuales de materiales reciclables.					
Tratamiento en los bares a:					
-Residuales líquidos.					
-Residuales sólidos orgánicos.					
- Residuales sólidos inorgánicos.					
- Residuales de materiales reciclables.					
Condiciones para el depósito de los desechos por clasificación en:					
-Restaurantes.					
-Bares.					
Presencia de mecanismos de ahorro de agua en:					
-Restaurantes.					
-Bares.					
Presencia de mecanismos de ahorro de portadores energéticos en:					
-Restaurantes.					
-Bares.					
Condiciones de temperaturas para los alimentos al momento de:					
-Conservarlos.					
-Cocerlos.					
-Servirlos.					
No contaminación del entorno con los olores desprendidos de los extractores de las áreas de preparación y cocción de alimentos.					
Utilización de insumos desechables biodegradables.					
Presencia de bebidas y coctelería cubana.					
Presencia de comidas y platos típicos cubanos.					

Anexo 11. Continuación.

Presencia de puntos de servicio representativos de la cultura cubana.					
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.					
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.					
Estado físico y técnico del equipamiento.					
Estado físico y técnico del mobiliario.					
Disponibilidad y actualización de la tecnología.					
Desempeño profesional.					
Gestión del conocimiento.					
Estado del clima laboral.					
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.					
Cumplimiento de normas de Educación Formal.					
Correcta utilización de los medios de seguridad y protección.					
Cumplimiento de la legislación de seguridad y salud del trabajo.					
Divulgación de la cultura y la identidad nacional por parte del cliente interno.					
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.					
Gestión eficiente del presupuesto.					
Aplicación de técnicas de Dirección por Objetivos.					
Proceso: Animación.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Variedad del programa.					
Calidad del programa.					
Correcta segmentación del programa en:					
-Actividades Diurnas.					
-Actividades Nocturnas.					
Presencia de actividades:					
-Deportivas.					
-Acuáticas.					
Confección del programa de actividades por segmentos de mercado.					
Realización de actividades en contacto directo con la naturaleza.					
Presencia de actividades que promuevan la actuación responsable.					

Anexo 11. Continuación.

Existencia de Miniclub.					
Divulgación de la cultura y la identidad nacional a través de:					
-Música.					
-Danza.					
-Bailes típicos.					
-Artes plásticas.					
-Artesanía.					
-Clases impartidas.					
-Otras manifestaciones.					
Rescate de las tradiciones locales y nacionales.					
Presencia de mecanismos de ahorro de agua.					
Presencia de normas de ahorro de agua.					
Presencia de mecanismos de ahorro de portadores energéticos.					
Cumplimiento de los niveles permisibles de contaminación acústica.					
Preservación del entorno ante posibles impactos generados por actividades del programa.					
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.					
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.					
Estado físico y técnico del equipamiento.					
Estado físico y técnico del mobiliario.					
Disponibilidad y actualización de la tecnología.					
Desempeño profesional.					
Gestión del conocimiento.					
Estado del clima laboral.					
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.					
Cumplimiento de normas de Educación Formal.					
Correcta utilización de los medios de seguridad y protección.					
Cumplimiento de la legislación de seguridad y salud del trabajo.					
Divulgación de la cultura y la identidad nacional por parte del cliente interno.					
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.					

Anexo 11. Continuación.

Gestión eficiente del presupuesto.					
Aplicación de técnicas de Dirección por Objetivos					
Proceso: Recursos Humanos.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Cumplimiento de las competencias laborales.					
Satisfacción de las necesidades de fuerza de trabajo.					
Formación y capacitación sistemática.					
Instrucción para la protección del cliente externo.					
Niveles de motivación del cliente interno.					
Niveles de satisfacción del cliente interno.					
Gestión de la calidad de vida laboral.					
Aplicación de la evaluación del desempeño.					
Formación y preparación de cuadros y reservas.					
Preparación político-ideológica.					
Cumplimiento del programa de preparación para la defensa.					
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.					
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.					
Estado físico y técnico del equipamiento.					
Estado físico y técnico del mobiliario.					
Disponibilidad y actualización de la tecnología.					
Desempeño profesional.					
Gestión del conocimiento.					
Estado del clima laboral.					
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.					
Cumplimiento de normas de Educación Formal.					
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.					
Gestión eficiente del presupuesto.					
Aplicación de técnicas de Dirección por Objetivos.					
Proceso: Comercialización.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**

Anexo 11. Continuación.

Estudio y valoración de las necesidades y expectativas de los clientes externos.					
Inserción de la instalación en los medios de información.					
Gestión comercial de la instalación hotelera.					
Gestión del plan de ventas.					
Competitividad de la instalación hotelera.					
Retroalimentación de los procesos hoteleros.					
Satisfacción del cliente externo.					
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.					
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.					
Estado físico y técnico del equipamiento.					
Estado físico y técnico del mobiliario.					
Disponibilidad y actualización de la tecnología.					
Desempeño profesional.					
Gestión del conocimiento.					
Estado del clima laboral.					
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.					
Cumplimiento de normas de Educación Formal.					
Divulgación de la cultura y la identidad nacional por parte del cliente interno.					
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.					
Gestión eficiente del presupuesto.					
Aplicación de técnicas de Dirección por Objetivos.					
Proceso: Administración.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Gestión del presupuesto.					
Correspondencia entre la actuación responsable y los beneficios económicos.					
Gestión del consumo de agua.					
Gestión del consumo de portadores energéticos no renovables.					
Estado físico y técnico del equipamiento.					

Anexo 11. Continuación.

Estado físico y técnico del mobiliario.					
Disponibilidad y actualización de la tecnología.					
Desempeño profesional.					
Gestión del conocimiento.					
Estado del clima laboral.					
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.					
Cumplimiento de normas de Educación Formal.					
Cumplimiento de la legislación de seguridad y salud del trabajo.					
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.					
Aplicación de técnicas de Dirección por Objetivos.					
Proceso: Seguridad y Protección.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Gestión de sustancias peligrosas.					
Gestión de puntos vitales.					
Gestión de áreas reservadas.					
Sistemas centrales de alarmas contra intrusos.					
Funcionamiento y disposición de circuitos cerrados de televisión.					
Sistema de protección contra incendios.					
Utilización de técnicas caninas para la detección de:					
-Drogas y estupefacientes.					
-Explosivos.					
Implementación del Plan de Contingencias.					
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.					
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.					
Estado físico y técnico del equipamiento.					
Estado físico y técnico del mobiliario.					
Disponibilidad y actualización de la tecnología.					
Desempeño profesional.					
Gestión del conocimiento.					
Estado del clima laboral.					
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.					

Anexo 11. Continuación.

Cumplimiento de normas de Educación Formal.					
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.					
Gestión eficiente del presupuesto.					
Aplicación de técnicas de Dirección por Objetivos.					
Proceso: Economato.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Normas higiénico-sanitarias para el almacenamiento de productos y sustancias.					
Cumplimiento del programa de control de plagas y vectores en locales y áreas de almacenamiento.					
Disponibilidad de fichas de seguridad para el almacenamiento de productos y sustancias peligrosos.					
Presencia de medios de extinción en los locales de almacenamiento.					
Adquisición de productos amigables con el medio ambiente.					
Presencia de productos biodegradables.					
Cumplimiento de los ciclos de rotación de productos almacenados.					
Cumplimiento de las normas establecidas para los medios de almacenamiento.					
Cumplimiento de las normas establecidas para los locales de almacenamiento.					
Cumplimiento de medidas para el aterramiento contra cargas electrostáticas.					
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.					
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.					
Estado físico y técnico del equipamiento.					
Estado físico y técnico del mobiliario.					
Disponibilidad y actualización de la tecnología.					
Desempeño profesional.					
Gestión del conocimiento.					
Estado del clima laboral.					
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.					

Anexo 11. Continuación.

Cumplimiento de normas de Educación Formal.					
Correcta utilización de los medios de seguridad y protección.					
Cumplimiento de la legislación de seguridad y salud del trabajo.					
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.					
Gestión eficiente del presupuesto.					
Aplicación de técnicas de Dirección por Objetivos.					
Proceso: Servicios Técnicos.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Tratamiento final de:					
-Residuales líquidos.					
-Residuales sólidos orgánicos.					
- Residuales sólidos inorgánicos.					
- Residuales de materiales reciclables.					
Condiciones de almacenamiento de:					
-Residuales sólidos orgánicos.					
- Residuales sólidos inorgánicos.					
- Residuales de materiales reciclables.					
Control y monitoreo de los servicios de terceros para la recogida de:					
-Residuales sólidos orgánicos.					
- Residuales sólidos inorgánicos.					
- Residuales de materiales reciclables.					
Uso y protección del recurso natural:					
-Playa.					
-Flora.					
-Fauna.					
-Suelo.					
-Arena.					
-Duna.					
-Área de protección.					
Calidad del agua para consumo.					
Calidad del agua del recurso playa.					

Anexo 11. Continuación.

Calidad del agua de la piscina.					
Uso y protección de los recursos energéticos.					
Planes de medidas para el ahorro de:					
- Agua.					
- Portadores energéticos.					
Estado técnico y prácticas de mantenimiento de equipos de refrigeración y climatización.					
Utilización de productos químicos amigables con el medio ambiente.					
Sustitución de productos químicos por biológicos.					
Cumplimiento del programa de control de plagas y vectores.					
Condiciones para el drenaje pluvial.					
Cumplimiento de los niveles permisibles de contaminación atmosférica.					
Estado físico, técnico y prácticas de mantenimiento de las piscinas.					
Preservación de la duna ante presencia de:					
-Puntos náuticos.					
-Pasos peatonales.					
-Puntos de servicio.					
-Otras construcciones.					
Aprovechamiento de energía renovable.					
Cumplimiento de los niveles permisibles de contaminación acústica.					
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.					
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.					
Estado físico y técnico del equipamiento.					
Estado físico y técnico del mobiliario.					
Disponibilidad y actualización de la tecnología.					
Desempeño profesional.					
Gestión del conocimiento.					
Estado del clima laboral.					

Anexo 11. Continuación.

Cuidado y apariencia física de los clientes internos.					
Cumplimiento de normas de Educación Formal.					
Correcta utilización de los medios de seguridad y protección.					
Cumplimiento de la legislación de seguridad y salud del trabajo.					
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.					
Gestión eficiente del presupuesto.					
Aplicación de técnicas de Dirección por Objetivos.					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 12. Cuestionario para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras a partir del criterio de expertos y especialistas en el proceso de Dirección.

A continuación se le presenta una tabla para votar por las áreas claves seleccionadas y los indicadores propuestos en el proceso de Dirección. Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos cualitativos. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con este aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

	Escala.				
Áreas Claves e indicadores del Proceso de Dirección.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión Patrimonial.					
Área Clave 1: Normas, estrategias y legislaciones para la actuación sostenible.					
I 1: Evaluación del cumplimiento de normas, resoluciones y estrategias ambientales.					
I 2: Obtención de certificaciones ambientales y de calidad.					
Dimensión Social.					
Área Clave 2: Grupos de interés.					
I 14: Índice de participación de la comunidad local como fuerza laboral.					
Dimensión Ética.					
Área Clave 2: Grupos de interés.					
I30: Índice de satisfacción de terceros con la actuación sostenible de la instalación hotelera.					
I 31: Índice de satisfacción de los grupos hoteleros con la actuación sostenible de la instalación hotelera.					
I 32: Índice de satisfacción del cliente interno con la actuación sostenible de la instalación hotelera.					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 12. Continuación.

Los indicadores que se muestran en el siguiente cuestionario deben cumplir los siguientes atributos:

- **Validez científica:** el indicador debe estar basado en un conocimiento científico del objeto investigado, y sus atributos, deben estar bien fundamentados.
- **Representatividad:** la información que contiene debe ser representativa de la condición del todo.
- **Sensibilidad a cambios:** debe ser capaz de señalar los cambios de tendencia en el medio o en las actividades humanas relacionadas con este, preferiblemente en el corto plazo.
- **Fiabilidad de los datos:** los datos deben ser lo más fiables posible y de buena calidad.
- **Relevancia:** debe proveer información para los usuarios y para determinar objetivos y metas.
- **Comprensibilidad:** debe ser lo más simple y claro posible, con un significado de fácil comprensión.
- **Metas:** el indicador ideal debe proponer metas a alcanzar, con las que poder comparar la situación actual.
- **Comparabilidad:** debe ser presentado de tal forma que permita comparaciones entre empresas hoteleras.

Estos atributos son válidos para los cuestionarios del 12-21 que se aplican en esta investigación.

A continuación marque con una X el atributo o los atributos antes mencionado, que usted considere que cumplen los indicadores siguientes:

Anexo 12. Continuación.

	Atributos.							
Indicadores.	**Validez Científica**	**Representatividad**	**Sensibilidad a cambios**	**Fiabilidad**	**Relevancia**	**Comprensibilidad**	**Metas**	**Comparabilidad**
I 1: Evaluación del cumplimiento de normas, resoluciones y estrategias ambientales.								
I 2: Obtención de certificaciones ambientales y de calidad.								
I 14: Índice de participación de la comunidad local como fuerza laboral.								
I 30: Índice de satisfacción de terceros con la actuación sostenible de la instalación hotelera.								
I 31: Índice de satisfacción de los grupos hoteleros con la actuación sostenible de la instalación hotelera.								
I 32: Índice de satisfacción del cliente interno con la actuación sostenible de la instalación hotelera.								

Fuente: elaboración propia.

Anexo 13. Cuestionario para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras a partir del criterio de expertos y especialistas en el proceso de Alojamiento.

A continuación se le presenta una tabla para votar por el área clave seleccionada y el indicador propuesto en el proceso de Alojamiento. Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos cualitativos. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con este aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

	Escala.				
Áreas Claves e indicadores del Proceso de Alojamiento.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión Patrimonial.					
Área Clave 1: Preparación de habitaciones.					
I 3: Índice de habitaciones desagradables.					

Fuente: elaboración propia.

A continuación marque con una X el atributo o los atributos que usted considere que cumple el indicador siguiente:

	Atributos.							
Indicadores.	**Validez Científica**	**Representatividad**	**Sensibilidad a cambios**	**Fiabilidad**	**Relevancia**	**Comprensibilidad**	**Metas**	**Comparabilidad**
I 3: Índice de habitaciones desagradables.								

Fuente: elaboración propia.

Anexo 14. Cuestionario para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras a partir del criterio de expertos y especialistas en el proceso de Alimentos y Bebidas.

A continuación se le presenta una tabla para votar por las áreas claves seleccionadas y los indicadores propuestos en el proceso de Alimentos y Bebidas. Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos cualitativos. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con este aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

	Escala.				
Áreas Claves e indicadores del Proceso de A+B y Cocina.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión Patrimonial.					
Área Clave 1: Condiciones higiénico-sanitarias en los puntos de servicios.					
I 4: Resultado de la evaluación de la norma higiénico-sanitario (HACCP+MINSAP).					
Dimensión Cultural.					
Área Clave 1: Oferta de alimentos y bebidas.					
I 27: Presencia de la cocina cubana.					
I 28: Presencia de bebidas y coctelerías típicas.					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 14: Continuación.

A continuación marque con una X el atributo o los atributos que usted considere que cumplen los indicadores siguientes:

	Atributos.							
Indicadores.	**Validez Científica**	**Representatividad**	**Sensibilidad a cambios**	**Fiabilidad**	**Relevancia**	**Comprensibilidad**	**Metas**	**Comparabilidad**
I 4: Resultado de la evaluación de la norma higiénico-sanitario (HACCP+MINSAP).								
I 27: Presencia de la cocina cubana.								
I 28: Presencia de bebidas y coctelerías típicas.								

Fuente: elaboración propia.

Anexo 15. Cuestionario para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras a partir del criterio de expertos y especialistas en el proceso de Animación.

A continuación se le presenta una tabla para votar por las áreas claves seleccionadas y los indicadores propuestos en el proceso de Animación. Marque con una X según el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos.

1. Estoy muy insatisfecho con este aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

	Escala.				
Áreas Claves e indicadores del Proceso de Animación.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión Patrimonial.					
Área Clave 1: Recreación.					
I 5: Índice de actividades recreativas ambientales para clientes externos.					
Dimensión Cultural.					
Área Clave 1: Recreación.					
I 29: Índice de actividades que rescatan la cultura cubana.					

Fuente: elaboración propia.

A continuación marque con una X el atributo o los atributos que usted considere que cumplen los indicadores siguientes:

	Atributos.							
Indicadores.	**Validez Científica**	**Representatividad**	**Sensibilidad a cambios**	**Fiabilidad**	**Relevancia**	**Comprensibilidad**	**Metas**	**Comparabilidad**
I 5: Índice de actividades recreativas ambientales para clientes externos.								
I 29: Índice de actividades que rescatan la cultura cubana.								

Fuente: elaboración propia.

Anexo 16. Cuestionario para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras a partir del criterio de expertos y especialistas en el proceso de Recursos Humanos.

A continuación se le presenta una tabla para votar por las áreas claves seleccionadas y los indicadores propuestos en el proceso de Recursos Humanos. Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos cualitativos. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con este aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

	Escala.				
Áreas Claves e indicadores del Proceso de Recursos Humanos.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión Patrimonial.					
Área Clave 2: Formación y capacitación.					
I 6: Índice de programas y actividades de educación ambiental para clientes internos.					
Dimensión Social.					
Área Clave 1: Gestión de la calidad de vida laboral.					
I 15: Índice de trabajadores por habitaciones días existentes (HDE).					
I 16: Índice de satisfacción del cliente interno.					
I 17: Índice de accidentes de trabajo.					
Área Clave 2: Formación y capacitación.					
I 18: Índice de trabajadores incorporados a programas de formación y capacitación.					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 16. Continuación.

A continuación marque con una X el atributo o los atributos que usted considere que cumplen los indicadores siguientes:

	Atributos.							
Indicadores.	**Validez Científica**	**Representatividad**	**Sensibilidad a cambios**	**Fiabilidad**	**Relevancia**	**Comprensibilidad**	**Metas**	**Comparabilidad**
I 6: Índice de programas y actividades de educación ambiental para clientes internos.								
I 15: Índice de trabajadores por habitaciones días existentes (HDE).								
I 16: Índice de satisfacción del cliente interno.								
I 17: Índice de accidentes de trabajo.								
I 18: Índice de trabajadores incorporados a programas de formación y capacitación.								

Fuente: elaboración propia.

Anexo 17. Cuestionario para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras a partir del criterio de expertos y especialistas en el proceso de Comercialización.

A continuación se le presenta una tabla para votar por las áreas claves seleccionadas y los indicadores propuestos en el proceso de Comercialización. Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos cualitativos. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con este aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

	Escala.				
Áreas Claves e indicadores del Proceso de Recursos Humanos.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión Patrimonial.					
Área Clave 1: Competitividad de la instalación.					
I 7: Índice de aceptación por la protección y conservación del entorno natural.					
Dimensión Económica.					
I 20: Índice de ocupación hotelera.					
I 21: Índice de competitividad hotelera.					
I 22: Índice de habitaciones para minusválidos.					
Área Clave 2: Satisfacción del cliente externo.					
I 23: Índice de satisfacción del cliente externo.					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 17. Continuación.

A continuación marque con una X el atributo o los atributos que usted considere que cumplen los indicadores siguientes:

	Atributos.							
Indicadores.	**Validez Científica**	**Representatividad**	**Sensibilidad a cambios**	**Fiabilidad**	**Relevancia**	**Comprensibilidad**	**Metas**	**Comparabilidad**
I 7: Índice de aceptación por la protección y conservación del entorno natural.								
I 20: Índice de ocupación hotelera.								
I 21: Índice de competitividad hotelera.								
I 22: Índice de habitaciones para minusválidos.								
I 23: Índice de satisfacción del cliente externo.								

Fuente: elaboración propia.

Anexo 18. Cuestionario para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras a partir del criterio de expertos y especialistas en el proceso de Administración.

A continuación se le presenta una tabla para votar por las áreas claves seleccionadas y los indicadores propuestos en este proceso. Indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos cualitativos. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con este aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

	Escala.				
Áreas Claves e indicadores del Proceso de Administración.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión Económica.					
Área Clave 1: Gestión Económico-Financiera.					
I 24: Índice de utilidad.					
I 25: Ciclo de pago.					
I 26: Ciclo de cobro.					

Fuente: elaboración propia.

A continuación marque con una X el atributo o los atributos que usted considere que cumplen los indicadores siguientes:

	Atributos.							
Indicadores.	**Validez Científica**	**Representatividad**	**Sensibilidad a cambios**	**Fiabilidad**	**Relevancia**	**Comprensibilidad**	**Metas**	**Comparabilidad**
I 24: Índice de utilidad.								
I 25: Ciclo de pago.								
I 26: Ciclo de cobro.								

Fuente: elaboración propia.

Anexo 19. Cuestionario para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras a partir del criterio de expertos y especialistas en el proceso de Economato.

A continuación se le presenta una tabla para votar por el área clave seleccionada y el indicador propuesto en el proceso de Economato. Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos cualitativos. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con este aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

	Escala.				
Áreas Claves e indicadores del Proceso de Economato.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión Patrimonial.					
Área Clave 1: Adquisición, almacenamiento y distribución de productos.					
I 8: Índice de productos químicos y tóxicos.					

Fuente: elaboración propia.

A continuación marque con una X el atributo o los atributos que usted considere que cumple el indicador siguiente:

	Atributos.							
Indicadores.	**Validez Científica**	**Representatividad**	**Sensibilidad a cambios**	**Fiabilidad**	**Relevancia**	**Comprensibilidad**	**Metas**	**Comparabilidad**
I 8: Índice de productos químicos y tóxicos.								

Fuente: elaboración propia.

Anexo 20. Cuestionario para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras a partir del criterio de expertos y especialistas en el proceso de Seguridad y Protección.

A continuación se le presenta una tabla para votar por el área clave seleccionada y el indicador propuesto en el proceso de Seguridad y Protección. Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos cualitativos. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con este aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

	Escala.				
Áreas Claves e indicadores del Proceso de Seguridad y Protección.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión Social.					
Área Clave 1: Seguridad y protección de la infraestructura y sus clientes.					
I 19: Índice de incidencias.					

Fuente: elaboración propia.

A continuación marque con una X el atributo o los atributos que usted considere que cumple el indicador siguiente:

	Atributos.							
Indicadores.	**Validez Científica**	**Representatividad**	**Sensibilidad a cambios**	**Fiabilidad**	**Relevancia**	**Comprensibilidad**	**Metas**	**Comparabilidad**
I 19: Índice de incidencias.								

Fuente: elaboración propia.

Anexo 21. Cuestionario para la evaluación de la actuación sostenible en instalaciones hoteleras a partir del criterio de expertos y especialistas en el proceso de Servicios Técnicos.

A continuación se le presenta una tabla para votar por las áreas claves seleccionadas y los indicadores propuestos en el proceso de Servicios Técnicos. Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos cualitativos. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con este aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

	Escala.				
Áreas Claves e indicadores del Proceso de Servicios Técnicos.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión Patrimonial.					
Área Clave 1: Uso y protección de recursos naturales y energéticos.					
I 9: Índice de calidad de la playa.					
I 10: Índice de calidad del agua potable.					
I 11: Índice de consumo de agua por HDO.					
I 12: Índice de consumo de energía eléctrica por HDO.					
Área Clave 2: Estado físico, técnico y prácticas de mantenimiento, de infraestructuras, mobiliarios y equipamiento.					
I 13: Índice del cumplimiento del Mantenimiento Preventivo Planificado (MPP).					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 21. Continuación.

A continuación marque con una X el atributo o los atributos que usted considere que cumplen los indicadores siguientes:

	Atributos.							
Indicadores.	**Validez Científica**	**Representatividad**	**Sensibilidad a cambios**	**Fiabilidad**	**Relevancia**	**Comprensibilidad**	**Metas**	**Comparabilidad**
I 9: Índice de calidad de la playa.								
I 10: Índice de calidad del agua potable.								
I 11: Índice de consumo de agua por HDO.								
I 12: Índice de consumo de energía eléctrica por HDO.								
I 13: Índice del cumplimiento del Mantenimiento Preventivo Planificado (MPP).								

Fuente: elaboración propia.

Anexo 22. Ficha Técnica de los indicadores.

A continuación se muestra la ficha técnica diseñada para los indicadores seleccionados:

Tabla 2.3: Ficha Técnica del indicador.	
Nombre del indicador	
Dimensión	
Proceso	
Área Clave	
Definición	
Criterio de medida	
Tendencia deseada	
Escala de medición	
Justificación de la escala	
Observaciones	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 23. Cuestionario para evaluar el cumplimiento en las instalaciones hoteleras de las normas higiénico-sanitarias (HACCP + MINSAP).

El presente cuestionario pretende evaluar a partir del criterio del experto o especialista el cumplimiento de las condiciones higiénico-sanitarias en las áreas de servicios siendo un instrumento útil para la toma de decisiones en la actuación sostenibles de la organización.

A continuación se presenta una ficha de datos en la cual se recoge y registra la información sobre experto o especialista que evaluará el cumplimiento de las condiciones higiénico-sanitarias de la instalación hotelera.

Ficha de datos del experto o especialista	
Nombre y apellidos	
Desempeño profesional	
Profesión	
Años de experiencia	

Fuente: elaboración propia.

Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos cualitativos. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con este aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

Anexo 23. Continuación.

Aspectos a evaluar:	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
I. Requisitos generales:					
1. Los suelos son suaves, no resbaladizos e impermeables.					
2. Se encuentran en buen estado y limpios.					
3. El acabado de las paredes y los techos cumplen con las condiciones higiénico-sanitarias.					
4. Las puertas, ventanas y alféizares se mantienen limpios y en buen estado.					
5. La iluminación es suficientemente buena para permitir el manejo y limpieza eficaz de los alimentos.					
6. Las bombillas de vidrio de las zonas de almacenamiento, manipulación, cocción y preparación de alimentos están protegidas.					
7. La ventilación es lo suficientemente buena para eliminar los olores y humos producidos por la cocción de alimentos.					
8. Todas las cañerías o conductos de drenaje están limpios y protegidos contra insectos y roedores.					
9. Existen lavabos para lavarse las manos separados de las pilas o equipos utilizados para alimentos.					
10. Todas las pilas y lavabos están dotados de agua corriente caliente y fría.					
11. Se dispone de los principales requisitos de higiene y sanidad.					
II. Equipos:					
12. El equipo de cocina se mantiene limpio, libre de la acumulación de comida que pueda contener bacterias nocivas o atraer insectos o roedores.					
13. Se mantiene en buenas condiciones de funcionamiento.					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 24. Cuestionario para calcular el índice de aceptación por la protección y conservación del entorno natural de la instalación hotelera.

El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar por parte de los representantes de los principales touroperadores, el nivel de aceptación de la instalación hotelera por la protección y conservación del entorno natural. Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos marcando con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con ese aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

Estado actual, uso, protección y conservación de los aspectos siguientes:	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
1. Entorno natural.					
2. Paisaje.					
3. Áreas verdes.					
4. Suelo.					
5. Aire.					
6. Playa.					
7. Arena.					
8. Duna.					
9. Área de protección.					
10. Flora.					
11. Fauna.					
12. Clima.					
13. Agua para consumo.					
14. Agua del recurso playa.					
15. Agua de la piscina.					
16. Los recursos naturales y su medio ambiente.					
17. ¿La instalación hotelera es bien aceptada por la protección y conservación de su entorno natural?				**Si**	**No**

Fuente: elaboración propia.

Anexo 25. Cuestionario para calcular el índice de competencia de la instalación hotelera.

El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar por parte de los touroperadores, el nivel de competitividad de la instalación hotelera como un instrumento útil para la toma de decisiones en la actuación responsable de la organización.

Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos cualitativos. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con ese aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

Atributos	MI	I	A	S	MS
1. Facilidad de trabajo con TTOO.					
2. Comercialización del producto.					
3. Relación calidad/precio.					
4. Confort del alojamiento.					
5. Calidad del programa de animación.					
6. Profesionalidad del servicio.					
7. Capacidad de respuesta.					
8. Rapidez en el servicio.					
9. Condiciones higiénico-sanitarias.					
10. Seguridad.					
11. Calidad del ecosistema.					
12. Calidad y variedad de la oferta gastronómica.					
13. Facilidades y condiciones para la estancia del cliente en la instalación.					
				Si	No
14. ¿Es competitiva la instalación hotelera?					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 26. Cuestionario de Motivación/Satisfacción para el cliente interno.

Estimado compañero: el siguiente grupo de enunciados está relacionado con sus opiniones sobre la motivación que usted experimenta con cada característica de su trabajo. Si usted está totalmente de acuerdo (TA) en que posee una característica dada, sitúe un 5 en la línea que corresponde al enunciado. Si usted está totalmente en desacuerdo (TD), sitúe el 1 en la línea que corresponde al enunciado. Si sus opiniones se encuentran entre los extremos, sitúe un número entre 1 y 5 en la línea correspondiente, de modo que refleje realmente su opinión. No existen respuestas buenas o malas, ni verdaderas o falsas.

1. Estoy totalmente en desacuerdo con ese aspecto (MI).
2. Estoy en desacuerdo en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy de acuerdo en este aspecto (S).
5. Estoy totalmente de acuerdo con este aspecto (MS).

No.	Ítems	Valores de la escala				
		1	2	3	4	5
1	El trabajo que realizo es atractivo y emocionante.					
2	En mi trabajo puedo utilizar mi creatividad sin obstáculos.					
3	Puedo llamar la atención a mis superiores sobre el cumplimiento de sus responsabilidades.					
4	Estoy plenamente informado sobre los resultados de mi empresa.					
5	Las tareas que realizo están claras.					
6	Las relaciones con mis compañeros de trabajo son sinceras.					
7	En mi lugar de trabajo dispongo del espacio necesario para el desarrollo de mis iniciativas.					
8	Me siento copropietario del patrimonio de mi empresa.					
9	Dispongo de posibilidades para introducir mejoras en mi empresa.					
10	En mi empresa puedo actuar siguiendo mis propias ideas.					
11	En mi empresa me valoran a mí y a la manera en que trabajo.					

Anexo 26. Continuación.

12	Existe confianza y respeto mutuo entre mis compañeros.					
13	Los directivos de mi empresa demuestran estar comprometidos con la situación laboral de los empleados.					
14	El lugar donde trabajo es agradable.					
15	La misión de mi empresa me inspira e impulsa a trabajar en pos de alcanzarla.					
16	Entre los departamentos de mi empresa existe adecuada cooperación.					
17	En mi empresa se celebran los resultados positivos conseguidos.					
18	En mi expresa se crean espacios adecuados para que los empleados expresen sus ideas e inquietudes.					
19	La carga de trabajo que realizo no ocupa todo mi tiempo disponible.					
20	La carga de trabajo no interfiere mis deberes en mi vida privada.					
21	Realizo un trabajo variado e interesante.					
22	He pensado reiteradamente en cambiar de centro de trabajo.					
23	Me siento motivado con el trabajo que realizo.					
24	Siento satisfacción con el trabajo que realizo dentro de mi empresa.					

Fuente: González, A. (2007). “Modelo de satisfacción del cliente interno.”

Anexo 27. Cuestionario para calcular el índice de satisfacción de terceros con la gestión sostenible de la instalación.

El presente cuestionario pretende evaluar a partir del criterio de terceros, indicadores cualitativos para la gestión de la actuación sostenible de la instalación.

Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los aspectos siguientes. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que se muestra a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con ese aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

INDICADORES	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
1. Impacto al medio ambiente de la actividad hotelera.					
2. Imagen del producto hotelero.					
3. Calidad del ecosistema.					
4. Preservación de la calidad del hábitat para especies de flora y fauna en el entorno de la instalación.					
5. Preservación de la integralidad de la superficie constructiva de la infraestructura como patrimonio histórico de la localidad.					
6. Preservación del paisaje.					
7. Uso, conservación y preservación de la zona de playa.					
8. Gestión sostenible de la instalación hotelera.					
	Si	**No**			
9. ¿Está satisfecho con la gestión sostenible de la instalación?					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 28. Cuestionario para calcular el índice de satisfacción de los grupos hoteleros con la gestión sostenible de la instalación.

El presente cuestionario pretende evaluar, a partir del criterio de los representantes de los grupos hoteleros que dirigen la actividad hotelera, indicadores cualitativos para la gestión de la actuación sostenible de la instalación.

Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los aspectos siguientes. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con ese aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

INDICADORES	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
1. Impacto al medio ambiente de la actividad hotelera.					
2. Imagen del producto hotelero.					
3. Prioridad que brinda la instalación a actividades de educación ambiental.					
4. Formación y capacitación medioambiental del cliente interno.					
5. Implantación de un Sistema de Gestión Ambiental.					
6. Exigencia a los proveedores por políticas de actuación sostenible.					
7. Gestión en las áreas de servicios con impacto ambiental directo.					
8. Cumplimiento de los objetivos o metas ambientales propuestos.					
9. Cumplimiento de las regulaciones legales ambientales establecidas.					

Anexo 28. Continuación.

10. Resultados obtenidos en las auditorías ambientales.					
11. Utilización de productos reciclables.					
12. Utilización de productos de limpieza e insumos biodegradables.					
13. Vinculación de la instalación y sus trabajadores a programas, estudios e investigaciones medioambientales.					
14. Preservación de la calidad del hábitat para especies de flora y fauna en el entorno de la instalación.					
15. Preservación de la integralidad de la superficie constructiva de la infraestructura como patrimonio histórico de la localidad.					
16. Preservación del paisaje.					
17. Uso, conservación y preservación de la zona de playa.					
18. Identificación del programa de animación turística de la instalación con las costumbres y tradiciones autóctonas.					
19. Participación de la instalación en tareas de limpieza y saneamiento ambiental de la localidad.					
20. Gestión sostenible de la instalación hotelera.					
				Si	**No**
21. ¿Está satisfecho con la gestión sostenible de la instalación?					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 29. Cuestionario para calcular el índice de satisfacción de los clientes internos con la gestión sostenible de la instalación.

El presente cuestionario pretende evaluar, a partir del criterio de los clientes internos que trabajan en el hotel, indicadores cualitativos para la gestión de la actuación sostenible de la instalación.

Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los aspectos siguientes. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con ese aspecto (MI).
2. Estoy insatisfecho en este aspecto (I).
3. Aceptable (A).
4. Estoy satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto (MS).

INDICADORES	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
1. Impacto al medio ambiente de la actividad hotelera.					
2. Imagen del producto hotelero.					
3. Prioridad que brinda la instalación a actividades de educación ambiental.					
4. Formación y capacitación medioambiental del cliente interno.					
5. Implantación de un Sistema de Gestión Ambiental.					
6. Exigencia a los proveedores por políticas de actuación sostenible.					
7. Gestión en las áreas de servicios con impacto ambiental directo.					
8. Cumplimiento de los objetivos o metas ambientales propuestos.					
9. Cumplimiento de las regulaciones legales ambientales establecidas.					
10. Resultados obtenidos en las auditorías ambientales.					
11. Utilización de productos reciclables.					

Anexo 29. Continuación.

12. Utilización de productos de limpieza e insumos biodegradables.					
13. Vinculación de la instalación y sus trabajadores a programas, estudios e investigaciones medioambientales.					
14. Preservación de la calidad del hábitat para especies de flora y fauna en el entorno de la instalación.					
15. Preservación de la integralidad de la superficie constructiva de la infraestructura como patrimonio histórico de la localidad.					
16. Preservación del paisaje.					
17. Uso, conservación y preservación de la zona de playa.					
18. Identificación del programa de animación turística de la instalación con las costumbres y tradiciones autóctonas.					
19. Participación de la instalación y sus trabajadores en tareas de limpieza y saneamiento ambiental de la localidad.					
20. Gestión sostenible de la instalación hotelera.					
				Si	**No**
21. ¿Está satisfecho con la gestión sostenible de la instalación?					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 30. Método Proceso Analítico Jerárquico.

El método Proceso Analítico Jerárquico (PAJ) descrito por Thomas L. Saaty, 1980, está diseñado para resolver problemas complejos que tienen criterios múltiples. Requiere que el decisor proporcione evaluaciones subjetivas respecto a la importancia relativa de cada uno de los criterios, y que después especifique su preferencia con respecto a cada una de las alternativas de decisión y para cada criterio. El resultado es una jerarquización con prioridades, que muestra la preferencia global para cada una de las alternativas de decisión. (Tomado del portal web de la asignatura de Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas, elaborado por Frías, R y González, M).

El Proceso Analítico Jerárquico tiene los siguientes pasos:

Paso 1: Elaborar la Matriz de Comparaciones Pareadas (MCP) de los criterios.

Sea A una matriz nxn, donde $n^a Z^+$. Sea a_{ij} el elemento (i, j) de A, para i= 1, 2,...,n y, j= 1,2,...,n. A es una matriz de comparaciones pareadas de n criterios, si a_{ij} es la medida de la preferencia del criterio en la fila i cuando se le compara con el criterio de la columna j. Cuando i=j, el valor de a_{ij} será igual a 1, pues se está comparando el criterio consigo mismo. Además se cumple que: $a_{ij} / a_{ji} = 1$; es decir:

Criterios	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4
Criterio 1	**1**	$\mathbf{a_{12}}$	$\mathbf{a_{13}}$	$\mathbf{a_{14}}$
Criterio 2	$\mathbf{1 / a_{12}}$	**1**	$\mathbf{a_{23}}$	$\mathbf{a_{24}}$
Criterio 3	$\mathbf{1 / a_{13}}$	$\mathbf{1 / a_{23}}$	**1**	$\mathbf{a_{34}}$
Criterio 4	$\mathbf{1 / a_{14}}$	$\mathbf{1 / a_{24}}$	$\mathbf{1 / a_{34}}$	**1**

La escala de Comparaciones Pareadas para las Preferencias en el PAJ es la siguiente:

- 9: Extremadamente preferible.
- 8: Entre muy fuertemente y extremadamente preferible.
- 7: Muy fuertemente preferible.
- 6: Entre fuertemente y muy fuertemente preferible.
- 5: Fuertemente preferible.
- 4: Entre moderada y fuertemente preferible.

Anexo 30. Continuación.

- 3: Moderadamente preferible.
- 2: Entre igual y moderadamente preferible.
- 1: Igualmente preferible.

Paso 2: Realizar la síntesis de los juicios.

Para sintetizar los juicios se lleva a cabo el procedimiento que a continuación se ofrece, el cual permite calcular las prioridades de cada uno de los elementos que se comparan:

2.1 Sumar los valores de cada columna de la Matriz de Comparaciones Pareadas.

2.2. Dividir cada elemento de la MCP entre el total de su columna, a la matriz resultante se le denomina Matriz de Comparaciones Pareadas Normalizada (MCPN).

2.3. Calcular el promedio de los elementos de cada fila de la MCPN. Estos promedios proporcionan una estimación de las prioridades relativas de los elementos que se comparan.

Anexo 31. Método Multiatributo de suma ponderada.

A continuación se explica el procedimiento para la aplicación del método de suma ponderada:

1. Datos de partida:

- Se supone un problema con m alternativas a_1, a_2, a_3 …..a_m y n criterios C_1, C_2, C_3 ……C_n. Cada criterio está representando por una función de utilidad U_j. La utilidad U_j (a_i) que, para el criterio j, el decisor estima tiene la alternativa i, la recoge la evaluación $a_{ij}=U_j$ (a_i) de la matriz de decisión (fila i y columna j) de la misma. Cada valor a_{ij} proviene, bien de la construcción de una verdadera función de utilidad, bien de una evaluación natural, si se trata de un criterio cuantitativo como el precio o la edad. Se supone, en todo caso, que estas evaluaciones son de tipo cardinal ratio, por las razones que ya se verán.
- Se supone también que cada criterio C_j está provisto de un peso W_j positivo o nulo. Que tenga peso nulo el criterio C_j permite la eliminación de ese criterio, por lo que en lo sucesivo siempre se manejará que $W_j \geq 0$, para todo j. Asimismo se supone que los pesos de tipo cardinal ratio, lo que significa que todo otro vector de pesos W', equivalente a W en el espíritu del decisor, verifica $W'=kW$ (k es un escalar estrictamente positivo).

2. Transformación de los datos.

- Se normalizan las evaluaciones a_{ij} por cualquiera de los procedimientos que conservan la cardinalidad. Los nuevos valores a_{ij} (utilizando la misma notación para no crear una nueva) deben quedar comprendidos entre 0 y 1, con mejor evaluación cuanto más cercano a 1.
    - Se normalizan los pesos W_j de forma que sumen la unidad. Bastará dividir los pesos originales por la suma de todos ellos.

A partir de ahora se considera que los a_{ij} y los W_j ya están normalizados según lo dicho.

Anexo 31. Continuación.

3. Aplicación del método de Suma Ponderada.

Para cada alternativa a_i, se calcula su evaluación global:

$$\mathbf{Icg}_i=\sum_{j=1}^{n} W_{jk} * X_{ijk}$$

Donde:

Icg_i: índice global de competencia para el graduado o la carrera i.

W_{jk}: peso o prioridad que otorga el decisor de tipo j a la competencia de tipo k.

X_{ijk}: grado de presencia percibido por el decisor j de la competencia de tipo k en el graduado o la carrera de tipo i.

Anexo 32. Organigrama del hotel Oasis Turquesa.

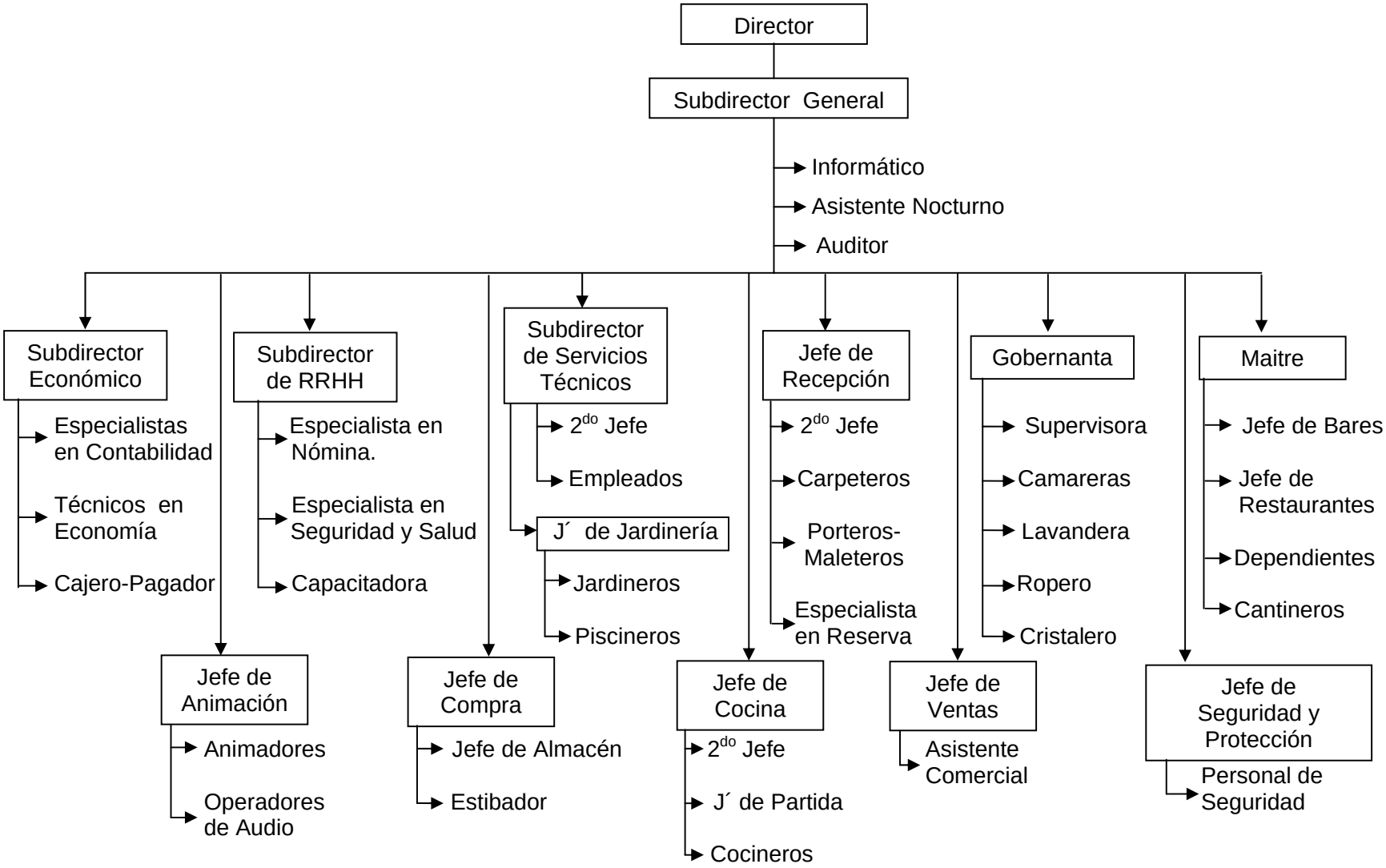


Figura 3.1: Organigrama del hotel Oasis Turquesa.
Fuente: elaboración propia.

Anexo 33. Evaluación del diagnóstico turístico realizada por los responsables de los procesos en el hotel Oasis Turquesa.

Tabla 3.7: Diagnóstico turístico respondido.					
Aspectos:	**Escala de medición.**				
Proceso: Dirección.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Cumplimiento de políticas, estrategias y legislaciones para la actuación sostenible de la instalación hotelera.			**X**		
Interrelación de los procesos internos.			**X**		
Contribución de las funciones de la Dirección con la actuación sostenible en la instalación hotelera.			**X**		
Compromiso de la Dirección por la actuación sostenible de la instalación hotelera.			**X**		
Sistema de Gestión Ambiental diseñado.			**X**		
Evaluación y monitoreo de planes y políticas de actuación sostenible.			**X**		
Existencia de información sobre políticas de actuación sostenibles brindada a los clientes.			**X**		
Aplicación de técnicas de Dirección por procesos.			**X**		
Total **8**	**0**	**0**	**24**	**0**	**0**
Proceso: Alojamiento.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Condiciones higiénico-sanitarias de las habitaciones.				**X**	
Utilización de productos amigables con el medio ambiente:					
-Para las dotaciones de las habitaciones.				**X**	
-Para la limpieza de habitaciones y áreas nobles.			**X**		
-Para el lavado de ropas del cliente externo.			**X**		
Tratamiento a:					
-Residuales líquidos.				**X**	
-Residuales sólidos orgánicos.				**X**	
- Residuales sólidos inorgánicos.				**X**	
- Residuales de materiales reciclables.				**X**	
Condiciones para el depósito de los desechos por clasificación en las habitaciones.			**X**		

Anexo 33. Continuación.

Condiciones higiénico-sanitarias del traslado de los desechos por clasificación.			**X**		
Presencia de mecanismos de ahorro para el consumo de agua en las habitaciones y áreas nobles.				**X**	
Presencia de normas de ahorro de agua para la limpieza de habitaciones y áreas nobles.				**X**	
Presencia de normas de ahorro de agua para el lavado de ropas de los cliente externos.				**X**	
Presencia de mecanismos de ahorro de energía eléctrica en habitaciones y áreas nobles.				**X**	
Condiciones de los medios de transporte utilizados por clientes internos, para el desempeño de sus funciones.			**X**		
Volumen y tipo de música que se escucha en los pasillos.	**No procede**				
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.			**X**		
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.			**X**		
Estado físico y técnico del equipamiento.			**X**		
Estado físico y técnico del mobiliario.			**X**		
Disponibilidad y actualización de la tecnología.			**X**		
Desempeño profesional.				**X**	
Gestión del conocimiento.				**X**	
Estado del clima laboral.				**X**	
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.				**X**	
Cumplimiento de normas de Educación Formal.				**X**	
Correcta utilización de los medios de seguridad y protección.				**X**	
Cumplimiento de la legislación de seguridad y salud del trabajo.				**X**	
Divulgación de la cultura y la identidad nacional por parte del cliente interno.				**X**	
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.				**X**	

Anexo 33. Continuación.

Gestión eficiente del presupuesto.				X	
Aplicación de técnicas de Dirección por procesos.				X	
Total **31**	**0**	**0**	**30**	**80**	**0**
Proceso: Alimentos y Bebidas.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Condiciones higiénico-sanitarias en:					
-Restaurantes.				X	
-Bares.			X		
Tratamiento en los restaurantes a:					
-Residuales líquidos.				X	
-Residuales sólidos orgánicos.				X	
- Residuales sólidos inorgánicos.				X	
- Residuales de materiales reciclables.				X	
Tratamiento en los bares a:					
-Residuales líquidos.				X	
-Residuales sólidos orgánicos.				X	
- Residuales sólidos inorgánicos.				X	
- Residuales de materiales reciclables.				X	
Condiciones para el depósito de los desechos por clasificación en:					
-Restaurantes.				X	
-Bares.				X	
Presencia de mecanismos de ahorro de agua en:					
-Restaurantes.			X		
-Bares.			X		
Presencia de mecanismos de ahorro de portadores energéticos en:					
-Restaurantes.				X	
-Bares.				X	
Condiciones de temperaturas para los alimentos al momento de:					
-Conservarlos.			X		
-Cocerlos.			X		
No contaminación del entorno con los olores desprendidos de los extractores de las áreas de preparación y cocción de alimentos.				X	

Anexo 33. Continuación.

Utilización de insumos desechables biodegradables.				X	
Presencia de bebidas y coctelería cubana.				X	
Presencia de comidas y platos típicos cubanos.				X	
Presencia de puntos de servicio representativos de la cultura cubana.			X		
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.			X		
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.		X			
Estado físico y técnico del equipamiento.	X				
Estado físico y técnico del mobiliario.	X				
Disponibilidad y actualización de la tecnología.	X				
Desempeño profesional.			X		
Gestión del conocimiento.			X		
Estado del clima laboral.				X	
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.			X		
Cumplimiento de normas de Educación Formal.		X			
Correcta utilización de los medios de seguridad y protección.		X			
Cumplimiento de la legislación de seguridad y salud del trabajo.			X		
Divulgación de la cultura y la identidad nacional por parte del cliente interno.				X	
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.		X			
Gestión eficiente del presupuesto.			X		
Aplicación de técnicas de Dirección por procesos.			X		
Total **40**	**3**	**8**	**42**	**76**	**0**
Proceso: Animación.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Variedad del programa.				X	
Calidad del programa.				X	
Correcta segmentación del programa en:					
-Actividades Diurnas.				X	
-Actividades Nocturnas.				X	

Anexo 33. Continuación.

Presencia de actividades:					
-Deportivas.				X	
-Acuáticas.				X	
Confección del programa de actividades por segmentos de mercado.				X	
Realización de actividades en contacto directo con la naturaleza.			X		
Presencia de actividades que promuevan la actuación responsable.			X		
Existencia de miniclub.	X				
Divulgación de la cultura y la identidad nacional a través de:					
-Música.			X		
-Danza.			X		
-Bailes típicos.			X		
-Artes plásticas.			X		
-Artesanía.			X		
-Clases impartidas.			X		
-Otras manifestaciones.	X				
Rescate de las tradiciones locales y nacionales.			X		
Presencia de mecanismos de ahorro de agua.			X		
Presencia de normas de ahorro de agua.			X		
Presencia de mecanismos de ahorro de portadores energéticos.			X		
Cumplimiento de los niveles permisibles de contaminación acústica.			X		
Preservación del entorno ante posibles impactos generados por actividades del programa.			X		
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.		X			
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.		X			
Estado físico y técnico del equipamiento.		X			
Estado físico y técnico del mobiliario.		X			
Disponibilidad y actualización de la tecnología.		X			
Desempeño profesional.				X	
Gestión del conocimiento.				X	
Estado del clima laboral.		X			

Anexo 33. Continuación.

Cuidado y apariencia física de los clientes internos.				X	
Cumplimiento de normas de Educación Formal.				X	
Correcta utilización de los medios de seguridad y protección.			X		
Cumplimiento de la legislación de seguridad y salud del trabajo.			X		
Divulgación de la cultura y la identidad nacional por parte del cliente interno.				X	
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.			X		
Gestión eficiente del presupuesto.				X	
Aplicación de técnicas de Dirección por procesos.				X	
Total 39	**2**	**12**	**51**	**56**	**0**
Proceso: Recursos Humanos.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Cumplimiento de las competencias laborales.				X	
Satisfacción de las necesidades de fuerza de trabajo.				X	
Formación y capacitación sistemática.				X	
Instrucción para la protección del cliente externo.				X	
Niveles de motivación del cliente interno.		X			
Niveles de satisfacción del cliente interno.		X			
Gestión de la calidad de vida laboral.				X	
Aplicación de la evaluación del desempeño.				X	
Formación y preparación de cuadros y reservas.				X	
Preparación político-ideológica.				X	
Cumplimiento del programa de preparación para la defensa.				X	
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.				X	
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.		X			
Estado físico y técnico del equipamiento.			X		
Estado físico y técnico del mobiliario.				X	
Disponibilidad y actualización de la tecnología.		X			
Desempeño profesional.				X	
Gestión del conocimiento.				X	

Anexo 33. Continuación.

Estado del clima laboral.				X	
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.			X		
Cumplimiento de normas de Educación Formal.				X	
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.				X	
Gestión eficiente del presupuesto.			X		
Aplicación de técnicas de Dirección por procesos.			X		
Total 24	**0**	**8**	**12**	**64**	**0**
Proceso: Comercialización.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Estudio y valoración de las necesidades y expectativas de los clientes externos.				X	
Inserción de la instalación en los medios de información.				X	
Gestión comercial de la instalación hotelera.				X	
Gestión del plan de ventas.				X	
Competitividad de la instalación hotelera.			X		
Retroalimentación de los procesos hoteleros.				X	
Satisfacción del cliente externo.			X		
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.			X		
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.			X		
Estado físico y técnico del equipamiento.		X			
Estado físico y técnico del mobiliario.		X			
Disponibilidad y actualización de la tecnología.			X		
Desempeño profesional.				X	
Gestión del conocimiento.				X	
Estado del clima laboral.			X		
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.				X	
Cumplimiento de normas de Educación Formal.				X	
Divulgación de la cultura y la identidad nacional por parte del cliente interno.				X	

Anexo 33. Continuación.

Gestión eficiente del presupuesto.			X		
Aplicación de técnicas de Dirección por procesos.				X	
Total 21	**0**	**4**	**24**	**44**	**0**
Proceso: Administración.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Gestión del presupuesto.				X	
Correspondencia entre la actuación responsable y los beneficios económicos.				X	
Gestión del consumo de agua.				X	
Gestión del consumo de portadores energéticos no renovables.				X	
Estado físico y técnico del equipamiento.			X		
Estado físico y técnico del mobiliario.			X		
Disponibilidad y actualización de la tecnología.			X		
Desempeño profesional.				X	
Gestión del conocimiento.			X		
Estado del clima laboral.				X	
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.				X	
Cumplimiento de normas de Educación Formal.					X
Cumplimiento de la legislación de seguridad y salud del trabajo.					X
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.	X				
Aplicación de técnicas de Dirección por procesos.				X	
Total 15	**1**	**0**	**12**	**32**	**10**
Proceso: Seguridad y Protección.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Gestión de sustancias peligrosas.				X	
Gestión de puntos vitales.					X
Gestión de áreas reservadas.					X
Sistemas centrales de alarmas contra intrusos.		X			
Funcionamiento y disposición de circuitos cerrados de televisión.				X	
Sistema de protección contra incendios.				X	
Utilización de técnicas caninas para la detección de:					
-Drogas y estupefacientes.				X	

Anexo 33. Continuación.

-Explosivos.				X	
Implementación del Plan de Contingencias.				X	
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.				X	
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.			X		
Estado físico y técnico del equipamiento.			X		
Estado físico y técnico del mobiliario.			X		
Disponibilidad y actualización de la tecnología.	X				
Desempeño profesional.				X	
Gestión del conocimiento.				X	
Estado del clima laboral.				X	
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.				X	
Cumplimiento de normas de Educación Formal.			X		
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.				X	
Gestión eficiente del presupuesto.	X				
Aplicación de técnicas de Dirección por procesos.				X	
Total 23	**2**	**2**	**12**	**52**	**10**
Proceso: Economato.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Normas higiénico-sanitarias para el almacenamiento de productos y sustancias.			X		
Cumplimiento del programa de control de plagas y vectores en locales y áreas de almacenamiento.				X	
Disponibilidad de fichas de seguridad para el almacenamiento de productos y sustancias peligrosos.			X		
Presencia de medios de extinción en los locales de almacenamiento.				X	
Adquisición de productos amigables con el medio ambiente.					X
Presencia de productos biodegradables.				X	
Cumplimiento de los ciclos de rotación de productos almacenados.					X
Cumplimiento de las normas establecidas para los medios de almacenamiento.			X		

Anexo 33. Continuación.

Cumplimiento de las normas establecidas para los locales de almacenamiento.			**X**		
Cumplimiento de medidas para el aterramiento contra cargas electrostáticas.				**X**	
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.		**X**			
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.			**X**		
Estado físico y técnico del equipamiento.			**X**		
Estado físico y técnico del mobiliario.		**X**			
Disponibilidad y actualización de la tecnología.			**X**		
Desempeño profesional.				**X**	
Gestión del conocimiento.				**X**	
Estado del clima laboral.				**X**	
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.					**X**
Cumplimiento de normas de Educación Formal.					**X**
Correcta utilización de los medios de seguridad y protección.					**X**
Cumplimiento de la legislación de seguridad y salud del trabajo.					**X**
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.		**X**			
Gestión eficiente del presupuesto.					**X**
Aplicación de técnicas de Dirección por procesos.				**X**	
Total	**0**	**6**	**21**	**32**	**35**
Proceso: Servicios Técnicos.	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Tratamiento final de:					
-Residuales líquidos.				**X**	
-Residuales sólidos orgánicos.			**X**		
- Residuales sólidos inorgánicos.		**X**			
- Residuales de materiales reciclables.		**X**			
Condiciones de almacenamiento de:					
-Residuales sólidos orgánicos.			**X**		

Anexo 33. Continuación.

- Residuales sólidos inorgánicos.			X		
- Residuales de materiales reciclables.		X			
Control y monitoreo de los servicios de terceros para la recogida de:					
-Residuales sólidos orgánicos.		X			
- Residuales sólidos inorgánicos.		X			
- Residuales de materiales reciclables.		X			
Uso y protección del recurso natural:					
-Playa.				X	
-Flora.			X		
-Fauna.			X		
-Suelo.			X		
-Arena.			X		
-Duna.			X		
-Área de protección.			X		
Calidad del agua para consumo.				X	
Calidad del agua del recurso playa.				X	
Calidad del agua de la piscina.				X	
Uso y protección de los recursos energéticos.				X	
Planes de medidas para el ahorro de:					
- Agua.			X		
- Portadores energéticos.			X		
Estado técnico y prácticas de mantenimiento de equipos de refrigeración y climatización.		X			
Utilización de productos químicos amigables con el medio ambiente.			X		
Sustitución de productos químicos por biológicos.			X		
Cumplimiento del programa de control de plagas y vectores.			X		
Condiciones para el drenaje pluvial.				X	
Cumplimiento de los niveles permisibles de contaminación atmosférica.			X		
Estado físico, técnico y prácticas de mantenimiento de las piscinas.				X	
Preservación de la duna ante presencia de:					

Anexo 33. Continuación.

-Puntos náuticos.			X		
-Pasos peatonales.			X		
-Puntos de servicio.			X		
-Otras construcciones.			X		
Aprovechamiento de energía renovable.		X			
Cumplimiento de los niveles permisibles de contaminación acústica.		X			
Evaluación del cumplimiento de los estándares de los grupos hoteleros.		X			
Nivel de completamiento y calidad del aprovisionamiento para el servicio.		X			
Estado físico y técnico del equipamiento.		X			
Estado físico y técnico del mobiliario.			X		
Disponibilidad y actualización de la tecnología.		X			
Desempeño profesional.			X		
Gestión del conocimiento.			X		
Estado del clima laboral.			X		
Cuidado y apariencia física de los clientes internos.		X			
Cumplimiento de normas de Educación Formal.		X			
Correcta utilización de los medios de seguridad y protección.		X			
Cumplimiento de la legislación de seguridad y salud del trabajo.			X		
Información y capacitación del cliente interno con relación a la actuación sostenible.		X			
Gestión eficiente del presupuesto.			X		
Aplicación de técnicas de Dirección por procesos.		X			
Total **49**	**0**	**36**	**75**	**32**	**0**

Fuente: elaboración propia.

Anexo 34. Resumen de los indicadores seleccionados, su criterio de medida y escala de medición.

Tabla 3.9. Indicadores seleccionados por los expertos.				
Dimensión Patrimonial				
Proceso	**Área Clave**	**Indicador**	**Criterio de medida**	**Escala de medición**
Dirección	AC1: Políticas para el desarrollo turístico.	I 1: Valoración del cumplimiento de normas, resoluciones y estrategias ambientales.	Valoración cualitativa realizada por los directivos de la instalación hotelera sobre el cumplimiento de las normas, políticas y leyes.	Muy Insatisfactorio (1). Insatisfactorio (2). Aceptable (3). Satisfactorio (4). Muy Satisfactorio (5).
		I 2: Obtención de certificaciones ambientales y de calidad otorgadas.	Obtención de certificaciones ambientales y de calidad.	Insatisfactorio (ausencia de certificaciones ambientales y de calidad). Satisfactorio (obtención de certificaciones ambientales y de calidad).
Alojamiento	AC1: Preparación de habitaciones.	I 3: Índice de habitaciones desagradables.	Número de habitaciones expuestas a ruidos y olores desagradables /Total de habitaciones existentes.	Insatisfactorio (más de 0.40). Aceptable (entre 0.40 y 0.20). Satisfactorio (menos de 0.20).
Alimentos y Bebidas	AC1: Ofertar alimentos y bebidas.	I 4: Resultado de la evaluación de las normas higiénico-sanitarias (HACCP + MINSAP).	Partiendo de la valoración realizada por un experto o especialista a partir del Anexo 23, en la tabla que aparece en el mismo se promedian todos los aspectos.	Muy Insatisfactorio (de 1 a 1.9). Insatisfactorio (de 2 a 2.9). Aceptable (de 3 a 3.9). Satisfactorio (de 4 a 4.5). Muy Satisfactorio (de 4.6 a 5).

Anexo 34. Continuación.

Animación	AC1: Recreación.	I 5: Índice de actividades recreativas ambientales para clientes externos.	Número de actividades recreativas ambientales/Total de actividades que se realizan en el programa de animación.	Insatisfactorio (menos de 0.60) Aceptable (de 0.60 hasta 0.80) Satisfactorio (más de 0.80)
Recursos Humanos	AC2: Formación y capacitación.	I 6: Índice de programas y actividades de educación ambiental para clientes internos.	Número de programas y actividades de educación ambiental/Total de programas y actividades para el cliente interno.	Insatisfactorio (0) Aceptable (entre 0.1 y 0.3) Satisfactorio (más de 0.3)
Comercialización	AC1: Competitividad de la instalación.	I 7: Índice de aceptación por la protección y conservación del entorno natural.	Partiendo de la valoración realizada por los representantes de los principales touroperadores que comercializan el hotel a partir del Anexo 24, en la tabla que aparece en el mismo se promedian todos los aspectos.	Muy Insatisfactorio (de 1 a 1.9) Insatisfactorio (de 2 a 2.9) Aceptable (de 3 a 3.9) Satisfactorio (de 4 a 4.5) Muy Satisfactorio (de 4.6 a 5)
Economato	AC1: Adquisición, almacenamiento y distribución de productos.	I 8: Índice de productos químicos y tóxicos.	Valoración cualitativa realizada por un experto de la instalación sobre la utilización de productos químicos y tóxicos.	Muy Insatisfactorio (1) Satisfactorio (2) Aceptable (3) Satisfactorio (4) Muy Satisfactorio (5)

Anexo 34. Continuación.

Servicios Técnicos	AC1: Uso y protección de recursos naturales y energéticos.	I 9: Índice de calidad del recurso natural playa.	No procede.	
		I 10: Índice de la calidad del agua potable.	Parámetros utilizados para calcular la calidad del agua potable según NC 93-02:92: Higiene comunal. Agua Potable. Requisitos sanitarios.	Valores máximos admisibles de los parámetros a calcular según la Norma Cubana 93-02:86.
		I 11: Índice de consumo de agua por HDO.	Consumo de agua/Habitaciones días ocupadas (HDO).	Insatisfactorio (más de 1 m^3 / HDO). Satisfactorio (hasta 1 m^3/HDO).
		I 12: Índice de consumo de energía eléctrica por HDO.	Consumo de energía eléctrica/ Habitaciones días ocupadas.	Insatisfactorio (más de 50 Kw/ HDO). Aceptable (menos de 45 Kw/HDO). Satisfactorio (de 45 hasta 50 Kw/HDO).
	AC2: Estado físico, técnico y prácticas de mantenimiento de infraestructuras, mobiliarios y equipamiento.	I 13: Índice del cumplimiento del Mantenimiento Preventivo Planificado (MPP).	Gastos de mantenimiento/Costos y gastos Totales*100 (Expresado en valores de %).	Insatisfactorio (menos de 3% y más de 4%). Satisfactorio (entre 3% y 4%).

Fuente: elaboración propia.

Anexo 34. Continuación.

Dimensión Social				
Proceso	**Área Clave**	**Indicador**	**Criterio de medida**	**Escala de medición**
Dirección	AC2: Grupos de Interés.	I 14: Índice de participación de la comunidad local como fuerza laboral.	Número de trabajadores de la localidad/Número total de trabajadores de la instalación.	Insatisfactorio (menos de 0.20). Aceptable (de 0.20 a 0.50). Satisfactorio (más de 0.50).
Recursos Humanos	AC1: Gestión de la calidad de vida laboral.	I 15: Índice de trabajadores por habitaciones días existentes.	Número total de trabajadores de la instalación/Número total de habitaciones días existentes.	Ver Ficha Técnica de este indicador. Anexo 36.
		I 16: Índice de satisfacción del cliente interno.	Número de clientes internos satisfechos-motivados/Número total de clientes internos.	Insatisfactorio (menos de 0.50). Aceptable (de 0.50 a 0.70). Satisfactorio (más del 0.70).
		I17: Índice de accidentes de trabajo.	Número de accidentes en el año/ Número total de trabajadores.	Ver Ficha Técnica de este indicador. Tabla 3.15, Anexo 36.
	AC2: Formación y capacitación.	I 18: Índice de trabajadores incorporados a programas de formación y capacitación.	Número de trabajadores incorporados a programas de formación y capacitación/ Número total de trabajadores.	Insatisfactorio (menos de 0.40). Aceptable (de 0.40 a 0.70). Satisfactorio (más del 0.70).
Seguridad y Protección	AC1: Seguridad y protección de la infraestructura y sus clientes.	I 19: Índice de incidencias.	Número de incidencias/365 días del año.	Insatisfactorio (más de 0.05) Aceptable (de 0.035 a 0.05). Satisfactorio (de 0.035 a 0.0001). Muy Satisfactorio (igual a 0).

Fuente: elaboración propia.

Anexo 34. Continuación.

Dimensión Económica				
Proceso	**Área Clave**	**Indicador**	**Criterio de medida**	**Escala de medición**
Comercialización	AC1: Competitividad de la instalación.	I 20: Índice de ocupación hotelera.	(Número de habitaciones ocupadas/ Número de habitaciones disponibles)*100.	Insatisfactorio (menos del 65%). Aceptable (de 65% al 85%). Satisfactorio (más del 85%).
		I 21: Índice de competitividad hotelera.	Partiendo de la valoración realizada por los representantes de los principales touroperadores que comercializan el hotel a partir del Anexo 24, en la tabla que aparece en el mismo se promedian todos los aspectos.	Muy Insatisfactorio (de 1 a 1.9). Insatisfactorio (de 2 a 2.9). Aceptable (de 3 a 3.9). Satisfactorio (de 4 a 4.5). Muy Satisfactorio (de 4.6 a 5).
		I 22: Índice de habitaciones para minusválidos.	Número de habitaciones para minusválidos/Número total de habitaciones.	Insatisfactorio (valor muy diferente de 0.010). Satisfactorio (igual a 0.010).
	AC2: Satisfacción de clientes externos.	I 23: Índice de satisfacción de clientes externos.	Número de clientes satisfechos/ Número total de clientes*100.	Insatisfactorio (menos del 70%). Aceptable (del 70% al 90%). Satisfactorio (más del 90%).

Anexo 34. Continuación.

Administración	AC1: Gestión Económico-Financiera.	I 24: Índice de utilidad.	Utilidad neta/Ingreso total.	Insatisfactorio (menos de 0.10). Aceptable (de 0.10 a 0.30). Satisfactorio (más de 0.30).
		I 25: Ciclo de pago.	Días del período/ (Compras a créditos del período/Efectos y cuentas por pagar).	Insatisfactorio (más de 60 días). Aceptable (de 30 días a 60 días). Satisfactorio (menos de 30 días).
		I 26: Ciclo de cobro.	Días del período/ (Ventas a crédito del período/Efectos y cuentas por cobrar).	Insatisfactorio (más de 60 días). Aceptable (de 30 días a 60 días). Satisfactorio (menos de 30 días).

Fuente: elaboración propia.

Anexo 34. Continuación.

Dimensión Cultural				
Proceso	**Área Clave**	**Indicador**	**Criterio de medida**	**Escala de medición**
Alimentos y Bebidas.	AC1: Oferta de alimentos y bebidas.	I 27: Presencia de la cocina cubana.	Presencia de restaurante temático de comida cubana, y buffet con oferta de comida criolla.	Insatisfactorio (ausencia de comida cubana). Satisfactorio (presencia de comida cubana).
		I 28: Presencia de bebidas y coctelerías típicas.	Presencia de tragos y cócteles típicos.	Insatisfactorio (ausencia de tragos y cócteles típicos). Satisfactorio (presencia de tragos y cócteles típicos).
Animación.	AC1: Recreación.	I 29: Índice de actividades que rescatan la cultura cubana.	Número de actividades representativas de la cultura cubana/Número total de actividades del programa. (Expresado en %).	Insatisfactorio (menos de 0.40). Aceptable (de 0.40 a 0.60). Satisfactorio (más de 0.60).

Fuente: elaboración propia.

Anexo 34. Continuación.

Dimensión Ética				
Proceso	**Área Clave**	**Indicador**	**Criterio de medida**	**Escala de medición**
Dirección	AC2: Grupos de interés.	I 30: Índice de satisfacción de terceros con la gestión sostenible de la instalación hotelera.	Partiendo de la valoración realizada por los principales componentes que radican en el hotel a partir del Anexo 27.	Muy Insatisfactorio (de 1 a 1.9). Insatisfactorio (de 2 a 2.9). Aceptable (de 3 a 3.9). Satisfactorio (de 4 a 4.5). Muy Satisfactorio (de 4.6 a 5).
		I 31: Índice de satisfacción de los grupos hoteleros con la gestión sostenible de la instalación hotelera.	Partiendo de la valoración realizada por los representantes de los grupos hoteleros que dirigen el hotel a partir del Anexo 28.	Muy Insatisfactorio (de 1 a 1.9). Insatisfactorio (de 2 a 2.9). Aceptable (de 3 a 3.9). Satisfactorio (de 4 a 4.5). Muy Satisfactorio (de 4.6 a 5).
		I 32: Índice de satisfacción del cliente interno con la gestión sostenible de la instalación hotelera.	Partiendo de la valoración realizada por los clientes internos del hotel a partir del Anexo 29.	Muy Insatisfactorio (de 1 a 1.9). Insatisfactorio (de 2 a 2.9). Aceptable (de 3 a 3.9). Satisfactorio (de 4 a 4.5). Muy Satisfactorio (de 4.6 a 5).
		I 33: Índice de satisfacción de la comunidad local con la gestión sostenible de la instalación hotelera.	No procede	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 34. Continuación.

Dimensión Político-Institucional				
Proceso	**Área Clave**	**Indicador**	**Criterio de medida**	**Escala de medición**
Dirección	AC2: Políticas para el desarrollo turístico.	I 34: Valoración de la implementación de normas, estrategias y legislaciones de desarrollo turístico en el hotel.	Valoración cualitativa realizada por el director de la instalación hotelera sobre la implementación de las normas, políticas y leyes emitidas por los organismos que dirigen la actividad turística en Cuba.	Muy Insatisfactorio (1). Insatisfactorio (2). Aceptable (3). Satisfactorio (4). Muy Satisfactorio (5).

Fuente: elaboración propia.

Anexo 35. Ficha Técnica de los indicadores de la Dimensión Patrimonial.

Nombre del indicador	Valoración del cumplimiento de normas, resoluciones y estrategias ambientales.
Dimensión	Patrimonial.
Proceso	Dirección.
Área Clave	Políticas para el desarrollo turístico.
Definición	El correcto aprovechamiento y manejo del medio ambiente constituye una de las bases principales de la sostenibilidad. Este debe realizarse a partir del cumplimiento de un conjunto de normas, regulaciones, leyes y estrategias de los organismos que dirigen la actividad turística y la medioambiental, para garantizar el uso racional de los recursos naturales logrando así la conservación, mejoramiento, y rehabilitación del medio ambiente. Este indicador es una valoración acerca de la gestión ambiental que se realiza en una instalación turística como un proceso imprescindible para propiciar el desarrollo turístico de la instalación en función de la conservación del entorno.
Criterio de medida	Valoración cualitativa realizada por los directivos de la instalación hotelera sobre el cumplimiento de las normas, políticas y leyes emitidas por el CITMA, MINSAP y MINTUR que aparecen en la Tabla 3.11.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Muy Insatisfactorio (1) - Insatisfactorio (2) - Aceptable (3) - Satisfactorio (4) - Muy Satisfactorio (5).
Justificación de la escala	Se utiliza una escala tipo Likert, pues se puede reflejar la variabilidad de las puntuaciones resultantes, determinando fácilmente el porcentaje de respuestas negativas y positivas de un artículo-ítem dado. Desde una perspectiva estadística, las escalas con cinco opciones de respuesta poseen mayor fiabilidad, además, que este requisito parece nivelarse después de cinco artículos-ítems de la escala, lo que sugiere un incremento mínimo de la utilidad de usar más de cinco artículos-ítems en la escala.
Observaciones	

Anexo 35. Continuación.

Tabla 3.11: Leyes y Regulaciones Ambientales que se aplican en una instalación turística.	
Número de la ley.	**Nombre.**
1. Ley No. 1.	De Protección al Patrimonio Cultural.
2. Ley No. 81.	Medio Ambiente.
3. Ley No.13.	Protección e Higiene del Trabajo.
4. Ley No.33.	De protección al MA y uso racional de los Recursos Naturales.
5. Ley No. 77.	De Inversión Extranjera.
6. Decreto Ley No. 70.	De la Comisión Nacional de Energía.
7. Decreto Ley No. 54.	Disposiciones Sanitarias Básicas.
8. Decreto Ley No. 118.	Estructura, organización y funcionamiento del Sistema Nacional de protección del MA y el uso racional de los Recursos Naturales.
9. Decreto Ley No. 138.	De las Aguas Terrestres.
10. Decreto Ley No. 200.	De las contravenciones en materia de Medio Ambiente.
11. Decreto Ley No. 212.	Gestión de la Zona Costera.
12. Resolución No.111/96.	Sobre la Diversidad Biológica.
13. Resolución No.130/95.	Para la Inspección Ambiental Estatal.
14. Resolución No.168/95.	Reglamento para la realización y aprobación de las evaluaciones del Impacto Ambiental
15. Resolución No.135/04.	Sistema Nacional de Reconocimiento Ambiental.
16. Resolución No. 40/07.	Estrategia Ambiental del Ministerio del Turismo.
17. Resolución No.77/99.	Reglamento del proceso de evaluación del Impacto Ambiental.
18. Resolución Ruido.	Aspecto de protección contra ruido.
19. Decreto No.5.	Reglamento del proceso inversionista.
20. Decreto No.105.	Sobre la evaluación y aprobación de las propuestas de inversión.
21. Decreto No.115.	Sobre las áreas técnico energéticas y de inspección estatal.
22. Decreto No.116.	Reglamento para la inspección sindical de Protección e Higiene del Trabajo.
23. Decreto No.179.	Protección, uso y conservación de los suelos y sus contravenciones.
24. Decreto No.199.	Contravenciones de las regulaciones para la protección y el uso racional de los recursos hidráulicos.
25. Decreto No.101.	Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo.

Anexo 35. Continuación.

26. 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.
27. NC 27: 99.	Vertimiento de aguas residuales a las aguas terrestres y alcantarillado.
28. NC 39: 99.	Calidad de aire. Requisitos higiénico-sanitarios.
29. NC 26: 99.	Ruido en zonas habitables. Requisitos higiénico-sanitarios.
30. NC 31: 99.	Calidad del suelo. Requisitos para la protección de la capa fértil del suelo al realizar trabajos de movimientos de tierra.
31. NC 93-06-201: 87 SNPMA.	Paisajes. Áreas de playa. Reglas generales de explotación y conservación.
32. NC 93-06-301: 87 SNPMA.	Paisajes. Áreas verdes en zonas turísticas. Requisitos generales de proyecto.
33. NC 93-06-302: 87 SNPMA.	Paisajes. Áreas de playa. Requisitos generales de proyecto para el ordenamiento.
34. NC 93-02: 85.	Higiene Comunal. Agua potable. Requisitos sanitarios y muestreo.
35. NC 93-03: 85.	Higiene Comunal. Sistema de abastecimiento público de agua. Requisitos sanitarios.
36. NC 93-04: 85.	Higiene Comunal. Piscinas. Requisitos higiénico-sanitarios.
37. NC 133:2002.	Residuos sólidos urbanos. Almacenamiento, recolección y transportación. Requisitos higiénico-sanitarios y ambientales.
38. NC 134:2002.	Residuos sólidos urbanos. Tratamiento y disposición final. Requisitos higiénico-sanitarios y ambientales.
39. NC 135:2002.	Residuos sólidos urbanos. Disposición final. Requisitos higiénico-sanitarios y ambientales.
40. NC 93-12: 86.	Higiene Comunal. Instalaciones hidrosanitarias. Requisitos higiénico-sanitarios generales.
41. NC 93-13: 86.	Higiene Comunal. Protección del ambiente contra la contaminación con plaguicidas. Requisitos sanitarios generales.
42. NC 93-27: 87.	Higiene Sanitaria. Barberías y peluquerías. Requisitos higiénico-sanitarios.
43. NC 93-28: 88.	Higiene Comunal. Instalaciones de alojamiento. Requisitos higiénico-sanitarios.

Anexo 35. Continuación.

44. NC 22:99.	Lugares de baño en costas y en masas de aguas interiores. Requisitos higiénico-sanitarios.
45. NC 45-99.	Bases de diseño para el turismo.
46. NC 22:99.	Lugares de baño en costas y en masas de aguas interiores. Requisitos higiénico-sanitarios.
47. NC 26:99.	Ruidos en zonas habitables. Requisitos higiénico-sanitarios.
48. NC 93-06-302:88.	Paisaje. Áreas de playa. Requisitos generales de proyecto para ordenamiento.
49. NC 93-06-201:88.	Paisaje. Playas. Reglas generales de explotación y conservación.
50. NC 93-28:88.	Higiene comunal. Instalaciones de alojamiento. Requisitos higiénico-sanitarios.
51. NC 39:1999	Calidad del aire. Requisitos higiénico-sanitarios (Enmienda de NC 93-02-202:87).
52. NC 93-05:86.	Higiene Comunal. Desechos sólidos. Almacenamiento, recolección y transportación. Requisitos higiénico-sanitarios.
53. NC 93-02: 85.	Agua potable. Requisitos sanitarios y muestreos.
54. NC 93-04:85.	Piscinas. Requisitos higiénico-sanitarios.
55. NC 93-12:86.	Instalaciones hidrosanitarias. Requisitos sanitarios generales.
56. NC 19-00-06.	Saneamiento básico en entidades laborales. Requisitos generales.
57. NC 19-01-03:88.	Aire de la zona de trabajo. Requisitos higiénico-sanitarios generales.
58. NC 26/99.	Ruido en zonas habitables. Requisitos higiénico-sanitarios.

Anexo 35. Continuación.

Nombre del indicador	Obtención de certificaciones ambientales y de calidad otorgadas.
Dimensión	Patrimonial.
Proceso	Dirección.
Área Clave	Políticas para el desarrollo turístico.
Definición	La tendencia mundial actual está dirigida hacia una nueva cultura empresarial basada en el reconocimiento de las empresas turísticas a partir de las certificaciones alcanzadas. Por tanto, cada vez más los consumidores y los prestatarios del servicio, eligen los productos que compran y los servicios que reciben, tomando en consideración, no sólo los aspectos fundamentales de calidad y precio; sino también los requisitos ambientales relacionados con dichos productos o servicios y sus respectivos proveedores. Este indicador se basa en constatar y valorar la presencia o no de certificaciones ambientales y de calidad alcanzadas por una instalación hotelera.
Criterio de medida	Obtención de certificaciones ambientales y de calidad.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Insatisfactorio (ausencia de certificaciones ambientales y de calidad) - Satisfactorio (obtención de certificaciones ambientales y de calidad).
Justificación de la escala	Se utiliza esta escala, pues existen disímiles certificaciones, reconocimientos, premios por los que una instalación hotelera puede optar. Entre ellas se pueden mencionar, las normas ISO 9000, relativas a la Calidad; las 14000, sobre Medio Ambiente; las 18000, referentes al factor humano y los riesgos laborales, y las 22000, que tratan sobre la higiene de los alimentos. Aunque estas normas son internacionales, Cuba después de analizarlas en un Comité Certificador, las reelabora y adopta como Normas Cubanas ISO… (NC ISO). En ocasiones no se logra la certificación de toda la instalación, pero el hecho de alcanzarla al menos para un proceso, es un buen punto de partida. Otras certificaciones son el Reconocimiento Ambiental Nacional y el Aval Ambiental, otorgados por el CITMA; y el Premio Iberoamericano de Calidad, y el Premio Nacional de Calidad. Las cadenas hoteleras pueden tener también, certificaciones, premios, reconocimientos, avales por los cuales sus instalaciones optar.
Observaciones	

Anexo 35. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de habitaciones desagradables.
Dimensión	Patrimonial.
Proceso	Alojamiento.
Área Clave	Preparación de habitaciones.
Definición	El desarrollo del turismo puede generar molestias a los clientes externos propios de la actividad, que requieren ser prevenidos y controlados para garantizar un mínimo de afectaciones y la conservación del medio natural. Estas molestias generadas dentro de sus instalaciones pueden afectar considerablemente la tranquilidad que necesita el turista en su habitación y pueden ser motivo de quejas y reclamaciones por parte de estos. Este indicador muestra el índice de habitaciones expuestas a ruidos y a olores desagradables, que aunque no afectan la salud humana si ocasionan disgustos y solicitudes de cambio de habitaciones; entre las principales causas se encuentran, falta de educación formal del cliente interno, el ruido de los carros de fajines y camareras, el de los sistemas de climatización y grupos electrógenos; además de la humedad y los olores desprendidos de la cocción y preparación de alimentos.
Criterio de medida	Número de habitaciones expuestas a ruidos y olores desagradables /Total de habitaciones existentes.
Tendencia deseada	Disminuir
Escala de medición	Insatisfactorio (más de 0.40) - Aceptable (entre 0.20 y 0.40) - Satisfactorio (menos de 0.20).
Justificación de la escala	Esta escala surge de este estudio en el hotel objeto de análisis: Oasis Turquesa, donde se analizó el índice de incidencias, quejas y solicitudes de cambios de habitaciones, y sus motivos; y luego, los resultados agrupados en tablas de distribución de frecuencias, fueron promediados.
Observaciones	

Anexo 35. Continuación.

Nombre del indicador	Resultado de la evaluación de la norma higiénico-sanitaria (HACCP + MINSAP).
Dimensión	Patrimonial.
Proceso	Alimentos y Bebidas.
Área Clave	Ofertar alimentos y bebidas.
Definición	Una de las mayores dificultades con las que se encuentran los hoteleros, al intentar cumplir con un código de práctica aceptable en lo concerniente al cumplimiento de las normas higiénico-sanitarias es la falta de una normativa modelo a la que atenerse. Este indicador constituye una alerta para la instalación hotelera con respecto al cumplimiento de las condiciones higiénico-sanitarias. Establece un cuestionario, elaborado a partir de la Norma HACCP y la Guía para la Evaluación Sanitaria de Establecimientos de Alojamiento Turístico para medir el cumplimiento de estas condiciones. Así, con la aplicación de un cuestionario que evalúe estos aspectos, se reducirá el riesgo de que clientes externos e internos adquieran enfermedades producidas por alimentos, se disminuirá el número de reclamaciones y se proporcionará una defensa por diligencia debida para el hotelero en caso de producirse algún incidente.
Criterio de medida	Partiendo de la valoración realizada por un experto o especialista a partir del cuestionario, Anexo 23, en la tabla que aparece en el mismo se suman los aspectos tomando en cuenta la evaluación en números y se divide entre el total de aspectos.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Muy Insatisfactorio (de 1 a 1.9) - Insatisfactorio (de 2 a 2.9) - Aceptable (de 3 a 3.9) - Satisfactorio (de 4 a 4.5) - Muy Satisfactorio (de 4.6 a 5).
Justificación de la escala	Se utiliza una escala tipo Likert, pues se puede reflejar la variabilidad de las puntuaciones resultantes, determinando fácilmente el porcentaje de respuestas negativas y positivas de un artículo-ítem dado. Desde una perspectiva estadística, las escalas con cinco opciones de respuesta poseen mayor fiabilidad, además, que este requisito parece nivelarse después de cinco artículos-ítems de la escala, lo que sugiere un incremento mínimo de la utilidad de usar más de cinco artículos-ítems en la escala.
Observaciones	

Anexo 35. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de actividades recreativas ambientales para clientes externos.
Dimensión	Patrimonial.
Proceso	Animación.
Área Clave	Recreación.
Definición	No basta solo con el compromiso de los clientes internos y de los que dirigen la actividad turística para alcanzar un desarrollo sostenible del turismo; se hace necesario, además, sensibilizar a los clientes externos con la gestión ambiental que realiza el hotel para que puedan participar en ella. Es necesario destacar la importancia de la participación en este proceso de los clientes externos que visitan las instalaciones hoteleras a través de las propias actividades que se realizan. Estas actividades forman parte de un programa de animación confeccionado por el equipo que las realiza y se dividen en actividades diurnas y actividades nocturnas. Este indicador asume como referencia, el índice de espectáculos recreativos y culturales que se realizan en función de la conservación del medio ambiente. Estas actividades pueden ser las que se realizan en la playa como voleibol o fútbol de playa, juegos en la piscina, excursiones a lugares ecológicos, clases sobre temas medioambientales entre otras.
Criterio de medida	Número de actividades recreativas ambientales/Total de actividades que se realizan en el programa de animación.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Insatisfactorio (menos de 0.60) - Aceptable (de 0.60 hasta 0.80) - Satisfactorio (más de 0.80).
Justificación de la escala	Esta escala surge de este estudio que se realiza en el hotel Oasis Turquesa, donde se analizó y posteriormente se promedió, del total de actividades incluidas en el programa de animación, cuáles eran directamente medioambientales.
Observaciones	

Anexo 35. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de programas y actividades de educación ambiental para clientes internos.
Dimensión	Patrimonial.
Proceso	Recursos Humanos.
Área Clave	Formación y capacitación.
Definición	El principio que sustenta la sostenibilidad es la integración de todos los actores sociales en una instalación turística; por tanto la participación de los clientes internos, se confirma, como un requerimiento ineludible para avanzar en la actuación responsable del hotel en donde trabajen, a partir de los conocimientos medioambientales que sean capaces de adquirir. Este indicador toma en cuenta la cantidad de programas y actividades de educación ambiental que se impartan para el cliente interno.
Criterio de medida	Número de programas y actividades de educación ambiental/Total de programas y actividades que se realizan en el hotel para la capacitación del cliente interno.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Insatisfactorio (0) - Aceptable (entre 0.1 y 0.3) - Satisfactorio (más de 0.3).
Justificación de la escala	Se utiliza esta escala, porque se ha realizado un promedio de la cantidad de actividades de educación ambiental destinadas a los clientes internos que se realizan en el hotel donde se aplica esta tecnología: Oasis Turquesa, a partir del total de actividades del Programa de Capacitación.
Observaciones	

Anexo 35. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de aceptación por la protección y conservación del entorno natural.
Dimensión	Patrimonial.
Proceso	Comercialización.
Área Clave	Competitividad de la instalación.
Definición	En la actualidad, es evidente que un escenario nuevo se está presentando a las empresas, lo que comienza a influir en todas las políticas desarrolladas por las mismas, consistiendo la nueva estrategia en entender la conservación y protección del medio ambiente como una responsabilidad propia de las obligaciones empresariales y base de la responsabilidad corporativa para alcanzar el desarrollo sostenible. Este indicador constituye una alerta de manera tal que, la instalación hotelera que no vele por la aceptación de sus clientes a partir de la protección y conservación de su entorno, se condena a sí mismo al fracaso; pues, al afectar su propia materia prima, constituida por los atractivos naturales y la calidad del entorno, provocará el rechazo de los clientes, cada día más sensibilizados con el cuidado de la naturaleza en los destinos y conocedores de cómo impactan las operaciones hoteleras sobre ella.
Criterio de medida	Partiendo de la valoración realizada por los representantes de los principales touroperadores que comercializan el hotel a partir del cuestionario, Anexo 24, en la tabla que aparece en el mismo se suman los aspectos tomando en cuenta la evaluación en números y se divide entre el total de aspectos.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Muy Insatisfactorio (de1 a 1.9) - Insatisfactorio (de 2 a 2.9) - Aceptable (de 3 a 3.9) - Satisfactorio (de 4 a 4.5) - Muy Satisfactorio (de 4.6 a 5).
Justificación de la escala	Se utiliza una escala tipo Likert, pues se puede reflejar la variabilidad de las puntuaciones resultantes, determinando fácilmente el porcentaje de respuestas negativas y positivas de un artículo-ítem dado. Desde una perspectiva estadística, las escalas con cinco opciones de respuesta poseen mayor fiabilidad, además, que este requisito parece nivelarse después de cinco artículos-ítems de la escala, lo que sugiere un incremento mínimo de la utilidad de usar más de cinco artículos-ítems en la escala.
Observaciones	

Anexo 35. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de productos químicos y tóxicos.
Dimensión	Patrimonial.
Proceso	Economato.
Área Clave	Adquisición, almacenamiento y distribución de productos.
Definición	La utilización de productos químicos y tóxicos para el desarrollo de la actividad turística es indispensable, pero pueden contaminar gravemente al medio ambiente. Las baterías, gomas de vehículos, aceites, tóner de impresora, lámparas fluorescentes, entre otros son considerados productos peligrosos para el entorno, y por tanto, deben ser cuidadosamente manejados, ya que la lluvia puede trasladar materiales pesados y otros componentes dañinos para el hombre afectándose el suelo y los acuíferos, atractivos esenciales en los destinos turísticos donde están situadas las instalaciones hoteleras. Este indicador muestra en qué medida se utilizan productos químicos y tóxicos para la correcta realización de los procesos de Cocina, Alojamiento y Servicios Técnicos para reducir al mínimo el impacto ambiental. Se toman solamente estos tres procesos, porque son los que más utilizan productos para la realización de sus actividades y sería muy engorroso tener en cuenta todos los productos que se utilizan en el hotel en todos los procesos.
Criterio de medida	Valoración cualitativa realizada por los expertos de la instalación hotelera de la utilización de productos químicos y tóxicos tomando en cuenta todos los productos que se utilizan en Cocina (Sanidad), Servicios Técnicos (Jardinería y Piscina) y Alojamiento (Ama de Llaves) mostrados en la Tabla 3.12.
Tendencia deseada	Mantenerse.
Escala de medición	Muy Insatisfactorio (1) - Insatisfactorio (2) - Aceptable (3) - Satisfactorio (4) - Muy Satisfactorio (5).
Justificación de la escala	Se utiliza una escala tipo Likert, pues se puede reflejar la variabilidad de las puntuaciones resultantes, determinando fácilmente el porcentaje de respuestas negativas y positivas de un artículo-ítem dado. Desde una perspectiva estadística, las escalas con cinco opciones de respuesta poseen mayor fiabilidad, además, que este requisito parece nivelarse después de cinco artículos-ítems de la escala, lo que sugiere un incremento mínimo de la utilidad de usar más de cinco artículos-ítems en la escala.

Observaciones	

Anexo 35. Continuación.

Tabla 3.12. Resumen de los productos químicos y tóxicos que se utilizan en los procesos de Cocina, Servicios Técnicos y Alojamiento.

Productos químicos y tóxicos que se utilizan en el proceso de Cocina.

Nombre del producto	Tipo de envase	Capac.	Características peligrosas	Proveedores
Licuasol	Plástico	25 L	Detergente de vajillas. Provoca quemaduras. Corrosivo.	ITH
Detergente Concentrado	Plástico	5 L	Desincrustante muy fuerte. Irrita los ojos, asfixia.	Proquimia
Brustone	Plástico	25 L	Desincrustante. Provoca quemaduras, irrita los ojos.	Proquimia
Teide	Plástico	25 L	Detergente.	Proquimia
Lejía de cloro	Plástico	1 L	Blanqueador, desinfectante, desodorizante, decolorante. Provoca quemaduras.	ITH
Lesto Piatti	Plástico	5 L	Detergente de vajillas.	Proquimia
Clean Plac	Plástico	1 L	Limpiador, desengrasante.	Proquimia
Supervix	Plástico	25 L	Desengrasante. Irrita la piel.	Proquimia
Amón	Plástico	25 L	Detergente amoniacal.	Proquimia

Productos químicos y tóxicos que se utilizan en el proceso de Servicios Técnicos.

Nombre del producto	Tipo de envase	Capac.	Características peligrosas	Proveedores
Biolín (Tricloro granulado)	Plástico	20Kg	Causa fuego o explosión, emite gases.	Proquimia
Deflocar	Plástico	30 Kg	Irrita los ojos y la piel, floculante.	ITH
GN -09	Plástico	5 L	Desincrustante, descalcificante de bordes y rejillas.	Proquimia
Ph_ Minus	Plástico	20 Kg	Irrita las vías respiratorias. Provoca quemaduras.	Proquimia

Productos químicos y tóxicos que se utilizan en el proceso de Alojamiento.

Nombre del producto	Tipo de envase	Capac.	Características peligrosas	Proveedores

Supervix	Plástico	25 L	Desengrasante. Irrita la piel.	Proquimia
Amon	Plástico	25 L	Detergente amoniacal.	Proquimia
Derjabón	Plástico	5 L	Jabón líquido para las manos.	Proquimia

Anexo 35. Continuación.

Teide	Plástico	25 L	Detergente.	Proquimia
WC - 6	Plástico	1 L	Desincrustante para baños.	Proquimia
Netcal	Plástico	1 L	Limpiador anticalcáreo.	Proquimia
Lejía	Plástico	1 L	Cloro líquido. Irritante.	ITH
Ambientador	Plástico	1 L	No ingerir.	ITH
Super cristal	Plástico	750 ml	Limpiador de cristales.	ITH
Silfo	Plástico	5 L	Limpiador biodegradable.	Proquimia
Tetrasurf	Plástico	25 L	Detergente, humectante.	Proquimia
Tetrasol	Plástico	25 L	Para lavado y prelavado. Produce quemaduras.	Proquimia
Oro	Metálico	750 ml	Insecticida.	Proquimia
Oro	Metálico	750 ml	Limpiador de muebles.	Proquimia
Insecticida	Metal	500 g	Irrita la piel y los ojos.	ITH

Anexo 35. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de calidad del agua potable.
Dimensión	Patrimonial.
Proceso	Servicios Técnicos.
Área Clave	Uso y protección de recursos naturales y energéticos.
Definición	La preservación de la calidad del agua potable adquiere cada vez mayor importancia por los riesgos que para la salud del hombre representa el consumo de aguas con sustancias contaminadas, teniendo en cuenta que un grupo numeroso de patologías en el hombre tienen origen hídrico. Este indicador abarca la calidad del agua de consumo humano. Considera tanto la que entra al sistema de distribución dentro del hotel proveniente de las plantas de tratamiento (acueducto) que lo abastecen, como la que se dispone en el establecimiento turístico.
Criterio de medida	Parámetros utilizados para calcular la calidad del agua potable según NC 93-02:92: Higiene Comunal. Agua Potable. Requisitos sanitarios.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	En la Tabla 3.13. se muestran todos los valores máximos admisibles de los parámetros a calcular según la Norma Cubana 93-02:86.
Justificación de la escala	NC 93-02:86: Higiene Comunal. Agua Potable. Requisitos sanitarios.
Observaciones	

Anexo 35. Continuación.

Tabla 3.13: Escala de medición de los valores máximos admisibles para calcular la calidad del agua potable.		
Características físicas-químicas y bacteriológicas.	**Insatisfactorio**	**Satisfactorio**
Temperatura ^{0}C		Condiciones normales + de 2,5 ^{0}C
Olor y sabor		No desagradable
Turbiedad real	Mayor de 5 UT	Hasta 10 U de formalina
Color real	Mayor de 15 U	Hasta 15 U
Ph	Menor que 6,5 y mayor que 8,5	Entre 6,5 y 8,5 (mg/L)
Sólidos totales	Mayor de 1000 (mg/L)	Hasta 1000 (mg/L)
Conductividad (^{0}C us/cm)	Mayor de 1000 (mg/L)	Hasta 1000 (mg/L)
Alcalinidad	--------	mg/L
Dureza total	Mayor de 400 (mg/L)	Hasta 400 (mg/L)
Dureza permanente	-------	mg/L
Bicarbonatos	-------	mg/L
Hidróxidos/Carbonatos	-------	mg/L
Cloruros	Mayor de 250 (mg/L)	Hasta 250 (mg/L)
Nitritos	Presente	Ausente
Nitratos	Mayor de 45 mg/L	45 mg/L
Amoniaco	Presente	Ausente
Oxígeno disuelto	Menor de 4 mg/L	Mayor de 4 mg/L
Magnesio	Mayor de 150 mg/L	150 mg/L
Calcio	Mayor de 200 mg/L	200 mg/L
Hierro	Mayor de 10 mg/L	10 mg/L
Cloro residual	Mayor de 0.3 mg/L	0.3 mg/L
Coliformes totales	Mayor de 0,5 (mg/L)	250 NMD *100 ml de muestra
Coliformes fecales NMP	Mayor de 0,002 (mg/L)	20% del coliformes totales

Anexo 35. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de consumo de agua por HDO.
Dimensión	Patrimonial.
Proceso	Servicios Técnicos.
Área Clave	Uso y protección de recursos naturales y energéticos.
Definición	El agua es el principal recurso natural que existe y uno de los que más escasea en el planeta. La mayoría de las instalaciones hoteleras cuentan con piscinas, amplias áreas verdes y jardines, fuentes y lagos artificiales, por lo que es primordial una buena gestión de este recurso y la implementación de mecanismos y medidas para reducir y optimizar su consumo, pues en el Caribe la temporada de alta turística coincide con la estación de seca. Por tanto, este indicador considera los gastos que se incurren por concepto de consumo de agua en una instalación turística tanto por los clientes internos como por los externos.
Criterio de medida	Consumo de agua/habitaciones días ocupadas.
Tendencia deseada	Disminuir
Escala de medición	Insatisfactorio (más de 1 m^3/HDO) – Satisfactorio (hasta 1 m^3/HDO)
Justificación de la escala	Norma MINTUR.
Observaciones	

Anexo 35. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de consumo de energía eléctrica por HDO.
Dimensión	Patrimonial.
Proceso	Servicios Técnicos.
Área Clave	Uso y protección de recursos naturales y energéticos.
Definición	Para la realización de la actividad turística se hace necesaria la utilización de los portadores energéticos en los establecimientos hoteleros. La mayoría de las instalaciones hoteleras cuentan con sistemas de climatización, cocinas y hornos eléctricos, sistemas de iluminación, sistemas de cámara frías, bombeo de agua de consumo, agua fría y caliente y fabricadores de hielo, por lo que es primordial una buena gestión en la utilización de la energía eléctrica y la implementación de medidas para reducir y optimizar su consumo. Este indicador muestra los gastos que se incurren por el consumo de electricidad en una instalación hotelera a partir de las habitaciones días ocupadas.
Criterio de medida	Consumo de energía eléctrica/habitaciones días ocupadas.
Tendencia deseada	Disminuir
Escala de medición	Insatisfactorio (más de 50 Kw/HDO) – Satisfactorio (de 45 hasta 50 Kw/HDO)
Justificación de la escala	Norma MINTUR.
Observaciones	

Anexo 35. Continuación.

Nombre del indicador	Índice del cumplimiento del Mantenimiento Preventivo Planificado (MPP).
Dimensión	Patrimonial.
Proceso	Servicios Técnicos.
Área Clave	Estado físico, técnico y prácticas de mantenimiento de infraestructuras, mobiliarios y equipamiento.
Definición	El sistema MPP es universal para todo lo que pueda necesitar restablecer su vida y es la proyección de la empresa para la reparación de los edificios, los equipos, los instrumentos y las instalaciones eléctricas, todo lo que con su trabajo y el tiempo se deteriora y necesita restablecerse de alguna manera para que continúe su vida útil, a través de trabajos de restauración, reparación, limpieza, pintura y ajustes, según sea el caso. El MPP establece, según el caso y el período de explotación o de vida, el contenido de las operaciones y los materiales que deben emplearse, así como la cantidad de trabajo y la calificación de quién debe ejecutarlo, para garantizar que cuando se concluya la intervención en ese objeto se haya logrado el restablecimiento de este. Para lograr un buen control del MPP se establecen ciclos, relacionados con el tiempo de uso del objeto de MPP, que de manera general, pueden ser revisiones, reparaciones ligeras, medias y generales, y el ciclo generalmente se refiere al tiempo de explotación.
Criterio de medida	Gastos de mantenimiento/Costos y Gastos Totales*100 (Expresado en valores de %).
Tendencia deseada	Mantenerse
Escala de medición	Insatisfactorio (menos de 3% y más de 4%) - Satisfactorio (entre 3% y 4%).
Justificación de la escala	Normas y resoluciones del MINTUR redactadas y establecidas según estandarizaciones y tendencias internacionales establecen que cada instalación debe destinar entre el 3% y el 4% de sus gastos, a los de mantenimiento. En el mundo moderno empresas con tecnología de punta destinan un poco más, lo cual les permite mayor eficiencia a un menor costo con mayor precisión en la

	prevención de roturas y averías.
Observaciones	

Anexo 36. Ficha Técnica de los indicadores de la Dimensión Social.

Nombre del indicador	Índice de participación de la comunidad local como fuerza laboral.
Dimensión	Social.
Proceso	Dirección.
Área Clave	Grupos de interés.
Definición	La vinculación laboral entre la comunidad y las instalaciones turísticas deben alcanzar un nivel máximo. Una actividad turística sostenible puede crear las bases para un desarrollo socioeconómico, es decir, que los beneficios económicos producidos por la actividad turística sean revertidos a la comunidad, por lo que en este sentido, cobra vital importancia la captación y capacitación del personal local y regional.
Criterio de medida	Número de trabajadores de la localidad/Número total de trabajadores de la instalación.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Insatisfactorio (menos de 0.20) - Aceptable (de 0.20 a 0.50) - Satisfactorio (más de 0.50).
Justificación de la escala	Al establecer esta escala se tiene en cuenta, que en muchas ocasiones los territorios con recursos y atractivos potencialmente aprovechables para el desarrollo del turismo son áreas poco pobladas, en las que habitan un número reducido de familias, mientras que el sector del turismo, una vez que comienza a desplegarse requiere gran cantidad de fuerza de trabajo, para enfrentar una demanda que crece y busca ofertas más adecuadas a sus aspiraciones de descanso y recreación. Esto conlleva, por tanto, a la contratación de mano de obra de las zonas aledañas.
Observaciones	

Anexo 36. Continuación.

<table>
<tr><td>Nombre del indicador</td><td>Índice de trabajadores por habitaciones días existentes.</td></tr>
<tr><td>Dimensión</td><td>Social.</td></tr>
<tr><td>Proceso</td><td>Recursos Humanos.</td></tr>
<tr><td>Área Clave</td><td>Gestión de la calidad de vida laboral.</td></tr>
<tr><td>Definición</td><td>Varias han sido las estandarizaciones realizadas con relación al número de trabajadores que debe prestar servicios en las instalaciones, en correspondencia con el estrellaje, y el número de habitaciones días existentes (HDE); expresado generalmente en valores de índice. Este cálculo es muy necesario por dos motivos fundamentales: los salarios representan uno de los costos más importantes en la explotación hotelera, y se considera que cuando estos sobrepasan el 33% del total, la explotación deja de ser rentable; y por el contrario, la tendencia a contratar el mínimo de fuerza de trabajo encuentra una limitante en el servicio deficiente, lo cual va en detrimento de la imagen del establecimiento. Por tanto, se analizan ambas variables: capacidad (a mayor número de habitaciones más personal se necesita) y categoría del hotel (a mayor categoría, mejor servicio). A continuación se muestra en la Tabla 3.14 el resumen que recoge esta información.</td></tr>
<tr><td>Criterio de medida</td><td>Número total de trabajadores de la instalación/Número total de habitaciones días existentes.</td></tr>
<tr><td>Tendencia deseada</td><td>Disminuir</td></tr>
<tr><td>Escala de medición</td><td>
Tabla 3.14: Escala de medición para calcular el índice de trabajadores por habitaciones días existentes.
<table>
<tr><th>Categoría del hotel.</th><th>Insatisfactorio.</th><th>Satisfactorio.</th></tr>
<tr><td>Cinco estrellas.</td><td>Valor distante de 1.00</td><td>1.00</td></tr>
<tr><td>Cuatro estrellas.</td><td>Valor distante de 0.66</td><td>0.66</td></tr>
<tr><td>Tres estrellas.</td><td>Valor distante de 0.50</td><td>0.50</td></tr>
<tr><td>Dos estrellas.</td><td>Valor distante de 0.33</td><td>0.33</td></tr>
</table>
Fuente: elaboración propia a partir de: Martín,R., (2003). Manual de Teoría y Práctica del turismo.

Al expresar en la escala, <u>valor distante de,</u> se pretende asumir como aceptable una diferencia de hasta 0.1 en ambos sentidos.
</td></tr>
</table>

Anexo 36. Continuación.

Justificación de la escala	Al establecer esta escala se tiene en cuenta, que en muchas ocasiones los territorios con recursos y atractivos potencialmente aprovechables para el desarrollo del turismo son áreas poco pobladas, en las que habitan un número reducido de familias, mientras que el sector del turismo, una vez que comienza a desplegarse requiere gran cantidad de fuerza de trabajo, para enfrentar una demanda que crece y busca ofertas más adecuadas a sus aspiraciones de descanso y recreación. Esto conlleva, por tanto, a la contratación de mano de obra de las zonas aledañas.
Observaciones	

Nombre del indicador	Índice de satisfacción del cliente interno.
Dimensión	Social.
Proceso	Recursos Humanos.
Área Clave	Gestión de la calidad de vida laboral.
Definición	La satisfacción abarca aspectos objetivos y subjetivos. Tal es el caso de las condiciones de trabajo, la participación en los beneficios de la actividad turística, la estimulación, la atención, amabilidad, preocupación y buen trato de los superiores, entre otros. En este indicador, se aborda la satisfacción global del cliente interno con el hecho de trabajar en el sector del turismo, en una empresa hotelera, en un área específica dentro de esta, y con las cadenas involucradas. Los aspectos concretos se relacionan en el cuestionario de satisfacción diseñado, a criterio de los especialistas de la instalación en estudio o de las cadenas hoteleras involucradas; teniendo en cuenta siempre, aspectos de diferente índole.
Criterio de medida	Número de trabajadores satisfechos-motivados/Número total de trabajadores.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Insatisfactorio (menos de 0.50) - Aceptable (de 0.50 a 0.70) - Satisfactorio (más del 0.70).
Justificación de la escala	Esta escala surge de los criterios expuestos y analizados en estudios e investigaciones realizadas en diferentes instalaciones del polo turístico de Varadero.
Observaciones	

Anexo 36. Continuación.

<table>
<tr><td>Nombre del indicador</td><td>Índice de accidentes de trabajo.</td></tr>
<tr><td>Dimensión</td><td>Social.</td></tr>
<tr><td>Proceso</td><td>Recursos Humanos.</td></tr>
<tr><td>Área Clave</td><td>Gestión de la calidad de vida laboral.</td></tr>
<tr><td>Definición</td><td>Los trabajadores en el desempeño de sus funciones diarias, deben cumplir con las medidas de seguridad y protección establecidas por la legislación de seguridad y salud del trabajo, a fin de evitar posibles accidentes, que dañen su salud e integridad física. Existe una tabulación de clasificación de entidades de acuerdo al nivel de peligrosidad, del cual se han tomado los siguientes datos:
<table>
<tr><th>Variables.</th><th>Grupo A.</th><th>Grupo B.</th><th>Grupo C.</th><th>Grupo D.</th></tr>
<tr><td>Número de trabajadores</td><td>Más de 500</td><td>De 200 - 500</td><td>De 100 - 199</td><td>Menos de 100</td></tr>
<tr><td>Nivel de riesgos</td><td>Importante</td><td>Moderado</td><td>Tolerable</td><td>Mínimo</td></tr>
<tr><td>Índice de incidencia</td><td>Más de 2.2</td><td>De 1.5 - 2.2</td><td>Hasta 1.5</td><td>Hasta 1.5</td></tr>
<tr><td>Por ciento de ausencias por accidentes o enfermedades comunes</td><td>Más de 15%</td><td>De 10 - 15%</td><td>De 5 - 9%</td><td>Hasta 5%</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Criterio de medida</td><td>Número de accidentes en el año/Número total de trabajadores.</td></tr>
<tr><td>Tendencia deseada</td><td>Disminuir</td></tr>
<tr><td>Escala de medición</td><td>Tabla 3.15: Escala de medición para calcular el índice de accidentes de trabajo.
<table>
<tr><th>Número de trabajadores</th><th>Insatisfactorio</th><th>Satisfactorio</th></tr>
<tr><td>Más de 500</td><td>Más de 0.027</td><td>De 0.022 - 0.027</td></tr>
<tr><td>De 200 - 500</td><td>Más de 0.022</td><td>De 0.015 - 0.022</td></tr>
<tr><td>De 100 - 199</td><td>Más de 0.015</td><td>De 0.010 - 0.015</td></tr>
<tr><td>Menos de 100</td><td>Más de 0.010</td><td>Hasta 0.010</td></tr>
</table>
Fuente: elaboración propia a partir de datos del departamento de Recursos Humanos de la cadena hotelera Gran Caribe.</td></tr>
<tr><td>Justificación de la escala</td><td>Al establecer la escala se modificó la estandarización hecha anteriormente, debido a la diferencia entre los intervalos establecidos para el número de trabajadores de una instalación, y, además, que dentro de esta, pueden ser muy variados los profesiogramas dada la amplia oferta de servicios, lo que al mismo tiempo amplía las posibilidades de accidentes e incidencias, al no ser la misma peligrosidad, en el desempeño de todas las funciones.</td></tr>
<tr><td>Observaciones</td><td></td></tr>
</table>

Anexo 36. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de trabajadores incorporados a programas de formación y capacitación.
Dimensión	Social.
Proceso	Recursos Humanos.
Área Clave	Formación y capacitación.
Definición	Es importante que la fuerza de trabajo incorporada al sector turístico se mantenga constantemente insertada a cursos y programas de formación y capacitación dado el dinamismo y progresiva evolución del sector. Las tendencias siempre cambiantes del mundo civilizado, y la heterogeneidad de los clientes que llegan hasta cada destino, o a consumir cada producto, exigen de elevados y calificados conocimientos, tanto de la actividad propia que se realiza, como de otros temas de interés; de ahí la importancia de los cursos de formación y capacitación impartidos a los clientes internos.
Criterio de medida	Número de trabajadores incorporados a programas de formación y capacitación/ Número total de trabajadores.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Insatisfactorio (menos de 0.40) - Aceptable (de 0.40 a 0.70) - Satisfactorio (más del 0.70).
Justificación de la escala	Al elaborar la escala, se tomó como punto de partida que en el caso de Cuba, es la Resolución 60 del MINTUR, la que establece los procedimientos de capacitación. Es importante destacar que existen varios mecanismos, los cuales adquieren mayor o menor fuerza en la medida en que mayor o menor importancia le presten las cadenas hoteleras y la estructura de dirección. Sistemáticamente (con frecuencia anual) se debe elaborar el diagnóstico individual de las necesidades de capacitación, en el cual, el cliente interno y posteriormente su jefe inmediato superior, plasman las materias o contenidos que por sus funciones requiere. A partir de ahí se elabora el Plan de Capacitación, y se propone al Consejo de Dirección para su análisis y posterior aprobación. Al momento de darle cumplimiento, existen varias alternativas, que incluyen desde las opciones de superación para post-graduados, los trabajadores incorporados a la Enseñanza Superior, a través de la Educación a Distancia, los que optan por el Noveno o Duodécimo Grado con la colaboración de los entrenadores del centro, hasta los cursos a pie de obra y acciones directas y demostraciones de los entrenadores en el puesto de trabajo, entre otras.
Observaciones	

Anexo 36. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de incidencias.
Dimensión	Social.
Proceso	Seguridad y Protección.
Área Clave	Seguridad y protección de la infraestructura y sus clientes.
Definición	Uno de los elementos destacables en cuanto a la calidad de vida en una instalación, dentro de la perspectiva social, es la seguridad, tanto para clientes internos y externos, como para la infraestructura en general, a través de la adopción de medidas de seguridad y protección física y la adquisición y certificación de los medios para ello, con el objetivo de prever e impedir hechos delictivos, actividades contrarrevolucionarias y terroristas, y conductas antisociales que pongan en peligro la seguridad y protección de los bienes y recursos económicos del Estado y la integridad física de clientes internos y externos. Se incluyen aquí las cuestiones referidas a los planes de emergencia ante desastres naturales, a la seguridad informática, a la protección de la información oficial, contra incendios, y de sustancias peligrosas.
Criterio de medida	Número de incidencias/365 días del año.
Tendencia deseada	Disminuir
Escala de medición	Insatisfactorio (más de 0.05) - Aceptable (de 0.035 a 0.05) - Satisfactorio (de 0.035 a 0.0001) - Muy Satisfactorio (igual a 0).
Justificación de la escala	Se ha decidido tomar en consideración, el número total de incidencias, incluyendo todo tipo de estas, sin tener en cuenta el análisis posterior que se realiza para su esclarecimiento, en el que sí se analizan, causas y condiciones que provocaron y facilitaron el hecho, los involucrados directa e indirectamente, su magnitud, dada la recuperación o no de los bienes o servicios perdidos o afectados, y el resto de los daños ocasionados. En esta escala se incluye un intervalo más, dada la gravedad de determinadas incidencias, y la repetición continua y sistemática de estas, así como su impacto negativo a todos los niveles.
Observaciones	

Anexo 37. Ficha Técnica de los indicadores de la Dimensión Económica.

Nombre del indicador	Índice de ocupación hotelera.
Dimensión	Económica.
Proceso	Comercialización.
Área Clave	Competitividad de la instalación.
Definición	El punto de partida para alcanzar el éxito en toda empresa que se dedique al alojamiento hotelero, es alcanzar altos índices de ventas, que le permitan mantener la instalación con un nivel de ocupación proporcional a su capacidad, y poder así equilibrar convenientemente, los costos y gastos fijos y variables en que incurre, con los ingresos que percibe, a partir del conocimiento previo del nivel de ocupación mínimo necesario para cubrir los gastos fijos, y comenzar a obtener beneficios económicos, sin sobrepasar ni sobreexplotar la instalación y su staff. Conocidos los gastos generales, su importe se divide por el precio promedio de una habitación, y ahí se obtiene la aproximación al número de habitaciones que debe venderse para lograr el equilibrio.
Criterio de medida	(Número de habitaciones ocupadas/Número de habitaciones disponibles)*100.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Insatisfactorio (menos del 65%) - Aceptable (de 65% al 85%) - Satisfactorio (más del 85%).
Justificación de la escala	En el caso de las instalaciones que operan bajo la modalidad Todo Incluido, la ocupación aumenta y es incluso más lineal durante todo el año, ya que ciertamente es más económico que si se reservan los servicios turísticos por separado y los clientes son muy sensibles a los precios.
Observaciones	

Anexo 37. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de competitividad hotelera.
Dimensión	Económica.
Proceso	Comercialización.
Área Clave	Competitividad de la instalación.
Definición	La calidad e imagen de las instalaciones turísticas representan atributos de mucha importancia para el desarrollo del turismo. Su construcción, mantenimiento y adaptación al entorno de las diferentes infraestructuras representan un equilibrio ambiental para el destino en que se encuentran, al tiempo que constituye un factor importante en su nivel de posicionamiento y competitividad en el mercado, a lo cual también tributa, la sostenibilidad. Conocer las competencias de una instalación, permite planificar su desarrollo, en función de mejorar aquellos atributos que le permiten mantenerse en la preferencia de los clientes.
Criterio de medida	Partiendo de la valoración realizada por los representantes de los principales touroperadores que comercializan el hotel a partir del Cuestionario 25, en la tabla que aparece en el mismo se suman los aspectos tomando en cuenta la evaluación en números y se divide entre el total de aspectos.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Muy Insatisfactorio (de 1 a 1.9) – Insatisfactorio (de 2 a 2.9) – Aceptable (de 3 a 3.9) – Satisfactorio (de 4 a 4.5) – Muy Satisfactorio (de 4.6 a 5).
Justificación de la escala	Se utiliza una escala tipo Likert, pues se puede reflejar la variabilidad de las puntuaciones resultantes, determinando fácilmente el porcentaje de respuestas negativas y positivas de un artículo-ítem dado. Desde una perspectiva estadística, las escalas con cinco opciones de respuesta poseen mayor fiabilidad, además, que este requisito parece nivelarse después de cinco artículos-ítems de la escala, lo que sugiere un incremento mínimo de la utilidad de usar más de cinco artículos-ítems en la escala.
Observaciones	

Anexo 37. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de habitaciones para minusválidos.
Dimensión	Económica.
Proceso	Comercialización.
Área Clave	Competitividad de la instalación.
Definición	A nivel internacional se ha estandarizado en correspondencia con el estrellaje de las instalaciones hoteleras y su disponibilidad máxima de habitaciones en explotación, el número de estas destinadas y acondicionadas para minusválidos o personas con discapacidades físicas y motoras, a fin de facilitarles el acceso y desplazamiento por la instalación; teniendo en cuenta que este segmento de mercado ha tendido a aumentar recientemente. Las normas HACCP, establecen que este valor debe ser equivalente a 0.010.
Criterio de medida	Número de habitaciones para minusválidos/Número total de habitaciones.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Insatisfactorio (valor muy diferente de 0.010) - Satisfactorio (igual a 0.010).
Justificación de la escala	Es importante resaltar que existen instalaciones hoteleras construidas en fecha anterior a estas normas y estandarizaciones, y que por tanto al disponerse a aceptar este segmento de mercado han tenido que modificar dentro de lo posible, la disposición de determinadas habitaciones y, por consiguiente, otras áreas nobles, lo cual igualmente, vale aclarar, no ocurre siempre, sino que por el contrario ignoran este tipo de mercado, y adoptan como posición no venderse para clientes discapacitados.
Observaciones	

Anexo 37. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de satisfacción de clientes externos.
Dimensión	Económica.
Proceso	Comercialización.
Área Clave	Satisfacción de clientes externos.
Definición	Para propiciar un desarrollo turístico sostenible tanto en un destino, como en una instalación propiamente dicha, es necesario conocer el nivel de satisfacción del cliente, respecto a los diferentes factores que conforman la oferta. El propósito de este indicador es obtener información segura y ordenada, de modo que se pueda monitorear continuamente la percepción de la calidad de los diversos elementos que estructuran el producto turístico, lo cual depende en gran medida de las necesidades y expectativas del cliente, y del conocimiento previo que al respecto se tenga, debidamente estudiado por segmentos de mercado.
Criterio de medida	Número de clientes satisfechos/Número total de clientes*100
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Insatisfactorio (menos del 70%) - Aceptable (del 70% al 90%) - Satisfactorio (más del 90%).
Justificación de la escala	Generalmente los clientes que se hospedan en hoteles Todo Incluido se sienten el doble de satisfechos con el costo de su viaje, y su estancia en la instalación, que los que utilizan hoteles convencionales. Igualmente, una instalación que no vele por la satisfacción de sus clientes, se condena por sí misma al fracaso, de ahí la rigurosidad de los valores propuestos en la escala. En el programa de Calidad del grupo hotelero Gran Caribe existe el cuestionario de satisfacción del cliente externo. Se asume como ítem generalizador que aborda este tema, el que pregunta: **¿Recomendaría este hotel?**, partiendo de la filosofía de que independientemente de todos los ítems específicos anteriormente analizados por el cliente, si él está o no dispuesto a exhortar a otras personas a conocer la instalación es porque se va satisfecho de su estancia y sus experiencias.
Observaciones	

Anexo 37. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de utilidad.
Dimensión	Económica.
Proceso	Administración.
Área Clave	Gestión Económico-Financiera.
Definición	El éxito de toda instalación hotelera depende de las ventas realizadas. En el caso de las instalaciones que operan bajo la modalidad Todo Incluido, generalmente sus clientes se sienten el doble de satisfechos con el costo de su viaje que los que utilizan hoteles convencionales, ya que ciertamente es más económico que si se reservan los servicios turísticos por separado y esta modalidad permite fijar precios aparentemente más competitivos, aumentando la oferta al incluirle atributos con un valor añadido, lo cual logra atraer clientes, dada la sensibilidad de estos a los precios. Por otra parte, garantiza la comercialización inmediata y simultánea de todos los servicios que ofrece el hotel, significando incluso, que en ocasiones el cliente pague por servicios que no consume, y por tanto el margen de utilidad tiende a aumentar considerablemente.
Criterio de medida	Utilidad neta/Ingreso total.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Insatisfactorio (menos de 0.10) - Aceptable (de 0.10 a 0.30) - Satisfactorio (más de 0.30).
Justificación de la escala	Siempre que en una inversión, se logre recuperar el monto de esta y además obtener beneficios, esta ha sido satisfactoria para los grupos de interés involucrados en ella.
Observaciones	

Anexo 37. Continuación.

Nombre del indicador	Ciclo de pago.
Dimensión	Económica.
Proceso	Administración.
Área Clave	Gestión Económico-Financiera.
Definición	Aunque la bibliografía consultada presta especial atención a la solvencia corriente o solvencia a corto plazo que tiene como objetivo mostrar la capacidad de la empresa para hacer frente a su deuda a corto plazo, (midiendo la distancia de esta a la suspensión de pagos, o dicho de otro modo, por cada unidad monetaria que debe la empresa a corto plazo, cuántas tiene para cubrirla); lo cual incluye como activos circulantes disponibles al efectivo y a aquellos valores negociables, cuya alta liquidez les permite convertirse en dinero fácilmente, otra forma de medir, fácil y entendible, esta cuestión, es a través del ciclo de pago, midiendo, la distancia en días, de que se adquiere un producto o servicio, a que se paga. Este indicador entiende al ciclo de cuentas por pagar como el número promedio de días que se tarda en pagar a los proveedores que trabajan con el hotel. Cuanto más se tarda en pagar a los proveedores se obtiene una mayor financiación espontánea. No obstante un retraso excesivo en el pago de lo convenido con proveedores resulta negativo para la imagen crediticia de la empresa por la informalidad que refleja.
Criterio de medida	Días del período/ (Compras a créditos del período/Efectos y cuentas por pagar).
Tendencia deseada	Mantenerse.
Escala de medición	Insatisfactorio (más de 60 días) - Aceptable (de 30 días a 60 días) - Satisfactorio (menos de 30 días).
Justificación de la escala	Este valor puede variar para diferentes proveedores dentro de una misma empresa, y verse en ocasiones entorpecidos por gestiones ajenas a la voluntad de las partes involucradas, incluso cuando estas posean los recursos necesarios. Estos valores generalmente se establecen previamente y con anterioridad, cuando se redactan los contratos de negociación entre las empresas.
Observaciones	

Anexo 37. Continuación.

Nombre del indicador	Ciclo de cobro.
Dimensión	Económica.
Proceso	Administración.
Área Clave	Gestión Económico-Financiera.
Definición	El Ciclo de cobro expresa el tiempo promedio que se tarda en cobrar a los clientes (en el caso de los hoteles son los TTOO y AAVV) una vez producida la venta. Para la empresa será favorable la disminución del Ciclo de Cuentas por Cobrar sin llegar a un extremo de condiciones crediticias que implique la pérdida de clientes. El incremento de la rotación es positivo tanto por el aumento de las ventas como por la reducción prudente del Ciclo de Cobro.
Criterio de medida	Días del Período/ (Ventas a crédito del período/Efectos y cuentas por cobrar).
Tendencia deseada	Mantenerse.
Escala de medición	Deficiente (más de 60 días) - Aceptable (de 30 días a 60 días) - Satisfactorio (menos de 30 días).
Justificación de la escala	Este valor, al igual que el indicador anterior, puede variar para diferentes proveedores dentro de una misma empresa, y verse en ocasiones entorpecidos por gestiones ajenas a la voluntad de las partes involucradas, incluso cuando estas posean los recursos necesarios. Estos valores generalmente se establecen previamente y con anterioridad, cuando se redactan los contratos de negociación entre las empresas.
Observaciones	

Anexo 38. Ficha Técnica de los indicadores de la Dimensión Cultural.

Nombre del indicador	Presencia de la cocina cubana.
Dimensión	Cultural.
Proceso	Alimentos y Bebidas.
Área Clave	Oferta de alimentos y bebidas.
Definición	Cuando un cliente decide pasar sus vacaciones en un determinado destino turístico, independientemente de la instalación hotelera que seleccione, querrá degustar sus más afamados manjares, pues los hábitos alimenticios también forman parte de la cultura nacional, local y regional, que ha motivado al cliente a decidir por ese paquete y no por otro. Es importante que existan dentro de cada instalación, restaurantes temáticos a la carta, que asuman este tipo de oferta; igualmente en los dedicados a comida internacional y en los buffet, debe estar presente.
Criterio de medida	Presencia de restaurante temático de comida cubana, y buffet con oferta de comida criolla.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Insatisfactorio (ausencia de comida cubana) - Satisfactorio (presencia de comida cubana).
Justificación de la escala	No obstante, existen otras cuestiones de importante análisis, pues si bien está claro que los hábitos alimenticios también forman parte de la cultura que le interesa conocer y disfrutar al cliente que viaja y se hospeda en un destino distante y diferente de su residencia habitual, no se puede ignorar el hecho de que es muy difícil variarlos tan radicalmente, y menos aún, por un período de tiempo de varios días, por lo que el cliente agradecerá la presencia de los autóctonos, los propios, y otros. Otra cuestión a resaltar, es la variedad de los segmentos de mercado que llegan hasta cada instalación, por lo que hay que gestionar ofertas igualmente variadas que satisfagan las exigencias del mayor número posible de estos. Por tanto, el éxito de la Restauración, no está dado por la presencia, rescate y promoción de los hábitos alimenticios autóctonos del destino en que se encuentre enclavada la instalación hotelera, sino por el contrario, de la amplia oferta de menús, de las más variadas y reconocidas cocinas internacionales.
Observaciones	

Anexo 38. Continuación.

Nombre del indicador	Presencia de bebidas y coctelerías típicas.
Dimensión	Cultural.
Proceso	Alimentos y Bebidas.
Área Clave	Oferta de alimentos y bebidas.
Definición	En el caso de los bares, no es cuestión de tematizarlos, sino incluir en la medida de lo posible, dentro de sus bebidas, una buena oferta de las producidas y comercializadas nacional, local y regionalmente. Esta cuestión depende en buena medida, de la existencia o no de proveedores nacionales y de la calidad de sus productos. En el caso de Cuba, se es fuerte en la producción de rones y licores, mientras que los Whisky, Vodkas, Brandy, Ginebras, Tequilas, Vinos, son importados del extranjero. En cuanto a la coctelería, esta no es concebida de igual manera en todos los bares, sino que cada uno tiene su propia carta, en el cual sí es cierta la presencia de determinados cócteles de reconocimiento internacional y nacional, además de otros, creados por sus propios bartenders. La coctelería internacional es a veces concebida con bebidas nacionales, lo cual no está mal y es bien aceptado por el cliente, aunque estos prefieren mayormente los cócteles nacionales por ser más frescos y apropiados al clima tropical.
Criterio de medida	Presencia de tragos y cócteles típicos.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Insatisfactorio (ausencia de tragos y cócteles típicos) - Satisfactorio (presencia de tragos y cócteles típicos).
Justificación de la escala	Con la presente escala se pretende que al momento de evaluar el indicador, se analice y valore cada una de las cuestiones anteriormente explicadas y a partir de ahí se pueda apreciar y justificar la presencia o no de la autenticidad y originalidad oriunda del lugar en la ingestión de bebidas.
Observaciones	

Anexo 38. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de actividades que rescatan la cultura cubana.
Dimensión	Cultural.
Proceso	Animación.
Área Clave	Recreación.
Definición	Es importante analizar en qué medida el patrimonio y la identidad cultural se han convertido en el motor impulsor para el desarrollo sostenible a través de la validación, rescate, rehabilitación y promoción de los sitios culturales, las poblaciones locales, y sus tradiciones y costumbres autóctonas. Ya en estos tiempos se ha convertido en una necesidad del cliente conocer y disfrutar de la cultura de los países, regiones y localidades que visita, de hecho, este es uno de sus mayores incentivos. Por tanto su conservación y promoción es fundamental para el éxito de la comercialización, aceptación y competitividad de la instalación.
Criterio de medida	Número de actividades representativas de la cultura cubana/Número total de actividades del programa.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Insatisfactorio (menos de 0.40) - Aceptable (de 0.40 a 0.60) - Satisfactorio (más de 0.60).
Justificación de la escala	Este indicador asume como referencia, el número de espectáculos, actividades y manifestaciones artísticas representativas de la cultura local y nacional, en la instalación, dentro del amplio y variado programa de actividades, sin perder de vista que este no es el único atractivo que el cliente busca y desea para su ocio y recreación, ni que todos los segmentos de mercado que compran el paquete, lo desean por igual. La cultura, es uno de los recursos más consumidos por el turista, su calidad, variedad y originalidad son un atributo más que le añade valor al producto turístico.
Observaciones	

Anexo 39. Ficha Técnica de los indicadores de la Dimensión Ética.

Nombre del indicador	Índice de satisfacción de terceros con la gestión sostenible de la instalación hotelera.
Dimensión	Ética.
Proceso	Dirección.
Área Clave	Grupos de interés.
Definición	La contribución de la actividad turística a la economía tiene un carácter de primer orden, es decir, el turismo demanda bienes y servicios, esto necesariamente debe ser ofertado por las empresas o los componentes que funcionan en el destino, de manera de crear un efecto económico; por tanto, el desarrollo de la actividad hotelera depende en gran medida de la participación de los diferentes componentes (proveedores, artesanos, tiendas, buró de turismo, TTOO, AAVV y transportistas) que proporcionan todo lo que demanda el desarrollo de esta actividad. Este indicador muestra la satisfacción de estos componentes con la actuación responsable y sostenible que se realiza en la instalación hotelera donde oferten sus servicios, considerando las características propias del destino.
Criterio de medida	Partiendo de la valoración realizada por los principales componentes (proveedores, artesanos, tiendas, buró de turismo, TTOO, AAVV y transportistas) que radican en el hotel a partir del Cuestionario 27, en la tabla que aparece en el mismo se suman los aspectos tomando en cuenta la evaluación en números y se divide entre el total de aspectos.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Muy Insatisfactorio (De 1 a 1.9) - Insatisfactorio (de 2 a 2.9) - Aceptable (de 3 a 3.9) - Satisfactorio (de 4 a 4.5) - Muy Satisfactorio (de 4.6 a 5).
Justificación de la escala	Se utiliza una escala tipo Likert, pues se puede reflejar la variabilidad de las puntuaciones resultantes, determinando fácilmente el porcentaje de respuestas negativas y positivas de un artículo-ítem dado. Desde una perspectiva estadística, las escalas con cinco opciones de respuesta poseen mayor fiabilidad, además, que este requisito parece nivelarse después de cinco artículos-ítems de la escala, lo que sugiere un incremento mínimo de la utilidad de usar más de cinco artículos-ítems en la escala.
Observaciones	

Anexo 39. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de satisfacción de los grupos hoteleros con la gestión sostenible de la instalación hotelera.
Dimensión	Ética.
Proceso	Dirección.
Área Clave	Grupos de interés.
Definición	El triunfo total de la actividad turística precisa de una planificación turística concertada del uso, consumo y preservación de los recursos naturales con fines turísticos. El éxito sostenido de un destino turístico de sol y playa debe ser interpretado con renovadas políticas de planificación y ordenación del territorio, de manera de evitar la sobreexplotación de los recursos turísticos, precisamente en la realización de esta planificación es donde juegan un papel importantísimo los grupos hoteleros que dirigen la actividad hotelera. Ellos son los que rigen toda la actividad turística que se realiza en una instalación hotelera. En Cuba los grupos hoteleros más importantes son Cubanacán, Gran Caribe, Sol Meliá, Iberostar, Oasis y Barceló. Este indicador muestra la satisfacción de estos grupos hoteleros con la actuación de la instalación hotelera.
Criterio de medida	Partiendo de la valoración realizada por los representantes de los grupos hoteleros que dirigen el hotel a partir del Cuestionario 28, en la tabla que aparece en el mismo se suman los aspectos tomando en cuenta la evaluación en números y se divide entre el total de aspectos.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Muy Insatisfactorio (de 1 a 1.9) – Insatisfactorio (de 2 a 2.9) – Aceptable (de 3 a 3.9) – Satisfactorio (de 4 a 4.5) – Muy Satisfactorio (de 4.6 a 5).
Justificación de la escala	Se utiliza una escala tipo Likert, pues se puede reflejar la variabilidad de las puntuaciones resultantes, determinando fácilmente el porcentaje de respuestas negativas y positivas de un artículo-ítem dado. Desde una perspectiva estadística, las escalas con cinco opciones de respuesta poseen mayor fiabilidad, además, que este requisito parece nivelarse después de cinco artículos-ítems de la escala, lo que sugiere un incremento mínimo de la utilidad de usar más de cinco artículos-ítems en la escala.
Observaciones	

Anexo 39. Continuación.

Nombre del indicador	Índice de satisfacción del cliente interno con la gestión sostenible de la instalación hotelera.
Dimensión	Ética.
Proceso	Dirección.
Área Clave	Grupos de interés.
Definición	La satisfacción abarca aspectos objetivos y subjetivos, pues no son solo los reales, sino también los que dependen de las percepciones de las personas involucradas en la actividad hotelera. Tal es el caso de la capacitación y formación medioambiental, preocupación por minimizar los impactos negativos, cumplimiento de las metas ambientales y la utilización de productos biodegradables en su quehacer diario. En este indicador, se aborda la satisfacción global del cliente interno sobre la gestión sostenible que realiza la instalación hotelera desde el punto de vista de su puesto de trabajo. Los aspectos concretos se relacionan en el cuestionario de satisfacción diseñado, a criterio de los especialistas de la instalación en estudio o de las cadenas hoteleras involucradas; teniendo en cuenta siempre, aspectos de diferente índole.
Criterio de medida	Partiendo de la valoración realizada por los clientes internos del hotel a partir del Cuestionario 29, en la tabla que aparece en el mismo se suman los aspectos tomando en cuenta la evaluación en números y se divide entre el total de aspectos.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Muy Insatisfactorio (de 1 a 1.9) – Insatisfactorio (de 2 a 2.9) – Aceptable (de 3 a 3.9) – Satisfactorio (de 4 a 4.5) – Muy Satisfactorio (de 4.6 a 5).
Justificación de la escala	Se utiliza una escala tipo Likert, pues se puede reflejar la variabilidad de las puntuaciones resultantes, determinando fácilmente el porcentaje de respuestas negativas y positivas de un artículo-ítem dado. Desde una perspectiva estadística, las escalas con cinco opciones de respuesta poseen mayor fiabilidad, además, que este requisito parece nivelarse después de cinco artículos-ítems de la escala, lo que sugiere un incremento mínimo de la utilidad de usar más de cinco artículos-ítems en la escala.
Observaciones	

Anexo 40. Ficha Técnica de los indicadores de la Dimensión Político-Institucional.

Nombre del indicador	Valoración de la implementación de normas, estrategias y legislaciones de desarrollo turístico en el hotel.
Dimensión	Político-Institucional.
Proceso	Dirección.
Área Clave	Políticas para el desarrollo turístico.
Definición	La optimización de la actividad turística a largo plazo precisa la planificación acertada del uso y consumo de sus recursos naturales y turísticos. Esta debe realizarse a partir del cumplimiento de un conjunto de normas, regulaciones, leyes y estrategias de los organismos que rigen la actividad turística, para garantizar el uso racional de todos los recursos. Este indicador es una valoración acerca de la implementación de todas estas políticas para el desarrollo turístico de la instalación hotelera como un proceso imprescindible para propiciar el desarrollo turístico de la instalación en función del desarrollo turístico local y nacional.
Criterio de medida	Valoración cualitativa realizada por el director de la instalación hotelera sobre la implementación de las normas, políticas y leyes emitidas por los organismos que dirigen la actividad turística en Cuba.
Tendencia deseada	Aumentar
Escala de medición	Muy Insatisfactorio (1) - Insatisfactorio (2) - Aceptable (3) - Satisfactorio (4) - Muy Satisfactorio (5).
Justificación de la escala	Se utiliza una escala tipo Likert, pues se puede reflejar la variabilidad de las puntuaciones resultantes, determinando fácilmente el porcentaje de respuestas negativas y positivas de un artículo-ítem dado. Desde una perspectiva estadística, las escalas con cinco opciones de respuesta poseen mayor fiabilidad, además, que este requisito parece nivelarse después de cinco artículos-ítems de la escala, lo que sugiere un incremento mínimo de la utilidad de usar más de cinco artículos-ítems en la escala.
Observaciones	

Anexo 41. Cálculos de los indicadores de la Dimensión Patrimonial.

En este anexo se presentan solamente los cálculos de los indicadores cuantitativos de esta dimensión, su criterio de medida y los datos para calcularlos, los cuales se presentan a continuación:

I3: Índice de habitaciones desagradables.

Criterio de medida: Número de habitaciones expuestas a ruidos y olores desagradables /Total de habitaciones existentes.

Datos:

Número de habitaciones expuestas a ruidos y olores desagradables	64
Total de habitaciones existentes	268
Valor del Indicador	**0.24**

I4: Resultado de la evaluación de la norma higiénico-sanitaria (HACCP + MINSAP).

Criterio de medida: partiendo de la valoración realizada por el Maitre, a partir del cuestionario mostrado en el Anexo 23, la puntuación final quedó de la siguiente forma:

Datos:

Escala	**MI (1)**	**I (2)**	**A (3)**	**S (4)**	**MS (5)**
Total de puntos por aspectos			3	80	100
Valor del Indicador					**4.46**

I 5: Índice de actividades recreativas ambientales para clientes externos.

Criterio de medida: Número de actividades recreativas ambientales/Total de actividades que se realizan en el programa de animación.

Datos:

Número de actividades recreativas ambientales	11
Total de actividades que se realizan en el programa de animación	20
Valor del Indicador	**0.55**

I 6: Índice de programas y actividades de educación ambiental para clientes internos.

Criterio de medida: Número de programas y actividades de educación ambiental/Total de programas y actividades que se realizan en el hotel para la capacitación del cliente interno.

Anexo 41. Continuación.

Datos:

Número de programas y actividades de educación ambiental	3
Total de programas y actividades que se realizan en el hotel para la capacitación del cliente interno	10
Valor del Indicador	**0.3**

I 7: Índice de aceptación por la protección y conservación del entorno natural.

Criterio de medida: este indicador fue aplicado a los representantes de los TTOO seleccionados que operan con el hotel a partir del cuestionario en el Anexo 24.

Tabla 3.18: Principales TTOO que comercializan y venden al hotel Oasis Turquesa.

TTOO	Turistas/ días	Nivel de Facturación (CUC)	Precio Medio
Sunquest	23 674	1 374 614	58.06
Sunwing	23 352	1 409 416	60.36
Nouvelles Frontieres	20 971	1 113 735	53.11
TUI Alemania	14 512	743 416	51.23
Viaggi del Ventaglio	8 530	624 161	73.17
Tours Mont Royal	8 021	501 819	62.56
Conquest Vacations	5 579	339 587	60.87
Havanatur Canada	4 798	241 782	50.39
My Travel	2 987	203 822	68.24
Jet Air Belgica	2 852	144 724	50.74
Alltours	2 583	140 648	54.45
Air Canada Vacations	2 420	111 851	46.22
Thomas Cook Alemania	2 224	140 189	63.03
L´Tur	1 771	84 610	47.78
Sol y Son Francia	1 704	96 473	56.62
Jet Air	1 503	68 918	45.85
Kuoni	1 363	80 223	58.86
Apollo	1 358	108 937	80.22
Schauisland Reisen	1 292	62 317	48.23
Sol y Son Viajes	1 231	66 482	54.01
Jahn Reisen	1 210	68 596	56.64
Solways Cono Sur	1 201	63 695	53.04
Travel Plan España	1 169	74 778	63.97

Fuente: elaboración propia.

Anexo 41. Continuación.

Para el cálculo de este indicador se asumió como criterio de medida para seleccionar la población o universo, aquellos que durante el 2009 elevaron el número de estancias a más de 1000 clientes días, resultando solo 23 TTOO, los cuales pueden se apreciados en la Tabla 3.18.

A estos 23 TTOO se le aplicó el gráfico de Pareto, quedando de la siguiente forma el gráfico:

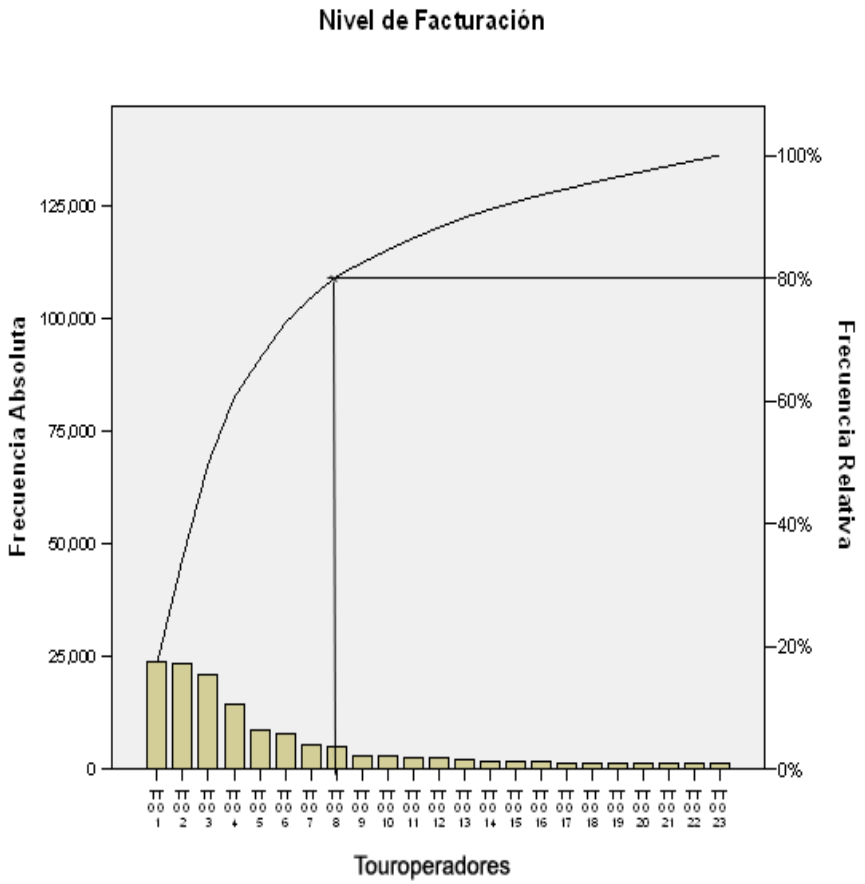


Figura 3.2: Gráfico de Pareto para los principales touroperadores.
Fuente: elaboración propia utilizando el paquete estadístico SSPS, versión 14.0.

Anexo 41. Continuación.

Del gráfico expuesto anteriormente se puede concluir que ocho TTOO representan el 80% (muchos triviales) del nivel de facturación mayor que tiene el hotel y a continuación se muestra en la Tabla 3.19 los ocho TTOO seleccionados en el gráfico de Pareto:

Tabla 3.19: TTOO seleccionados en el gráfico de Pareto.	
TTOO	**Turistas/ Días**
Sunquest	23 674
Sunwing	23 352
Nouvelles Frontieres	20 971
TUI Alemania	14 512
Viaggi del Ventaglio	8 530
Tours Mont Royal	8 021
Conquest Vacations	5 579
Havanatur Canada	4 798

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se le aplicó el cuestionario y los resultados de las votaciones realizadas por los ocho TTOO se muestran a continuación:

TTOO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**Promedio**
Sunquest	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	Si	4.25
Sunwing	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	Si	4.81
Nouvelles Frontieres	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	Si	4.38
TUI Alemania	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	Si	4.69
Viaggi del Ventaglio	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	No	4.44
Tours Mont Royal	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	Si	4.63
Conquest Vacations	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	Si	4.69
Havanatur Canada	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	No	4.31
Valor del Indicador					**4.52**													

Anexo 41. Continuación.

A estas votaciones se le calculó utilizando el paquete estadístico SSPS:

- Coeficiente de Correlación: para conocer si existe relación entre las variables o ítems del cuestionario aplicado y para conocer si existe validez de criterio.
- Coeficiente de Fiabilidad: se calcula el coeficiente de Alpha de Cronbach para conocer si existe fiabilidad del cuestionario y mide lo que realmente se pretende medir.
- Análisis del Discriminante: para verificar si existe lógica entre las votaciones realizadas y para demostrar la validez de constructo.
- Cálculo de la prueba de Ítem-Total: para ver si existe validez de constructo.

A continuación se presenta la Tabla 3.20 donde se muestra el coeficiente de correlación entre las 16 variables del cuestionario:

Tabla 3.20: Coeficiente de correlación del I7.

Variables		**VAR00016**
VAR00001	Pearson Correlation	.467
VAR00002	Pearson Correlation	-.447
VAR00003	Pearson Correlation	-.447
VAR00004	Pearson Correlation	-.067
VAR00005	Pearson Correlation	.067
VAR00006	Pearson Correlation	-.447
VAR00007	Pearson Correlation	.467
VAR00008	Pearson Correlation	.258
VAR00009	Pearson Correlation	-.067
VAR00010	Pearson Correlation	.258
VAR00011	Pearson Correlation	.467
VAR00012	Pearson Correlation	.067
VAR00013	Pearson Correlation	-.149
VAR00014	Pearson Correlation	.067
VAR00015	Pearson Correlation	.775
VAR00016	Pearson Correlation	1

Fuente: elaboración propia utilizando el paquete estadístico SSPS, versión 14.0.

Anexo 41. Continuación.

Se calcula, el coeficiente de fiabilidad o Alpha de Cronbach a continuación:

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	16

El coeficiente Alpha expresa un valor que se acepta el nivel de confiabilidad y validez para el cuestionario.

Se calcula a continuación el discriminante:

Variable 17			**Predicted Group Membership**		**Total**
			.00	1.00	
Original	Count	.00	2	0	2
		1.00	0	6	6
	%	.00	100.0	.0	100.0
		1.00	.0	100.0	100.0

a 100.0% of original grouped cases correctly classified.

El 100% de las votaciones de si y no, tienen lógica.

Item-Total Statistics	
	Corrected Item-Total Correlation
Variable1	.747
Variable2	.652
Variable3	.779
Variable4	.735
Variable5	.746
Variable6	.789
Variable7	.836
Variable8	.567
Variable9	.763
Variable10	.700
Variable11	.332
Variable12	.483
Variable13	.455
Variable14	.343
Variable15	.297
Variable16	.343

La tabla anterior demuestra que todos los ítems son aceptados y retenidos.

Anexo 41. Continuación.

I11: Índice de consumo de agua por HDO.

Criterio de medida: Consumo de agua/Habitaciones días ocupadas.

Datos:

Consumo de agua (año 2009) (m^3)	68831
Habitaciones días ocupadas (HDO)	43437
Valor del Indicador	**1.58**

I12: Índice de consumo de energía eléctrica por HDO.

Criterio de medida: Consumo de energía eléctrica/Habitaciones días ocupadas.

Datos:

Consumo de energía eléctrica (año 2009) (Kw)	1868351
Habitaciones días ocupadas (HDO)	3437
Valor del Indicador	**43.01**

I 13: Índice del cumplimiento del Mantenimiento Preventivo Planificado (MPP).

Criterio de medida: Gastos de mantenimiento/Costos y Gastos Totales*100 (Expresado en valores de %).

Datos:

Gastos de mantenimiento (año 2009)	199269
Costos y Gastos Totales (año 2009)	4879249
Valor del Indicador	**4.08**

Anexo 42. Cálculos de los indicadores de la Dimensión Social.

En este anexo se presentan los cálculos de los indicadores cuantitativos de esta dimensión, su criterio de medida y los datos para calcularlos, los cuales se presentan a continuación:

I 14: Índice de participación de la comunidad local como fuerza laboral.

Criterio de medida: Número de trabajadores de la localidad/Número total de trabajadores de la instalación.

Datos:

Número de trabajadores de la localidad	65
Número total de trabajadores de la instalación	204
Valor del Indicador	**0.31**

I 15: Índice de trabajadores por habitaciones días existentes.

Criterio de medida: Número total de trabajadores de la instalación/Número total de habitaciones días existentes.

Datos:

Número de trabajadores de la instalación	204
Número total de habitaciones días existentes	268
Valor del Indicador	**0.76**

I 16: Índice de satisfacción del cliente interno.

Criterio de medida: Número de clientes internos satisfechos/Número total de clientes internos a partir del cuestionario mostrado en el Anexo 26. Para la selección de los clientes internos a cuestionar se utiliza un muestreo estratificado con afijación proporcional según Bigné, E. Se utiliza el muestreo estratificado con afijación proporcional porque:

- La muestra se reparte entre los estratos de forma proporcional al tamaño de los mismos.
- Cuanto mayor sea el estrato, mayor será la muestra asignada al mismo.
- Su aplicación exige el conocimiento de antemano del tamaño de cada uno de los estratos en la población objeto de estudio.

Anexo 42. Continuación.

Procedimiento utilizado para la determinación del tamaño de muestra:

La muestra a estudiar se calcula a través de la fórmula de Bigné, E.:

$$n = \frac{N \bullet Z^2 \bullet P \bullet Q}{e^2 \bullet N + Z^2 \bullet P \bullet Q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población.

Z: nivel de confianza.

P: probabilidad de ser seleccionado, (se asume que P=0,5).

Q: probabilidad de que no sea seleccionado, (se asume que Q=0,5).

e: error muestral.

La población o universo equivale al total de la suma de los clientes internos de los siguientes procesos que se realizan en el hotel Oasis Turquesa y que a continuación se muestran:

Tabla 3.21: Total de Universo.	
Procesos Hoteleros	**Total de la población**
Dirección	7
Alojamiento	52
Alimentos y Bebidas	93
Animación	9
Recursos Humanos	3
Comercialización	4
Administración	10
Economato	6
Seguridad y Protección	2
Servicios Técnicos	18
Total (N)	**204**

Anexo 42. Continuación.

Datos:

Z = 2.57

P = 0.50

N = 204

Q = 0.50

e = 0.10

Aplicando la fórmula, se calcula:

$$n = \frac{204 \bullet 0.5 \bullet 0.5 \bullet (2.57)^2}{(0.10)^2 \bullet 204 + 0.5 \bullet 0.5 \bullet (2.57)^2}$$

$$n = \frac{336.6}{3.69}$$

$$n = 91$$

El tamaño de la muestra obtenida es de 91 clientes internos.

Luego se realiza el muestreo estratificado con afijación proporcional de la siguiente manera:

Proporción = $\frac{n}{N} = \frac{91}{204} = 0.44\%$

Tabla 3.22: Cantidad de clientes internos a encuestar.

Procesos Hoteleros	Total de la población	Muestra a Encuestar
Dirección	7	3
Alojamiento	52	23
Alimentos y Bebidas	93	42
Animación	9	4
Recursos Humanos	3	1
Comercialización	4	2
Administración	10	4
Economato	6	3
Seguridad y Protección	2	1
Servicios Técnicos	18	8
Total (N)	**204**	**91**

Anexo 42. Continuación.

Posteriormente se les aplicó el cuestionario a los 91clientes internos y los resultados de las votaciones son:

CI.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	Promedio	Clientes Satisfechos
C I. 1	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	1	**3.08**	
C I. 2	4	4	2	3	4	4	3	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	1	**3.17**	
C I. 3	5	5	2	4	5	5	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	1	**4.13**	**X**
C I. 4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	1	**3.96**	
C I. 5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	0	**4.17**	**X**
C I. 6	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	0	**3.92**	
C I. 7	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	0	**3.08**	
C I. 8	5	5	2	4	5	5	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	0	**4.13**	**X**
C I. 9	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	1	**4.04**	**X**
C I. 10	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	1	**3.96**	
C I. 11	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 12	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	1	**4.08**	**X**
C I. 13	3	3	1	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	1	**3.04**	
C I. 14	5	5	3	4	4	5	4	3	3	3	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	1	**4.00**	**X**
C I. 15	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	0	**3.71**	
C I. 16	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	1	**3.96**	
C I. 17	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	0	**4.17**	**X**
C I. 18	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 19	3	3	1	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	0	**3.04**	
C I. 20	5	5	2	4	5	5	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	1	**4.13**	**X**
C I. 21	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 22	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	1	**3.96**	
C I. 23	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	1	**3.75**	
C I. 24	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	

Anexo 42. Continuación.

C I. 25	3	3	1	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	1	**3.04**	**X**
C I. 26	3	5	3	4	5	5	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	**4.08**	**X**
C I. 27	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	0	**4.17**	**X**
C I. 28	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	0	**3.96**	
C I. 29	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 30	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	0	**4.00**	**X**
C I. 31	3	3	1	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	1	**3.04**	
C I. 32	5	5	2	4	5	5	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	0	**4.13**	**X**
C I. 33	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 34	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	0	**3.96**	
C I. 35	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 36	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	0	**3.71**	
C I. 37	3	3	1	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	1	**3.04**	
C I. 38	5	5	2	4	5	5	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	0	**4.13**	**X**
C I. 39	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 40	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	1	**3.96**	
C I. 41	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 42	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	1	**4.17**	**X**
C I. 43	3	3	1	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	1	**3.04**	
C I. 44	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	**3.54**	
C I. 45	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	0	**3.92**	
C I. 46	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	0	**3.96**	
C I. 47	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 48	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	0	**4.17**	**X**
C I. 49	3	3	1	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	1	**3.04**	
C I. 50	5	5	2	4	5	5	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	0	**4.13**	**X**
C I. 51	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	

Anexo 42. Continuación.

C I. 52	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	1	**3.96**	
C I. 53	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	1	**3.75**	
C I. 54	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 55	3	3	1	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	1	**3.04**	
C I. 56	5	5	2	4	5	5	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	1	**4.13**	**X**
C I. 57	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 58	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	1	**3.96**	
C I. 59	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	4	2	2	4	4	1	**3.58**	
C I. 60	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 61	3	3	1	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	0	**3.04**	
C I. 62	3	4	2	2	5	5	4	3	2	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	2	4	2	0	**3.54**	
C I. 63	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	0	**3.92**	
C I. 64	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	0	**3.96**	
C I. 65	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 66	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	0	**4.17**	**X**
C I. 67	3	3	1	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	1	**3.04**	
C I. 68	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	2	3	4	4	4	4	0	**3.79**	
C I. 69	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 70	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	1	**3.96**	
C I. 71	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	2	4	3	3	4	2	1	**3.79**	
C I. 72	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 73	3	3	1	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	1	**3.04**	
C I. 74	5	5	2	4	5	5	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	1	**4.13**	**X**
C I. 75	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 76	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	1	**3.96**	
C I. 77	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 78	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 79	3	3	1	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	1	**3.04**	

Anexo 42. Continuación.

C I. 80	4	4	2	4	5	4	4	3	2	3	3	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	1	**3.67**	
C I. 81	3	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	0	**4.08**	**X**
C I. 82	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	1	**3.96**	
C I. 83	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 84	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 85	3	3	1	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	1	**3.04**	
C I. 86	3	3	2	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	1	**3.67**	
C I. 87	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	0	**4.17**	**X**
C I. 88	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	1	**3.96**	
C I. 89	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	0	**3.92**	
C I. 90	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	1	**3.92**	
C I. 91	3	3	1	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	2	0	**3.04**	

Finalmente los cálculos quedan de la forma siguiente:

Datos:

Número de trabajadores satisfechos	22
Número de trabajadores total del muestreo	91
Valor del Indicador	**0.24**

A estas votaciones se le calculó:

- Coeficiente de Correlación: para conocer si existe relación entre las variables o ítems del cuestionario aplicado y para conocer si existe validez de criterio.
- Coeficiente de Fiabilidad: se calcula el coeficiente de Alpha de Cronbach para conocer si existe fiabilidad del cuestionario y mide lo que realmente se pretende medir.
- Análisis del Discriminante: para verificar si existe lógica entre las votaciones realizadas y para demostrar la validez de constructo.
- Cálculo de la prueba de Ítem-Total: para ver si existe validez de constructo.

Anexo 42. Continuación.

En la Tabla 3.23 se muestra el coeficiente de correlación entre las 23 variables del cuestionario:

Tabla 3.23: Coeficiente de correlación del I16.		
Variables		**VAR00023**
VAR00001	Pearson Correlation	.747
VAR00002	Pearson Correlation	.525
VAR00003	Pearson Correlation	.779
VAR00004	Pearson Correlation	.774
VAR00005	Pearson Correlation	.746
VAR00006	Pearson Correlation	.789
VAR00007	Pearson Correlation	.836
VAR00008	Pearson Correlation	.567
VAR00009	Pearson Correlation	.763
VAR00010	Pearson Correlation	.700
VAR00011	Pearson Correlation	.332
VAR00012	Pearson Correlation	.483
VAR00013	Pearson Correlation	.455
VAR00014	Pearson Correlation	.343
VAR00015	Pearson Correlation	-.197
VAR00016	Pearson Correlation	.343
VAR00017	Pearson Correlation	.533
VAR00018	Pearson Correlation	.707
VAR00019	Pearson Correlation	.704
VAR00020	Pearson Correlation	.173
VAR00021	Pearson Correlation	-.165
VAR00022	Pearson Correlation	.306
VAR00023	Pearson Correlation	1

Fuente: elaboración propia utilizando el paquete estadístico SSPS, versión 14.0.

Se calcula, el coeficiente de fiabilidad a continuación:

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	24

Anexo 42. Continuación.

Por lo que se puede apreciar el coeficiente Alpha expresa un valor de 0.901 lo que se acepta el nivel de confiabilidad y validez para el cuestionario.

Se calcula a continuación el discriminante:

Variable 24			**Predicted Group Membership**		**Total**
			.00	1.00	
Original	Count	.00	15	9	26
		1.00	23	30	53
	%	.00	57.69	34.61	100.0
		1.00	43.39	56.61	100.0

Item-Total Statistics	
	Corrected Item-Total Correlation
Variable1	.747
Variable2	.525
Variable3	.779
Variable4	.774
Variable5	.746
Variable6	.789
Variable7	.836
Variable8	.567
Variable9	.763
Variable10	.700
Variable11	.332
Variable12	.483
Variable13	.455
Variable14	.343
Variable15	.197
Variable16	.343
Variable17	.533
Variable18	.707
Variable19	.704
Variable20	.173
Variable21	.165
Variable22	.306
Variable23	.796
Variable24	.680

Anexo 42. Continuación.

La tabla anterior demuestra que todos los ítems son aceptados y retenidos.

I17: Índice de accidentes de trabajo.

Criterio de medida: Número de accidentes en el año/Número total de trabajadores.

Datos:

Número de accidentes en el año	3
Número total de trabajadores	204
Valor del Indicador	**0.01**

I 18: Índice de trabajadores incorporados a programas de formación y capacitación.

Criterio de medida: Número de trabajadores incorporados a programas de formación y capacitación/ Número total de trabajadores.

Datos:

Número de trabajadores incorporados a programas de formación y capacitación	145
Número total de trabajadores	204
Valor del Indicador	**0.71**

I 19: Índice de incidencias.

Criterio de medida: Número de incidencias/365 días del año.

Datos:

Número de incidencias	2
Días del año	365
Valor del Indicador	**0.01**

Anexo 43. Cálculos de los indicadores de la Dimensión Económica.

En este anexo se presentan solamente los cálculos de los indicadores cuantitativos de la Dimensión Económica, su criterio de medida y los datos para calcularlos, los cuales se presentan a continuación:

I 20: Índice de ocupación hotelera.

Criterio de medida: (Número de habitaciones ocupadas/Número de habitaciones disponibles)*100.

Datos:

Número de habitaciones ocupadas	83677	
Número de habitaciones disponibles	125925	
Valor del Indicador	**0.66**	**66%**

I 21: Índice de competitividad hotelera.

Criterio de medida: partiendo de la valoración realizada por los representantes de los principales touroperadores, seleccionados el gráfico de Pareto mostrado en el Anexo 41, a partir del Anexo 25.

Del gráfico mencionado se seleccionaron veintitrés TTOO que representan el 80% (muchos triviales) del nivel de facturación mayor que tiene el hotel y a continuación se muestra en la Tabla 3.25 los ocho TTOO seleccionados:

Tabla 3.25: TTOO seleccionados en el Pareto.

TTOO	Turistas/ Días
Sunquest	23 674
SunWing	23 352
Nouvelles Frontieres	20 971
TUI Alemania	14 512
Viaggi del Ventaglio	8 530
Tours Mont Royal	8 021
Conquest Vacations	5 579
Havanatur Canada	4 798

Fuente: elaboración propia.

Anexo 43. Continuación.

Posteriormente se le aplicó el cuestionario y los resultados de las votaciones realizadas por los ocho TTOO se muestran a continuación:

TTOO	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13	14	Promedio
Sunquest	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	5	0	**3.57**
SunWing	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	1	**4.21**
Nouvelles Frontieres	5	5	3	4	2	4	4	5	4	5	4	5	4	1	**3.93**
TUI Alemania	5	4	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	1	**4.07**
Viaggi del Ventaglio	5	5	4	4	2	4	5	5	4	5	4	4	4	0	**3.93**
Tours Mont Royal	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	1	**4.29**
Conquest Vacations	4	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	4	4	0	**3.50**
Havanatur Canada	4	4	5	4	3	3	3	4	5	5	4	5	4	1	**3.86**
Valor del Indicador															**3.94**

A estas votaciones se le calculó:

- Coeficiente de Correlación: para conocer si existe relación entre las variables o ítems del cuestionario aplicado y para conocer si existe validez de criterio.
- Coeficiente de Fiabilidad: se calcula el coeficiente de Alpha de Cronbach para conocer si existe fiabilidad del cuestionario y mide lo que realmente se pretende medir.
- Análisis del Discriminante: para verificar si existe lógica entre las votaciones realizadas y para demostrar la validez de constructo.
- Cálculo de la prueba de Ítem-Total: para ver si existe validez de constructo.

A continuación se presenta la Tabla 3.26 donde se muestra el coeficiente de correlación entre las 13 variables del cuestionario:

Anexo 43. Continuación.

Tabla 3.26: Coeficiente de correlación del I21.		
Variables		**VAR00013**
VAR00001	Pearson Correlation	.538
VAR00002	Pearson Correlation	-.447
VAR00003	Pearson Correlation	.498
VAR00004	Pearson Correlation	.154
VAR00005	Pearson Correlation	1
VAR00006	Pearson Correlation	.741
VAR00007	Pearson Correlation	.295
VAR00008	Pearson Correlation	.730
VAR00009	Pearson Correlation	-.447
VAR00010	Pearson Correlation	-.447
VAR00011	Pearson Correlation	.489
VAR00012	Pearson Correlation	.354
VAR00013	Pearson Correlation	1

Fuente: elaboración propia utilizando el paquete estadístico SSPS, versión 14.0.

Se calcula, el coeficiente de fiabilidad o Alpha de Cronbach a continuación:

Cronbach's Alpha	N of Items
,705	16

El coeficiente Alpha expresa un valor que se acepta el nivel de confiabilidad y validez.

Se calcula a continuación el discriminante:

Variable 14			**Predicted Group Membership**		**Total**
			.00	1.00	
Original	Count	.00	1	0	1
		1.00	0	6	6
	%	.00	100.0	.0	100.0
		1.00	.0	100.0	100.0

a 100.0% of original grouped cases correctly classified.

El 100% de las votaciones de si y no, tienen una correcta clasificación.

Anexo 43. Continuación.

Item-Total Statistics	
	Corrected Item-Total Correlation
Variable1	.357
Variable2	.479
Variable3	.679
Variable4	.674
Variable5	.476
Variable6	.789
Variable7	.836
Variable8	.657
Variable9	.763
Variable10	.658
Variable11	.332
Variable12	.483
Variable13	.455
Variable14	.433

Todos los ítems son aceptados para la prueba Ítems Total.

I 22: Índice de habitaciones para minusválidos.

Criterio de medida: Número de habitaciones para minusválidos/Número total de habitaciones.

Datos:

Número de habitaciones para minusválidos	2
Número total de habitaciones	268
Valor del Indicador	**0.007**

I 23: Índice de satisfacción de clientes externos.

Criterio de medida: Número de clientes satisfechos/Número total de clientes*100.

Datos:

Número de clientes satisfechos	2836	
Número total de clientes	2959	
Valor del Indicador	**0.96**	**96%**

Anexo 43. Continuación.

I 24: Índice de utilidad.

Criterio de medida: Utilidad neta/Ingreso total.

Datos:

Utilidad neta	235500.00
Ingreso total	706500.00
Valor del Indicador	**0.33**

I 25: Ciclo de pago.

Criterio de medida: Días del período/ (Compras a créditos del período/Efectos y cuentas por pagar).

Datos:

Días del período	365
Compras a créditos del período	2497238.00
Efectos y cuentas por pagar	331752.00
Valor del Indicador	**47.8**

I 26: Ciclo de cobro.

Criterio de medida: Días del Período/ (Ventas a crédito del período/Efectos y cuentas por cobrar).

Datos:

Días del período	365
Ventas a crédito del período	4318100.00
Efectos y cuentas por cobrar	286000.00
Valor del Indicador	**23.8**

Anexo 44. Cálculos de los indicadores de la Dimensión Cultural.

En este anexo se presentan solamente los cálculos de los indicadores cuantitativos de la Dimensión Cultural, su criterio de medida y los datos para calcularlos, los cuales se presentan a continuación:

I 29: Índice de actividades que rescatan la cultura cubana.

Criterio de medida: Número de actividades representativas de la cultura cubana/Número total de actividades del programa.

Datos:

Número de actividades representativas de la cultura cubana	12
Número total de actividades del programa	23
Valor del Indicador	**0.52**

Anexo 45. Cálculos de los indicadores de la Dimensión Ética.

I 30: Índice de satisfacción de terceros con la actuación sostenible de la instalación hotelera.

Criterio de medida: partiendo de la valoración realizada a partir del cuestionario del Anexo 27.

Tabla 3.29: Proveedores con más de 5 000 cuc de nivel de facturación.

Proveedores	Importe
ITH	189 212.13
Copextel	186 348.10
Pesca Caribe	81 320.62
Distribuidora Cimex	73 667.41
Unión Láctea	58 331.92
AT Comercial Gaviota	55 332.41
Cárnico Oro Rojo	40 310.8
Gala	30 836.64
Vima D. Leone	30 080.0
Bucanero S.A	29 870.28
Servisa	25 928.51
Etecsa	25 254.55
Cubalse	24 556.0
Musicaribe	15 377.23
Aguas Varadero	13 373.11
Empresa de cítricos Victoria de Girón	12 485.95
Pecuaria El Tablón	12 350.55
Inversiones Locarinos	12 155.47
Cítricos Ceiba	12 100
Sepsa	11 600
Suchel	9 661.2
Havana Club	9 429.48
Combinado Avícola Matanzas	7 322.99
Roma Caribean	5 916.94
Artes escénicas	5 597.12
Frutas selectas Villa Clara	5 518. 72
Tecnoazúcar	5 496.56

Anexo 45. Continuación.

El hotel Oasis Turquesa cuenta con aproximadamente 400 proveedores los cuales proporcionan al hotel productos y servicios. Del total de esta población se tomaron los proveedores que en el año 2009 sobrepasaron la cifra de 5 000 cuc de nivel de facturación, los cuales aparecen en la tabla anterior:

A los 27 proveedores seleccionados se le aplica el gráfico de Pareto, quedando de la siguiente forma:

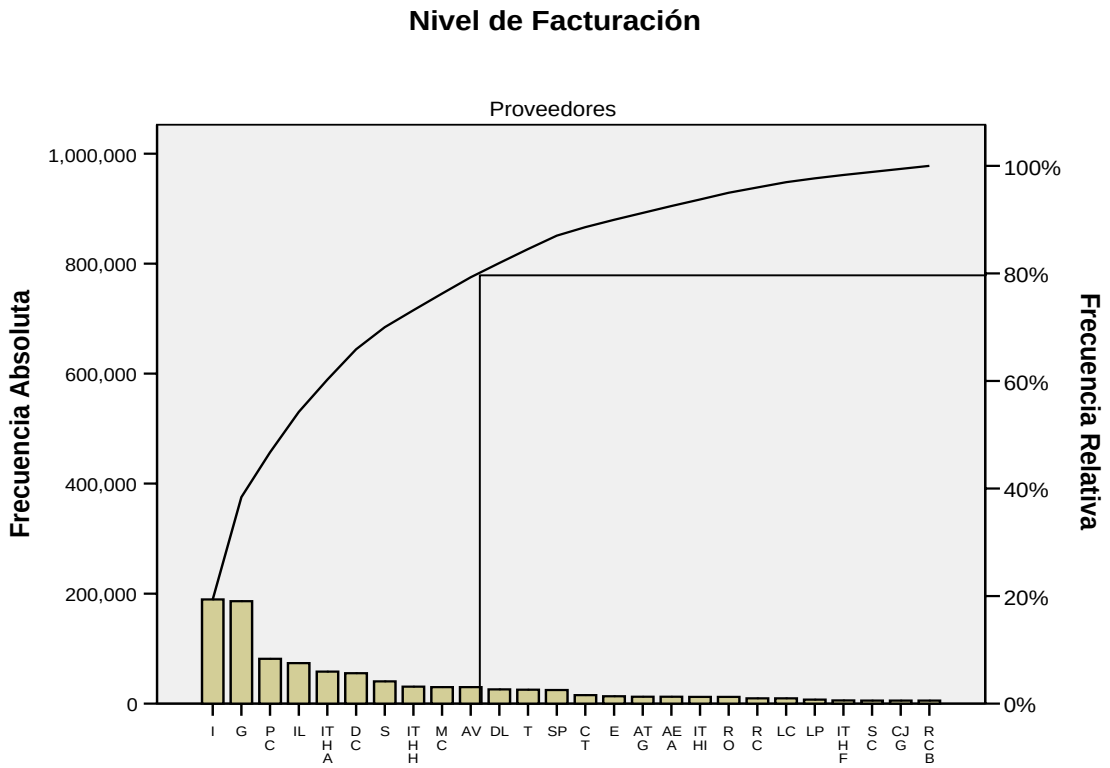


Figura 3.3: Gráfico de Pareto para los principales touroperadores.
Fuente: elaboración propia utilizando el paquete estadístico SSPS, versión 14.0.

Del gráfico expuesto anteriormente se puede concluir que diez proveedores representan el 80% del nivel de facturación mayor que tiene el hotel. A continuación se muestran en la Tabla 3.30 los proveedores seleccionados en el gráfico de Pareto:

Anexo 45. Continuación.

Tabla 3.30: Proveedores seleccionados en el gráfico de Pareto.	
Proveedores	**Importe (CUC)**
ITH	447714.87
Copextel	77198.14
Pesca Caribe	63408.46
Distribuidora Cimex	63171.81
Unión Láctea	61378.31
AT Comercial Gaviota	52984.63
Cárnico Oro Rojo	49311.68
Gala	48342.24
Vima D. Leone	36081.78
Bucanero S.A	33784.96

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se le aplicó el cuestionario a todos los terceros y los resultados de las votaciones realizadas se muestran a continuación:

Terceros	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	Total	Promedio
Cadeca	4	4	5	5	4	5	5	4	5	41	4.56
Tienda Caracol	5	3	5	5	4	5	4	4	4	39	4.33
Buró Turismo	5	4	5	5	4	5	4	3	4	39	4.33
Rent a Car	5	4	5	4	5	4	5	5	5	42	4.67
ITH	4	3	5	4	4	5	5	3	3	36	4.00
Copextel	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38	4.22
Pesca Caribe	5	4	5	4	5	5	5	4	3	40	4.44
Distribuidora Cimex	4	4	5	4	4	5	4	3	4	37	4.11
Unión Láctea	5	4	4	5	4	4	5	4	3	38	4.22
AT Comercial Gaviota	4	4	5	5	5	5	4	3	4	39	4.33
Cárnico Oro Rojo	5	4	5	4	5	5	5	4	3	40	4.44
Gala	5	4	4	5	4	4	5	4	3	38	4.22
Vima D. Leone	5	4	5	4	5	4	5	5	5	42	4.67
Bucanero S.A	4	3	5	4	4	5	5	3	3	36	4.00
Valor del Indicador											**4.33**

Anexo 45. Continuación.

A estas votaciones se le calculó:

- Coeficiente de Correlación: para conocer si existe relación entre las variables o ítems del cuestionario aplicado y para conocer si existe validez de criterio.
- Coeficiente de Fiabilidad: se calcula el coeficiente de Alpha de Cronbach para conocer si existe fiabilidad del cuestionario y mide lo que realmente se pretende medir.
- Análisis del Discriminante: para verificar si existe lógica entre las votaciones realizadas y para demostrar la validez de constructo.
- Cálculo de la prueba de Ítem-Total: para ver si existe validez de constructo.

A continuación se presenta la Tabla 3.31 donde se muestra el coeficiente de correlación entre las 9 variables del cuestionario:

Tabla 3.31: Coeficiente de correlación del I32.

Variables		**VAR0009**
VAR00001	Pearson Correlation	.500
VAR00002	Pearson Correlation	-.176
VAR00003	Pearson Correlation	.268
VAR00004	Pearson Correlation	.325
VAR00005	Pearson Correlation	-.106
VAR00006	Pearson Correlation	.298
VAR00007	Pearson Correlation	-.106
VAR00008	Pearson Correlation	.325
VAR00009	Pearson Correlation	1

Fuente: elaboración propia utilizando el paquete estadístico SSPS, versión 14.0.

Se calcula, el coeficiente de fiabilidad o Alpha de Cronbach a continuación:

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	9

El coeficiente Alpha expresa un valor que se acepta el nivel de confiabilidad y validez.

Anexo 45. Continuación.

Se calcula a continuación el discriminante:

Variable 17			Predicted Group Membership		Total
			.00	1.00	
Original	Count	.00	3	0	3
		1.00	0	7	7
	%	.00	100.0	.0	100.0
		1.00	.0	100.0	100.0

a 100.0% of original grouped cases correctly classified.

El 100% de las votaciones de si y no, son calificadas correctamente.

Item-Total Statistics	
	Corrected Item-Total Correlation
Variable1	.347
Variable2	.525
Variable3	.549
Variable4	.284
Variable5	.546
Variable6	.678
Variable7	.746
Variable8	.654
Variable9	.793
Variable10	.700
Variable11	.332
Variable12	.283
Variable13	.543
Variable14	.343
Variable15	.458
Variable16	.343
Variable17	.789

Todos los ítems según la tabla anterior son seleccionados y retenidos.

Anexo 45. Continuación.

I 31: Índice de satisfacción de los grupos hoteleros con la gestión sostenible de la instalación hotelera.

Criterio de medida: partiendo de la valoración realizada a partir del cuestionario del Anexo 27, por los representantes de los grupos hoteleros de Oasis y Gran Caribe.

Los resultados de las votaciones se muestran a continuación:

Cadena	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Promedio
Oasis	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4.00
Gran Caribe	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4.19
Valor del Indicador																						**4.09**

Como hay sólo dos observaciones por ítem, no se puede determinar coeficiente de correlación, ni realizar análisis del discriminante, ni coeficiente de Cronbach.

I 32: Índice de satisfacción del cliente interno con la gestión sostenible de la instalación hotelera.

Criterio de medida: partiendo de la valoración realizada por los clientes internos del hotel a partir del Anexo 28.

Para la selección de los clientes internos a cuestionar se utiliza un muestreo estratificado con afijación proporcional según Bigné, E. Los cálculos del muestreo se presentan en el Anexo 42.

Posteriormente se les aplicó el cuestionario a los 91 clientes internos seleccionados por el muestreo y los resultados de las votaciones son:

Anexo 45. Continuación.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20	21	Total	Promedio
C I. 1	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	**88**	**4.19**
C I. 2	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	**85**	**4.05**
C I. 3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	3	5	5	5	4	3	3	**80**	**3.81**
C I. 4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	**84**	**4.00**
C I. 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	**83**	**3.95**
C I. 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**84**	**4.00**
C I. 7	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	**88**	**4.19**
C I. 8	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	**75**	**3.57**
C I. 9	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	**83**	**3.95**
C I. 10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**84**	**4.00**
C I. 11	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	**88**	**4.19**
C I. 12	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	3	5	3	3	3	3	4	**74**	**3.52**
C I. 13	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	3	3	**83**	**3.95**
C I. 14	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	**83**	**3.95**
C I. 15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	**83**	**3.95**
C I. 16	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	**88**	**4.19**
C I. 17	4	5	3	4	4	4	5	4	3	5	5	3	3	4	3	5	5	4	3	4	4	**84**	**4.00**
C I. 18	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	**85**	**4.05**
C I. 19	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	**83**	**3.95**
C I. 20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	**83**	**3.95**
C I. 21	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	3	**87**	**4.14**
C I. 22	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	3	**87**	**4.14**
C I. 23	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	**85**	**4.05**
C I. 24	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	**84**	**4.00**

Anexo 45. Continuación.

C I. 25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**84**	**4.00**
C I. 26	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	**88**	**4.19**
C I. 27	4	4	5	5	4	3	4	3	5	4	5	3	3	4	5	3	3	5	5	4	3	**84**	**4.00**
C I. 28	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	3	**84**	**4.00**
C I. 29	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	**83**	**3.95**
C I. 30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	**83**	**3.95**
C I. 31	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	**88**	**4.19**
C I. 32	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	**92**	**4.38**
C I. 33	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	**85**	**4.05**
C I. 34	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	**84**	**4.00**
C I. 35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**84**	**4.00**
C I. 36	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	**88**	**4.19**
C I. 37	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	3	**93**	**4.43**
C I. 38	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	3	**84**	**4.00**
C I. 39	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	**83**	**3.95**
C I. 40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**84**	**4.00**
C I. 41	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	**88**	**4.19**
C I. 42	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	**94**	**4.48**
C I. 43	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	**85**	**4.05**
C I. 44	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	**84**	**4.00**
C I. 45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**84**	**4.00**
C I. 46	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	3	**87**	**4.14**
C I. 47	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	3	**93**	**4.43**
C I. 48	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	3	**84**	**4.00**
C I. 49	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	**83**	**3.95**

Anexo 45. Continuación.

C I. 50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	**83**	**3.95**
C I. 51	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	3	**87**	**4.14**
C I. 52	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	**94**	**4.48**
C I. 53	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	3	4	**84**	**4.00**
C I. 54	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	**84**	**4.00**
C I. 55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**84**	**4.00**
C I. 56	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	**88**	**4.19**
C I. 57	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	Sí	**90**	**4.29**
C I. 58	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	**85**	**4.05**
C I. 59	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	**85**	**4.05**
C I. 60	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	**91**	**4.33**
C I. 61	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	**88**	**4.19**
C I. 62	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	**94**	**4.48**
C I. 63	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	3	3	**83**	**3.95**
C I. 64	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	**83**	**3.95**
C I. 65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	**83**	**3.95**
C I. 66	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	5	4	**89**	**4.24**
C I. 67	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	3	**93**	**4.43**
C I. 68	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	**85**	**4.05**
C I. 69	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	**84**	**4.00**
C I. 70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**84**	**4.00**
C I. 71	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	**88**	**4.19**
C I. 72	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	**95**	**4.52**
C I. 73	4	5	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	**86**	**4.10**
C I. 74	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	**84**	**4.00**

Anexo 45. Continuación.

C I. 75	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	**95**	**4.52**
C I. 76	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	3	4	**87**	**4.14**
C I. 77	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	**94**	**4.48**
C I. 78	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	3	4	4	**83**	**3.95**
C I. 79	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	**81**	**3.86**
C I. 80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**84**	**4.00**
C I. 81	5	5	3	3	4	5	4	5	3	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	**86**	**4.10**
C I. 82	4	5	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	**89**	**4.24**
C I. 83	4	5	4	3	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	3	4	**83**	**3.95**
C I. 84	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	**83**	**3.95**
C I. 85	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	**82**	**3.90**
C I. 86	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	3	5	4	4	3	3	3	**76**	**3.62**
C I. 87	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	**92**	**4.38**
C I. 88	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	**85**	**4.05**
C I. 89	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	**86**	**4.10**
C I. 90	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	**91**	**4.33**
C I. 91	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	3	3	**86**	**4.10**
Valor del Indicador																							**4.08**

Anexo 45. Continuación.

A estas votaciones se le calculó:

- Coeficiente de Correlación: para conocer si existe relación entre las variables o ítems del cuestionario aplicado y para conocer si existe validez de criterio.
- Coeficiente de Fiabilidad: se calcula el coeficiente de Alpha de Cronbach para conocer si existe fiabilidad y mide lo que realmente se pretende medir.
- Análisis del Discriminante: para verificar si existe lógica entre las votaciones realizadas y para demostrar la validez de constructo.
- Cálculo de la prueba de Ítem-Total: para ver si existe validez de constructo.

En la Tabla 3.32 se muestra el coeficiente de correlación:

Tabla 3.32: Coeficiente de correlación del I33.

Variables		**VAR00020**
VAR00001	Pearson Correlation	.239
VAR00002	Pearson Correlation	.089
VAR00003	Pearson Correlation	.390
VAR00004	Pearson Correlation	.445
VAR00005	Pearson Correlation	.450
VAR00006	Pearson Correlation	.290
VAR00007	Pearson Correlation	.462
VAR00008	Pearson Correlation	-.095
VAR00009	Pearson Correlation	-.268
VAR00010	Pearson Correlation	-.078
VAR00011	Pearson Correlation	.327
VAR00012	Pearson Correlation	-.445
VAR00013	Pearson Correlation	.204
VAR00014	Pearson Correlation	.428
VAR00015	Pearson Correlation	.197
VAR00016	Pearson Correlation	.345
VAR00017	Pearson Correlation	.410
VAR00018	Pearson Correlation	-.032
VAR00019	Pearson Correlation	-.098
VAR00020	Pearson Correlation	.257
VAR00021	Pearson Correlation	1

Fuente: elaboración propia utilizando el paquete estadístico SSPS, versión 14.0.

Anexo 45. Continuación.

Se calcula, el coeficiente de fiabilidad a continuación:

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	21

El coeficiente Alpha expresa un valor que se acepta el nivel de confiabilidad y validez.

Se calcula a continuación el discriminante:

Variable 24			**Predicted Group Membership**		**Total**
			.00	1.00	
Original	Count	.00	13	1	14
		1.00	4	100	104
	%	.00	92.9	7.1	100.0
		1.00	3.8	96.2	100.0

a 95,8% of original grouped cases correctly classified.

Se puede concluir que el 95.8% de las votaciones son clasificadas correctamente.

Item-Total Statistics	
	Corrected Item-Total Correlation
Variable1	.623
Variable2	.256
Variable3	.275
Variable4	.235
Variable5	.635
Variable6	.465
Variable7	.546
Variable8	.177
Variable9	.420
Variable10	.364
Variable11	-.246
Variable12	.319
Variable13	.495
Variable14	.473
Variable15	.346
Variable16	.441
Variable17	.345
Variable18	.235
Variable19	.027
Variable20	.433
Variable21	.079

La tabla demuestra que todos los ítems son aceptados y retenidos según la prueba realizada.

Anexo 46. Cálculo de las prioridades de cada uno de los procesos por su dimensión por el método Proceso Analítico Jerárquico.

En este anexo se muestran las prioridades otorgadas a los procesos en términos de la dimensión que le corresponden. A continuación se presentan los resultados de las prioridades de los 9 procesos en términos de la Dimensión Patrimonial.

Tabla 3.35: Matriz de Comparaciones Pareadas para los procesos.

Procesos	Dirección	Alojamiento	Alimentos y Bebidas	Animación	Recursos Humanos	Comercialización	Economato	Servicios Técnicos
Dirección	**1**	2	3	0.50	3	4	4	2
Alojamiento	0.50	**1**	2	2	3	4	3	3
Alimentos y Bebidas	0.33	0.50	**1**	0.33	0.50	5	3	2
Animación	2	0.50	3	**1**	2	3	3	2
Recursos Humanos	0.33	0.33	2	0.50	**1**	4	3	0.50
Comercialización	0.25	0.25	0.20	0.33	0.25	**1**	3	2
Economato	0.25	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	**1**	2
Servicios Técnicos	0.50	0.33	0.50	0.50	2	0.50	0.50	**1**
Sumatoria	5.17	5.25	12.03	5.50	12.08	21.83	20.50	14.50

Fuente: elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

Anexo 46. Continuación.

Tabla 3.36: Matriz de Comparaciones Pareadas Normalizada.

Procesos	Dirección	Alojamiento	Alimentos y Bebidas	Animación	Recursos Humanos	Comercialización	Economato	Servicios Técnicos	W
Dirección	0.19	0.38	0.25	0.09	0.25	0.18	0.20	0.14	**0.19**
Alojamiento	0.10	0.19	0.17	0.36	0.25	0.18	0.15	0.21	**0.18**
Alimentos y Bebidas	0.06	0.10	0.08	0.06	0.04	0.23	0.15	0.14	**0.10**
Animación	0.39	0.10	0.25	0.18	0.17	0.14	0.15	0.14	**0.17**
Recursos Humanos	0.06	0.06	0.17	0.09	0.08	0.18	0.15	0.03	**0.09**
Comercialización	0.05	0.05	0.02	0.06	0.02	0.05	0.15	0.14	**0.06**
Economato	0.05	0.06	0.03	0.06	0.03	0.02	0.05	0.14	**0.05**
Servicios Técnicos	0.10	0.06	0.04	0.09	0.17	0.02	0.02	0.07	**0.06**
Sumatoria	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	**1.00**

Fuente: elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

A continuación se presentan los resultados de las prioridades de los 3 procesos en términos de la Dimensión Social.

Tabla 3.37: Matriz de Comparaciones Pareadas.

Procesos	Dirección	Recursos Humanos	Seguridad y Protección
Dirección	**1**	0.25	2
Recursos Humanos	4	1	4
Seguridad y Protección	0.50	0.25	1
Sumatoria	5.50	1.50	7.00

Fuente: elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

Anexo 46. Continuación.

Tabla 3.38: Matriz de Comparaciones Pareadas Normalizada.				
Procesos	**Dirección**	**Recursos Humanos**	**Seguridad y Protección**	**W**
Dirección	0.18	0.17	0.29	**0.21**
Recursos Humanos	0.73	0.67	0.57	**0.66**
Seguridad y Protección	0.09	0.17	0.14	**0.13**
Sumatoria	1.00	1.00	1.00	**1.00**

Fuente: elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

A continuación se presentan los resultados de las prioridades de los 2 procesos en términos de la Dimensión Económica.

Tabla 3.39: Matriz de Comparaciones Pareadas.		
Procesos	**Comercialización**	**Administración**
Comercialización	**1**	0.33
Administración	3	1
Sumatoria	4.00	1.33

Fuente: elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

Tabla 3.40: Matriz de Comparaciones Pareadas Normalizada			
Procesos	**Comercialización**	**Administración**	**W**
Comercialización	0.25	0.25	**0.25**
Administración	0.75	0.75	**0.75**
Sumatoria	1.00	1.00	**1.00**

Fuente: elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

Anexo 46. Continuación.

Los resultados de las prioridades de los 2 procesos en términos de la Dimensión Cultural son:

Tabla 3.41: Matriz de Comparaciones Pareadas.		
Procesos	**Alimentos y Bebidas**	**Animación**
Alimentos y Bebidas	**1**	0.50
Animación	2	1
Sumatoria	3	1.5

Fuente: elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

Tabla 3.42: Matriz de Comparaciones Pareadas Normalizada.			
Procesos	**Alimentos y Bebidas**	**Animación**	**W**
Alimentos y Bebidas	0.33	0.33	**0.33**
Animación	0.67	0.67	**0.67**
Sumatoria	1.00	1.00	**1.00**

Fuente: elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

A continuación se presentan los resultados de la prioridad del proceso en términos de la Dimensión Ética.

Tabla 3.43: Matriz de Comparaciones Pareadas.	
Procesos	**Dirección**
Dirección	**1**

Fuente: elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

A continuación se presentan los resultados de la prioridad del proceso en términos de la Dimensión Político-Institucional.

Tabla 3.44: Matriz de Comparaciones Pareadas.	
Procesos	**Dirección**
Dirección	**1**

Fuente: elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

Anexo 47. Cálculo de las prioridades de cada una de las dimensiones por el método Proceso Analítico Jerárquico.

En este anexo se muestran las prioridades otorgadas a las dimensiones. A continuación se presentan los resultados de las prioridades de las 6 dimensiones.

Tabla 3.52: Matriz de Comparaciones Pareadas.

Procesos	Patrimonial	Social	Económica	Cultural	Ética	Político-Institucional
Patrimonial	**1**	2	3	2	2	2
Social	0.50	**1**	3	2	2	2
Económica	0.33	0.33	**1**	2	0.50	3
Cultural	0.50	0.50	0.50	**1**	3	2
Ética	0.50	0.50	2	0.33	**1**	0.33
Político-Institucional	0.50	0.50	0.33	0.50	3.00	**1**
Sumatoria	3.33	4.83	9.83	7.83	11.50	10.33

Fuente: elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

Tabla 3.53: Matriz de Comparaciones Pareadas Normalizada.

Procesos	Patrimonial	Social	Económica	Cultural	Ética	Político-Institucional	W
Patrimonial	0.30	0.41	0.31	0.26	0.17	0.19	**0.27**
Social	0.15	0.21	0.31	0.26	0.17	0.19	**0.21**
Económica	0.10	0.07	0.10	0.26	0.04	0.29	**0.14**
Cultural	0.15	0.10	0.05	0.13	0.26	0.19	**0.15**
Ética	0.15	0.10	0.20	0.04	0.09	0.03	**0.10**
Político-Institucional	0.15	0.10	0.03	0.06	0.26	0.10	**0.12**
Sumatoria	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	**1.00**

Fuente: elaboración propia utilizando Microsoft Excel.