

Estrategia ambiental para el proceso de alojamiento hotelero en instalaciones de sol y playa

Environmental strategy for the hotel accommodation process in sun and beach facilities

*Tamara San Nicolás-García, tamara.nicolas@ehtfr.tur.cu,
<https://orcid.org/0000-0003-3441-8854>;*

*Aleida Soa Raez-Acosta, aleyda.raez@ehtfr.tur.cu,
<https://orcid.org/0000-0003-2152-6151>;*

*Manuel Menéndez-Pérez, manuel.menendez@ehtfr.tur.cu,
<https://orcid.org/0000-0001-5145-9282>*

Centro de Capacitación para el turismo en Holguín, Cuba

Resumen

El objetivo del artículo es diseñar una estrategia ambiental para el proceso de alojamiento hotelero en instalaciones de sol y playa. El procedimiento consta de cinco etapas y siete pasos. En su aplicación se utilizaron técnicas de recogida y procesamiento de la información, de observación participante, entrevistas y criterio de expertos; con vistas a sistematizar el desempeño ambiental individual y empresarial en consonancia con las normas vigentes en el Sistema de Turismo. La investigación demostró la importancia de un enfoque más amplio del proceso de alojamiento hotelero, facilitando una mayor eficacia y efectividad en los distintos mecanismos de supervisión; brinda la oportunidad de diversificar la oferta de sol y playa y la posibilidad de sistematizar el desempeño ambiental individual y empresarial en consonancia con las normas vigentes en el Sistema de Turismo

Palabras clave: Gestión ambiental, Alojamiento hotelero, Turismo de sol y playa, Estrategia.

Abstract

The objective of the article is to design an environmental strategy for the hotel accommodation process in sun and beach facilities. The procedure consists of five stages and seven steps. In its application, techniques for collecting and processing information, participant observation, interviews and expert judgment were used; with a view to systematizing individual and business environmental performance in line with current regulations in the Tourism System. The research demonstrated the importance of a broader approach to the hotel accommodation process, facilitating greater efficiency and effectiveness in the different supervision mechanisms; provides the opportunity to diversify the offer of sun and beach and the possibility of systematizing individual and business environmental performance in line with the regulations in force in the Tourism System

Keywords: Environmental management, Hotel accommodation, Sun and beach tourism, Strategy.

Introducción

La naturaleza sirve de fuente abundante de materias primas y energía; con la utilización de sus riquezas se construye la vida material de la sociedad y su desarrollo económico. En la producción social, el intercambio de sustancias y de energía entre el hombre y la naturaleza, se efectúa, fundamentalmente, con la ayuda de medios técnicos, mientras que al intercambio biológico directo le corresponde una pequeña parte.

La actividad turística, pilar importante para el desarrollo de muchos países, depende directamente de la calidad del entorno en que se desarrolla. La conocida industria sin humo, no deja de ser perjudicial al medio ambiente, su crecimiento acelerado ha dirigido la atención a los aspectos económicos sin considerar en todo su alcance, los costos que implica un inadecuado manejo del mismo para el paisaje, la población y la vida en general, obviando las leyes que rigen el equilibrio de los ecosistemas y dentro de ellos, la sociedad. (Castro, 2018).

La problemática ambiental se convirtió en un tema de gran interés para todos porque el medio ambiente comenzó a percibirse como una fuente agotable de recursos. A partir de la década del setenta del siglo pasado, las preocupaciones acerca de este tema tomaron dimensiones internacionales. La Conferencia Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo en Brasil: la llamada “Cumbre de la Tierra” en 1992, sirvió de detonante para que se realizaran disímiles acciones en materia ambiental. El turismo a favor de la sostenibilidad ambiental, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), debe satisfacer las necesidades de los turistas actuales y al mismo tiempo proteger y fomentar las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida.

El desarrollo sostenible es la opción más objetiva que le queda al hombre para salvarse a sí mismo y la única vía para garantizar la convivencia óptima del crecimiento económico sostenible, la diversidad de oportunidades para el individuo y el equilibrio ecológico. La Organización Internacional de Normalización (ISO) desarrolló la norma internacional sobre gestión ambiental (ISO-14001:2015-Sistema de Gestión Ambiental -Especificaciones con guías para su uso) con la finalidad de proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión ambiental (SGA) eficaz que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión, y para ayudar a las organizaciones a lograr metas ambientales y económicas.

Cuba fue uno de los primeros países en incluir en su Constitución la protección al medio ambiente, establece en el artículo 27 que “El estado protege el medio ambiente y los recursos naturales del país, reconoce su estrecha vinculación con el desarrollo económico y social sostenible para hacer más racional la vida humana y asegurar la supervivencia, el bienestar y la seguridad de las generaciones actuales y futuras”.

Producto de la evolución de la legislación vigente se aprobó la Ley № 81 Del Medio Ambiente que establece los principios que rigen la política ambiental cubana. La misma, dentro de sus instrumentos, utiliza la Estrategia Ambiental Nacional (EAN), aprobada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) en sus versiones 1997, 2007-2010, 2011-2015 y 2017-2020, genera un proceso donde los diferentes sectores de la economía cubana elaboran sus estrategias ambientales, éstas, adaptándolas a sus características, han sido una de las herramientas utilizadas para la instrumentación de la gestión ambiental en sus diferentes niveles y esferas de actuación. Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba se señalan en los capítulos (V, VII y IX) los aspectos más relevantes que se tendrán en cuenta para el desarrollo de la temática ambiental.

El modelo turístico que ha venido desarrollándose tradicionalmente en nuestro país sobre la oferta de unos atributos naturales tales como las playas, el clima y en la diferencia de precios como principal incentivo de captación. Sobre premisas se confeccionaron productos turísticos convencionales basados en la clásica fórmula de “sol y playa”, que en algunos casos han restado importancia a la calidad ambiental de los destinos turísticos.

Los impactos generados por la actividad turística contribuyen a agravar las problemáticas ambientales globales, “entre los principales aspectos ambientales derivados de un alojamiento turístico cabe destacar: las emisiones atmosféricas, los vertidos, los residuos generados y el consumo de recursos y de materias primas, las calefacciones y los equipos de aire acondicionado, aunque también se puede incluir en este grupo el uso de ciertos productos que contienen clorofluorocarbonos CFCs”

Esta investigación propone trabajar el tema de la gestión ambiental aplicada al proceso del alojamiento hotelero, ya que el área de habitaciones genera grandes cantidades de desechos y por lo general tiene el mayor consumo de agua, energía y de productos químicos de limpieza dentro del hotel. Además, si se tiene en cuenta que “un hotel con 200 huéspedes alojados puede originar en un día 6 veces más consumo de agua, 20 más de electricidad y generar 8 veces más residuos que lo que originan en ese mismo tiempo, todas las personas que viven en toda una cuadra de un barrio residencial y que un huésped de un hotel de

categoría puede llegar a consumir 500 litros de agua, 20 Kw. de electricidad y generar 2 Kg. de residuos”. Entonces sería positivo la aplicación de buenas prácticas y estrategias ambientales que originen beneficios, reduzca costos y mejore su imagen, así como que garantice el atractivo permanente para los clientes.

Se ha demostrado en instalaciones hoteleras y en el proceso de alojamiento las manifestaciones de limitaciones en el desempeño ambiental, la falta de una organización coherente de las operaciones y los aspectos medioambientales importantes que dificultan la gestión y generan impactos negativos en el espacio turístico del litoral, así como, la necesidad de un diagnóstico inicial, que permita identificar las principales actividades del proceso al interactuar con el ambiente, contribuyendo con la mejora en el diseño e implementación de estrategias para solucionar / mitigar los problemas identificados en el alojamiento.

El artículo muestra el diseño e implementación de un procedimiento en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, que facilita la definición de las estrategias ambientales en el proceso de alojamiento en hoteles de sol y playa, utilizando diferentes técnicas: el análisis documental, la observación participante, entrevistas y criterio de expertos; con vistas a sistematizar el desempeño ambiental individual y empresarial en consonancia con las normas vigentes en el Sistema de Turismo.

Fundamentación teórica

La elaboración de estrategias en las organizaciones se precisa para que puedan adaptarse y ser competitivas en cada nueva situación. Las estrategias que se propongan deben, pues, conocer los diferentes requisitos del contexto en el que actúan y analizar las distintas alternativas que permitan lograr satisfacerlos, así como ser capaces de prever futuras restricciones, anticipando la respuesta a las mismas (Porter y Van Der Linde, 1995).

Las definiciones del concepto de estrategia, abordados por diferentes autores se pueden distribuir en tres grupos tal y como lo cita Aguilera C, 2008: “El primer grupo reúne a los conceptos relacionados con la interacción empresa entorno (Tabatoni, 1975), (Ansoff,1976), (Hoffer,1978), (Quinn,1991), (Mintzberg,1993), (Le Blanc, 1993), (Harper,1994), (Saravia,1994), (Certo,1994) y (Wright,1996)”.

Los mencionados autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad de una herramienta de dirección para facilitar la adaptación de la organización a un entorno turbulento y garantizar la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes.

El segundo grupo presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales (Menguzzatto., & Renau,1984); (Pañeda, J. B., & Koontz, H. 2019). Este grupo evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos presentada por Peter Drucker desde 1954 y argumenta la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales.

El tercer grupo tiene las definiciones que centran la atención en el término competencia. (Porter,1992), (Mintzberg,1993). Los conceptos que esgrimen estos autores se refieren a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla. Como aspecto negativo se le critica la sobrevaloración del factor competencia, la violencia, pero subestiman los valores. El auge de esta tendencia se corresponde con la expansión del neoliberalismo en el mundo, protagonizado por la hegemonía de los Estados Unidos

Los conceptos abordados por los grupos antes citados permiten plantear un grupo de aspectos que en el mundo empresarial son tenidos en cuenta a la hora de planificar las estrategias (Aguilera C, 2008).

Las acciones para su implementación se planifican a partir del diagnóstico. Sus acciones van dirigidas a alcanzar objetivos y metas en áreas determinadas. Constituyen en su generalidad, un proceso gradual de objetivos, que conllevan a establecer la armonía necesaria entre las metas. Como regla tienden a la integración, estableciendo nexos entre componentes. Llevan implícito la toma de decisiones colectivas para la acción. Su implementación supone estar sujeta a un proceso de evaluación, seguimiento y control

Las estrategias deben, además, incluir el estudio de las diferentes áreas funcionales de las organizaciones, de esta manera se controla y reduce el impacto medioambiental de su actividad económico-comercial. De esta forma se determina el posicionamiento ambiental de la entidad y un continuo cambio evolutivo que va desde las estrategias más reactivas hasta las más proactivas, pasando por diferentes estadios intermedios.

El análisis realizado refleja que el concepto de estrategia ha evolucionado y ha cambiado en la misma medida que se transforma el entorno y las condiciones objetivas y subjetivas en que se desarrolla la actividad empresarial y de los servicios. Los autores de la investigación asumen los criterios del primer grupo, identificados por (Ronda, 2007), considerando que el desarrollo de la actividad turística se desenvuelve en entornos muy cambiantes y complejos que dan lugar a un proceso de toma de decisiones para la movilización de recursos con que cuenta la organización, mediante la planificación de objetivos y metas para pasar de un estado actual a otro superior y deseado. Sin dejar de atender los criterios del segundo grupo

ya que nuestras organizaciones desarrollan su actividad por objetivos y la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales.

Aunque el interés de la estrategia por los temas ambientales es relativamente reciente, se ha avanzado en diferentes definiciones de la estrategia ambiental de la empresa. (Bansal y Howard, 1997) la define como un plan cuya finalidad es mitigar los efectos sobre el medio ambiente de las operaciones de la empresa y sus productos (...) esta definición considera la estrategia como el resultado de un proceso de análisis, formulación e implantación de diferentes medidas de protección ambiental que persiguen la consecución de ciertos objetivos, algunos de ellos relacionados con la rentabilidad. (Sharma, 2000) considera que la estrategia ambiental se refiere a los resultados de las acciones que adoptan las empresas para el cumplimiento de la regulación y las actuaciones que adoptan de forma voluntaria para reducir los impactos medioambientales de sus operaciones.

Existen internacionalmente diferentes instrumentos que han propiciado diseñar estrategias ambientales, medir y mejorar la calidad ambiental y la Gestión Ambiental en países, en organizaciones, en espacios urbanos y en ecosistemas naturales, algunos de ellos relacionados a la actividad turística, entre ellos se destacan: ISO-14001:2015 (Esta Norma Internacional se basa en la metodología conocida como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), la certificación Bandera Azul, implementado en Europa y otras regiones del mundo, el Programa Ecotur del Gobierno de Baleares, Distintivo *Green Globe* 21 del Consejo Mundial del Turismo y de los Viajes (WTTC), municipio Turístico Sostenible de la Dirección General de Turismo y la Federación Española de Municipios y Provincia. Además, los parámetros de calidad ambiental de los destinos turísticos son tenidos en cuenta por los Tour Operadores, algunos de los cuales lo reflejan en sus análisis de mercado.

En Cuba a fin de instrumentar y poner en vigor una legislación medioambiental acorde con las nuevas condiciones nacionales e internacionales referidas a esta materia, así como a las previsiones de futuro para el desarrollo socioeconómico del país y su participación en los programas internacionales y regionales de medio ambiente, tras la implementación de la Agenda 21, derivada de la Cumbre celebrada en Río de Janeiro en 1992, y la aprobación de la Estrategia Ambiental Nacional, que se mantiene en constante renovación, se generó un proceso en el cual los diferentes sectores e instituciones han elaborado sus estrategias ambientales, teniendo en cuenta las características propias.

El análisis de los actores principales, como son: la EAN del CITMA en los períodos 2016, 2017-2020, la Resolución No.129 del 2017 del MINTUR, la EAN del MINTUR para el 2017-2020; el Plan desarrollo estratégico para el medioambiente del MINTUR en Holguín

2017-2020; la Metodología para Reconocimiento Ambiental Nacional del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y la norma cubana NC ISO 14001:2015, establecen un grupo de aspectos que son imprescindibles para su elaboración:

Carácter multidisciplinario de especialistas conocedores de la temática ambiental, Identificación y evaluación de los principales problemas ambientales, Carácter preventivo de las acciones de mitigación y eliminación, Visión estratégica de las acciones y metas

El nivel de detalle y complejidad de una estrategia ambiental, la extensión de la documentación y los recursos que se dedican dependen de varios factores tales como el alcance del sistema, el tamaño de la organización, la naturaleza de sus actividades, productos y servicios (NC ISO 14001:2015)

Es necesario tener en cuenta además que para la aplicación de un procedimiento resulta imprescindible partir de dos premisas básicas que se detallan a continuación (Pérez y Guzmán 2010):

- La terciarización: los múltiples aspectos que deben considerarse en el diseño hace que no se ha posible pensar en la existencia de un grupo de diseño monolítico capaz de concebir y desarrollar todos los aspectos del diseño, sino que este es el resultado de múltiples equipos de trabajo especializado en uno u otros de los elementos que deben ser diseñado. El equipo de diseño que hará uso de este procedimiento será el que servirá de enlace orientador y aglutinador de todos los restantes actores, donde el procedimiento propuesto se convierte en la herramienta de trabajo que asegura la coherencia y armonía entre las diferentes variables a considerar.
- La iteración: las fases que integran el procedimiento no pueden verse en modo alguno bajo un enfoque de desarrollo totalmente lineal, sino que reiteradamente será necesario regresar a una u otra con el objetivo desarrollar cambios o ajustes que permitan alcanzar el objetivo trazado de modo eficaz.

El procedimiento para la elaboración de estrategia ambiental que se propone se basa en la revisión y análisis de las concepciones más modernas abordadas en la literatura consultada. Además de considerar experiencias prácticas nacionales e internacionales de gestión ambiental en el sector turístico (González, Ochoa., & Quesada, 2019); (Martínez, 2016); (Reyes., & Ochoa, 2019). Y, algo imprescindible a tener en cuenta, los criterios, experiencias y condiciones concretas de la actividad en el país y el territorio, en el mismo se reflejan todas las etapas del proceso de elaboración de estrategias ambientales

Métodos

Las empresas pertenecientes al sector de los servicios han sido objeto de una menor atención en lo referente a la gestión medioambiental, asumiéndose que su impacto directo sobre el medio natural es mucho menor y, en consecuencia, el análisis y la regulación resultan mucho menos prioritarios si se compara con las urgencias planteadas por las actividades industriales de mayor riesgo.

Para el éxito del turismo, lo más importante es la calidad del entorno en que se ubican los hoteles. Esta premisa exige de la participación activa de todos los actores implicados en la oferta, hasta los miles de visitantes que exigen los destinos vacacionales donde se mantienen las condiciones acordes con las demandas.

Como resultado de la caracterización evolutiva de la gestión ambiental hotelera, se presenta un procedimiento que, desde la concepción, posibilita la integración de los trabajos, permite, en primer orden, el desarrollo del diagnóstico inicial ambiental y la elaboración de la estrategia medioambiental en el proceso de alojamiento, lo cual precede a la valoración de su pertinencia, implantación, seguimiento y control en la entidad.

A continuación, se describen brevemente las etapas del procedimiento.

Etapas I. Preparación del equipo de trabajo para el diseño de la estrategia ambiental

Paso I. Creación del equipo de trabajo

El grupo de trabajo constituye un paso importante para el procedimiento, este se integra por un número impar para favorecer la toma de decisiones, participan especialistas con conocimientos sobre la actividad de alojamiento y el medio ambiental para realizar la actividad. Está dirigido por el jefe del proyecto, quien realiza la coordinación del trabajo, la ejecución del diagnóstico y su informe final; además la elaboración y validación de la estrategia ambiental. El mismo está integrado por el Ama de llaves, Jefe de recepción, por una o dos supervisoras, jefes de brigada, (las de mayor experiencia y resultados) y camareras que se destaquen por el respeto al medioambiente en el desempeño de sus funciones.

Paso 2. Recopilación de información ambiental

Se solicita al Consejo de Dirección la información general de la entidad, que consiste en: nombre, organismo, descripción de la actividad, área que ocupa, número de trabajadores, localización, condiciones naturales y socioeconómicas del entorno donde está enclavada, identificación del personal clave para suministrar la información, regulaciones existentes (leyes, decretos leyes, resoluciones ministeriales, normas técnicas). Además de descripción de las diferentes instalaciones y áreas, actividades o funciones, equipamiento existente, análisis de los resultados de las caracterizaciones y monitoreo de emisiones realizadas,

impactos ambientales ocasionados, identificación y conocimiento por parte del personal de la entidad, inspecciones ambientales, grado de cumplimiento de las medidas dictadas, existencia de un sistema de gestión ambiental, valoración de su alcance, definición de políticas, objetivos y metas. (Leyva, 2019). Esta solicitud de información se realiza con el objetivo de que los miembros del equipo efectúen una revisión y análisis, se familiaricen (miembros que no son trabajadores directos) con estos informes y obtengan una visión preliminar del desempeño ambiental de la instalación y del proceso.

Etapa II. Diagnóstico Inicial Ambiental

Esta etapa es indispensable para visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con los síntomas, problemas y causas o con los efectos que se producen en su entorno. Además, permite conocer el desempeño ambiental, identificar los impactos negativos que la misma genera y la forma de mitigarlos o eliminarlos.

Paso 3. Inspección ambiental por áreas

Se persigue el conocimiento profundo de la actividad en la entidad y el levantamiento de la información. Se realiza un estudio detallado a través de consultas, entrevistas, aplicación de listas de chequeo, observación participante de procedimientos, reuniones de trabajo, valoración de encuestas de los clientes y comentarios más significativos, por parte del equipo de trabajo con sus trabajadores y clientes sobre: condiciones normales de operación, procedimientos implementados, práctica de manejo de materiales, cumplimiento de los parámetros establecidos, entre otros. La inspección o diagnóstico de campo, junto al monitoreo que se incluye en este paso, considerando varios aspectos.

Para realizar el levantamiento se utiliza un instrumento que permite identificar aquellos elementos de las actividades que interactúan con el medio ambiente. Además, se elaboran listas de chequeo, con enfoque de proceso; las mismas contienen cada proceso y subproceso. Las actividades o pasos con repercusión ambiental en el alojamiento se elaboran sobre la base de la Guía para el control del estado de la gestión en las instalaciones para el turismo de sol y playa, además se consulta el Manual de operaciones para hoteles y el Manual de procedimientos del sistema de gestión de la calidad. Todos estos documentos se utilizan en el levantamiento de cualquier otro establecimiento de alojamiento con características similares.

La identificación, evaluación de los aspectos e impactos ambientales significativos del Instituto Nacional de Investigación de Normalización de la República de Cuba (ININ), sugiere el empleo de la metodología para la identificación y evaluación de aspectos ambientales, de la Universidad de Burgos en España, teniendo en cuenta que se

complementa con la metodología establecida para el Reconocimiento Ambiental Nacional, para ello se utilizan tres criterios de evaluación:

- Frecuencia con que ocurre el aspecto (F)
- Probabilidad de que ocurra el impacto (P)
- Posible gravedad del impacto producido (G)

A cada uno de estos criterios: F, P y G se le asignan niveles de evaluación que poseen rangos de valores; cuyo significado (S) tenga un valor superior a 100 según la fórmula ($F \times P \times G = S$), se evalúan como aspectos ambientales significativos y se asocian uno o más impactos ambientales de relevancia.

Los relacionados con el consumo de materias primas, agua y energía, tendrán un criterio de evaluación diferente donde la escala de puntuación será 100, 500 o 1000 puntos y serán significativos los superiores a 100 puntos, para guardar relación con el procedimiento anterior.

Una vez concluido el diagnóstico, la entidad está en condiciones de elaborar la estrategia que permita ir mejorando paulatinamente su desempeño.

Etapa III: Elaboración de la estrategia ambiental

Se recoge la información básica que se necesita para la generación de alternativas factibles, incluyendo el análisis del contexto estratégico, donde se valoran los principales objetivos y estrategias proyectadas para el proceso. Seguidamente se formulan los objetivos y se confecciona el plan de acción.

Paso 4. Valoración del contexto ambiental

Comprende el análisis de resoluciones, sistema de normas cubanas de protección del medio ambiente, decretos leyes, planes estratégicos, inspecciones ambientales y cumplimiento de las mismas, estrategias ambientales del país y del territorio, así como, los resultados obtenidos en la Etapa II, Paso 3 que permitieron definir la situación interna y externa de la actividad medioambiental en la instalación, lo que será esencial para establecer los objetivos y estrategias.

Paso 5. Elaboración de la matriz DAFO desde el punto de vista ambiental

El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización, en este análisis se utilizaron los resultados del diagnóstico inicial ambiental del proceso de alojamiento que identificó los aspectos e impactos negativos (debilidades) y positivos (fortalezas) en la instalación hotelera. El externo permite fijar las oportunidades y amenazas, estableciendo los principales hechos o eventos del medioambiente que tienen o podrían tener alguna relación con el proceso de alojamiento.

Paso 6. Identificación de objetivos ambientales

En esta etapa se definen los objetivos, acciones y sistema de control para garantizar las aspiraciones futuras de la organización. Una vez analizado el contexto estratégico se procede a la determinación de los objetivos de la estrategia medioambiental para el proceso de alojamiento. En la práctica los objetivos y estrategias se fijan de forma simultánea y su período de tiempo debe ser uniforme, de dos a cinco años (Cardet, 2017).

Paso 7. Evaluación por criterio de expertos

Concluido el diseño de la estrategia se realiza la evaluación de su pertinencia por un grupo de expertos, seleccionados por sus años de experiencia en la actividad turística, conocimientos certificados de sus competencias y años de experiencia en tareas relacionadas con temáticas ambientales.

Etapa IV. Implantación de la estrategia

La implementación de estrategias implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de forma tal que estimulen y recompensen los objetivos planteados. Es necesario, motivar y comprometer al personal para asignar las tareas, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de comunicación por las que estas circulan, así como, la forma de guiar, capacitar y recompensar a estos integrantes, estableciendo la forma en que se orientará la cultura organizacional. La existencia de un eficiente sistema de información de la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo constituye la superestructura de la gestión estratégica.

Etapa V: Evaluación, seguimiento y control de las acciones, y análisis de su impacto

El objetivo de esta etapa es verificar la implantación de los componentes de la estrategia, a través de la evaluación del cumplimiento legal, el análisis de resultados de la aplicación de indicadores de gestión, la evaluación del desempeño ambiental de la instalación y su comunicación a las partes interesadas como paso previo a la etapa final, que es la mejora continua. El proceso de seguimiento, evaluación y control culmina con la evaluación de impacto, que permite medir en qué medida las acciones aplicadas ha contribuido al desarrollo, comparando situación inicial con la final. Su propósito es conocer el éxito de las acciones en función de los objetivos propuestos y analizar qué otros programas se deben impulsar para alcanzar la situación deseada en caso de que sus resultados sean negativos.

Resultados

Etapa I. Preparación del equipo de trabajo para el diseño de la estrategia ambiental

Paso I. Creación del equipo de trabajo

La preparación del equipo, inicia con el desarrollo de acciones de capacitación acerca de técnicas y métodos que se utilizarían para la recopilación de información, generación y evaluación de ideas, técnicas de procesamiento de datos y temas relativos al turismo en general y de gestión ambiental en particular.

Paso 2. Recopilación de información ambiental

Se entrega el Manual de operaciones todo incluido de la instalación, los estándares de calidad de la marca, el manual de procedimientos del sistema de gestión de calidad, los resultados de las inspecciones ambientales realizadas, plan de prevención y control, programa de ahorro de energía, consumos de portadores energéticos en los últimos tres años, descripción de la red de suministro interno, porcentaje de inodoros y grifería de bajo consumo, estado de la red hidráulica, método de control de los consumos reales de agua, los resultados de las campañas de muestreo a la calidad de las aguas, estado técnico y obsolescencia del equipamiento, caracterización actualizada de los residuales líquidos y programa de muestreo, residuos sólidos que se generan, productos químicos, medios de protección para el personal, desechos peligrosos, equipos de refrigeración y climatización, cumplimiento de las normas y legislación vigente en materia de ambiental.

Etapa II. Diagnóstico Inicial Ambiental

El diagnóstico se realizó siguiendo la metodología presentada en la Etapa II, según lo que establece el paso 3. Los resultados generales y específicos obtenidos en el diagnóstico inicial ambiental del proceso de alojamiento resultaron los siguientes:

Paso 3. Inspección ambiental por áreas

El consumo de agua está dado fundamentalmente por el proceso de limpieza e higienización de los locales, baños y pasillos. En la lavandería no se observa ninguna tecnología que permita el ahorro del recurso como la instalación de llaves de pedal en los lavaderos o sensores de movimiento y no existe tecnología que permita la reutilización de las aguas residuales ni siquiera en la jardinería del hotel.

El consumo de energía eléctrica está dado por utilización de sistemas automatizados para acceder a la información necesaria en el control y planificación del mismo, no utilizándose, ningún sistema automatizado que permita la desconexión de la energía cuando los trabajadores se han ausentado de sus locales.

Como resultado de la identificación y evaluación de los aspectos e impactos ambientales significativos se pudo resumir en esta área funcional la presencia de problemas ambientales provocados por diferentes causas:

1. Emisiones de calor a la atmósfera por el uso de computadoras equipos de refrigeración y climatización
2. Sobreconsumo de agua. Por roturas y salideros existentes. No implementación de tecnología que propicie el ahorro.
3. Incremento de la generación de desechos líquidos
4. Insuficiente gestión de los desechos líquidos. No se clasifican ni decantan para su disposición final. No se reutilizan en la jardinería.
5. Insuficiente gestión de los desechos sólidos. No se clasifican, reutilizan y reciclan.
6. Sobreconsumo de productos de limpieza y acondicionamiento. Inadecuada dosificación y su control.
7. Sobreconsumo de medios e insumos. Por roturas, mal manejo y organización de la dotación.
8. Sobreconsumo de energía eléctrica.
9. Problemas con el control vectores.
10. No se cuenta con los medios de protección necesarios.
11. Deterioro de las condiciones higiénicas en las áreas para trabajadores
12. Señalética deficiente en las instalaciones.
13. Afectaciones a la salud de los trabajadores.
14. Falta de supervisión, control y análisis del cumplimiento plan de medidas de ahorro general y específicos por áreas existentes en el hotel
15. Falta de supervisión del Programa de limpieza y desinfección
16. Insuficiente preparación de los empleados para el desempeño ambiental de la instalación.

Etapa III: Elaboración de la estrategia ambiental

Paso 4. Valoración del contexto ambiental

Con vistas a definir la estrategia ambiental para el proceso de alojamiento, se parte del análisis de los elementos contenidos en la Resolución No.129 del 2017 del MINTUR, Estrategia Ambiental Nacional 2016/2020 y 2016/2020 del CITMA, la estrategia ambiental provincial CITMA 2016/2020, la estrategia ambiental del MINTUR 2017/2020, la política de desarrollo del turismo en el territorio, y se incorpora el diagnóstico de los principales recursos ambientales que realiza el CITMA.

El análisis de todos estos elementos permite definir un conjunto de aspectos ambientales externos que de una forma u otra afectan o inciden en la gestión ambiental del proceso de alojamiento, los cuales relacionamos a continuación:

- La erosión costera y el retroceso de la línea de playa

- Residuales líquidos dispuestos en sistemas de tratamiento de residuales sin un aprovechamiento económico (reusadas)
- Acumulación de residuales sólidos (tanto orgánica como inorgánica)
- Acumulación de plásticos, botellas, vasos y cerámica en los vertederos
- Inestabilidad en cuanto a cantidad de cloro aplicado a las aguas servidas al hotel
- En el hotel no se ha creado aún una estructura organizacional funcional para la gestión ambiental que permita realizar con sistematicidad las coordinaciones con todos los actores.
- El turismo extranjero que nos visita proviene generalmente de países desarrollados con elevada cultura ambiental.
- Existencia de proveedores en el mercado con tecnologías ambientalmente sanas que se pueden adquirir para lograr el desarrollo turístico previsto certificados por ISO 9001 y ISO 14001:2015.
- Sistemática atención, orientación y asesoría por parte de la Delegación del CITMA en el territorio.
- Interés de la Delegación del MINTUR para solucionar los problemas que limitan el desempeño ambiental del hotel.

Otro aspecto a tener en cuenta en la valoración del contexto ambiental, es el análisis de la misión y la visión de la instalación, en la formulación de las mismas, no se tuvo en cuenta elementos ambientales, aunque se identifica que se encuentran en primera línea de playa y que sus servicios brindan un ambiente natural.

Luego de este análisis se obtiene como resultado el análisis de la situación que presentan los factores externos en los que desarrolla la actividad el proceso de alojamiento y los internos con los resultados del diagnóstico inicial ambiental (Etapa II, paso 3)

Paso 5. Elaboración de la matriz DAFO desde el punto de vista ambiental

A partir del análisis comparativo de los puntos fuertes y débiles del proceso y de la información recopilada, se identificaron las fortalezas y debilidades imperantes y las oportunidades y amenazas que lo rodean. Las principales fortalezas, debilidades, (diagnóstico interno) y amenazas y oportunidades (diagnóstico externo)

Una vez analizados estos resultados se procedió a determinar los factores claves del éxito, los cuales a continuación se relacionan:

Fortalezas:

- Utilización de elementos de bajo consumo (bombillos o bulbos fluorescentes) en la iluminación artificial.

- Utilización de equipos e implementos certificados por su eficiencia energética.
- Existencia de un programa de ahorro de portadores energéticos y su control diario.
- Creciente interés mostrado por los directivos del proceso en lo referente al comportamiento respetuoso con el medio ambiente.
- Existencia del plan de prevención de riesgos.

Debilidades:

- Sobreconsumo de energía por deficiencias en el diseño arquitectónico para aprovechar la luz natural.
- Deterioro de la planta hotelera y sus condiciones higiénico sanitarias.
- Sobreconsumo de productos de limpieza y acondicionamiento por inadecuada dosificación y su control.
- No implementación de tecnología que propicie el ahorro de agua.
- Emisiones de calor a la atmósfera por el uso de computadoras equipos de refrigeración y climatización.
- Falta de supervisión, control y análisis del cumplimiento plan de medidas de ahorro general y específicos por áreas existentes en el hotel.
- Incremento de la generación de desechos líquidos.
- Insuficiente gestión de desechos líquidos y sólidos.
- Insuficiente preparación de los empleados para el desempeño ambiental de la instalación.

Amenazas

- La erosión costera y el retroceso de la línea de playa.
- Residuales líquidos dispuestos en sistemas de tratamiento de residuales sin un aprovechamiento económico (reusadas).
- Acumulación de residuales sólidos (tanto orgánica como inorgánica).
- En el hotel no se ha creado aún una estructura organizacional funcional para la gestión ambiental que permita realizar con sistematicidad las coordinaciones con todos los actores.

Oportunidades:

- Existencia de proveedores en el mercado con tecnologías ambientalmente sanas que se pueden adquirir para lograr el desarrollo turístico previsto certificados por ISO 9001 y ISO 14001:2015.
- Sistemática atención, orientación y asesoría por parte de la Delegación del CITMA en el territorio.

- Interés de la Delegación del MINTUR para solucionar los problemas que limitan el desempeño ambiental del hotel.
- El turismo extranjero que nos visita proviene generalmente de países desarrollados con elevada cultura ambiental.

Etapa V: Evaluación, seguimiento y control de las acciones, y análisis de su impacto

Al elaborar la matriz de factores y realizar un análisis de los resultados obtenidos al calcular cada uno de los cuadrantes, se considera que el proceso se ubicará en el cuadrante de maxi-mini, donde el % de impactos fue de 45%, por lo que el proceso adoptará una estrategia defensiva, atenuará las amenazas apoyándose en las fortalezas

El balance externo de fuerzas positivas y negativas conforma en general un escenario favorable para la implementación de la estrategia de medio ambiente en el proceso de alojamiento.

Paso 6. Identificación de objetivos ambientales

Para la determinación de los objetivos ambientales del proceso de alojamiento se tuvieron en cuenta las estrategias del MINTUR hasta el 2020 así como los resultados de los análisis realizados en las sesiones de trabajo.

#1 Garantizar la implementación y control de la estrategia ambiental en los trabajadores del proceso de alojamiento

#2 Aplicar tecnologías limpias, prácticas de reducción, reúso y reciclado, así como el tratamiento adecuado de residuales, desechos y emisiones gaseosas

#3 Introducir en el 100% de las operaciones del proceso, acciones de prevención de la contaminación de aguas, suelos y atmósfera

#4 Cumplir el 100% de las cifras propósitos de ahorro de agua en todas las operaciones del proceso

#5 Cumplir el 100% de las cifras propósitos de ahorro de electricidad en todas nuestras operaciones

#6 Capacitar al 100% de los trabajadores del proceso de alojamiento en temas ambientales

#7 Contribuir al logro de la eficiencia económica minimizando los costos por el manejo inadecuado de productos químicos

#8 Introducir los resultados de la ciencia y la innovación tecnológica para el mejoramiento ambiental.

La aplicación del procedimiento permitió evaluar un total de 25 aspectos ambientales y 69 impactos, de ellos 16 aspectos y 28 impactos resultaron significativos.

Paso 7. Evaluación por criterio de expertos

Para evaluar la validez del procedimiento propuesto se consultó a un total de 15 expertos vinculados en lo teórico o lo práctico a la elaboración de procedimientos. Los expertos consultados el 82% posee más de 14 años de vinculación a la actividad turística, el 100% ha desarrollado investigaciones científicas y el 45% el grado científico de doctor en ciencias y el 78 % categoría docente superior.

Para conocer el grado de concordancia de los expertos se aplica el método Delphi y se obtuvo la categoría de Muy relevante, que demuestra mediante el consenso de los expertos que el 100% reconoce el carácter metodológico del procedimiento, la importancia y necesidad de elaborar estrategias ambientales, de igual modo el 85% lo considera posible aplicar actualmente en destinos de Sol y Playa, Ciudad y Naturaleza.

Conclusiones

- 1. El desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, que permitan una gestión integral de los recursos, con el fin de asegurar su durabilidad a largo plazo, garantizando así la viabilidad ambiental del turismo en el futuro.*
- 2. El Procedimiento propuesto para la elaboración de estrategias ambientales permite un enfoque más amplio del proceso de alojamiento hotelero, facilitando además una mayor eficacia y efectividad en los distintos mecanismos de supervisión.*
- 3. En el proceso de alojamiento en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca se evaluaron un total de 25 aspectos ambientales y 69 impactos, de ellos 16 aspectos y 25 impactos resultaron significativos.*
- 4. La estrategia ambiental diseñada constituye una herramienta de significativo valor para el proceso de alojamiento encaminada al desarrollo de las buenas prácticas, las producciones más limpias y el consumo sostenible.*
- 5. El procedimiento diseñado fue sometido a la valoración de expertos los que consideraron la propuesta importante, pertinente y viable, y fue evaluado de Muy Relevante.*

Referencias bibliográficas

1. Aguilera, C. (2008). Modelo para la elaboración de una estrategia de desarrollo del turismo cultural en el destino Holguín. (Tesis inédita de maestría). Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín.
2. Bansal, P y Howard, E (1997). Business and the natural environment. Oxford: Butterworth-Heineman.
3. Castro, S. (2018). Influencia de la gestión ambiental en el desempeño hotelero de los eco-hoteles de la provincia de San Martín 2017.
4. Cardet, F (2017). Estrategias de ciencia e innovación tecnológica para el turismo. (Tesis inédita de maestría). Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín.
5. Cuba. Partido Comunista de Cuba. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del PCC. La Habana.
6. Cuba. Ministerio del Turismo. (2016). Estrategia Ambiental del Sistema de Turismo 2017/2020.
7. Cuba. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (2016). Estrategia Ambiental Nacional y Provincial 2017/2020. (2016).
8. Cuba. Ley 81 del Medio Ambiente. (1997) En: Gaceta Oficial de la República de Cuba, año XCV. No. 7.
9. Cuba. Ministerio del Turismo. (2017). Resolución 129. Ciudad de La Habana.
10. González, B., Ochoa, M. B., & de las Mercedes Quesada, G. (2019). La gestión ambiental integral en el hotel Brisas Covarrubias de Las Tunas. *Ciencias Holguín*, 25(1), 69-83.
11. Leyva, D. (2019). Procedimiento para la gestión ambiental integral en el hotel Iberostar Ordoño (Bachelor's thesis, Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Departamento Turismo).
12. Martínez, M., Huerta, F., & Hernández, M. L. (2017). Procedimiento para sistemas de gestión ambiental en hoteles de Varadero, Cuba. *Gestiopolis*.
13. Martínez, A. L. (2016). Análisis territorial de la implementación de sistemas de gestión ambiental en los alojamientos turísticos: el caso de costa Adeje (Tenerife).
14. MENGUZZATTO, M., & RENU, J. J. (1984). El planteamiento estratégico: una necesidad para la empresa de hoy. Primer Congreso dEconomía. Valencia. España.
15. Mintzberg, H. (1993). Strategic Planning.
16. Pañeda, J. B., & Koontz, H. (2019). Administración. *Boletín N*.
17. Pérez, C. y De Miguel Guzmán (2010). Procedimiento para la Mejora de la Gestión de la Calidad en un Destino Turístico. Universidad, Holguín.
18. Porter, M. E. (1992). Capital choices: Changing the way America invests in industry. *Journal of Applied Corporate Finance*, 5(2), 4-16.
19. Reyes, B., & Ochoa, M. B. (2019). Procedimiento sobre gestión ambiental para el Centro de Información y Gestión Tecnológica. *Ciencias Holguín*, 25(2), 83-96.
20. Ronda, G (2007). Dirección Estratégica. Constructo y Dimensiones. Ediciones Futuro, Cuba, 13-49.