

# ANÁLISIS DE LA GESTIÓN AMBIENTAL Y ECONÓMICA DEL HOTEL MELIÁ VARADERO

Lic. Yoandry Ferrer Sosa<sup>1</sup>, Ing. Lianys Piquera García<sup>2</sup>

1. Hotel Melia Varadero, Carretera Las Morlas Km. 2.5,  
Cárdenas, Cuba. [costes3.mva@meliacuba.com](mailto:costes3.mva@meliacuba.com)

2. BANDEC – Sucursal 3471,  
Zaragoza e/ Medio y Milanés, Matanzas, Cuba. [lianys@s3471.dpt.bandec.cu](mailto:lianys@s3471.dpt.bandec.cu)

## Resumen

La presente investigación se realizó en el Hotel Meliá Varadero con el objetivo de analizar la gestión ambiental y económica que contribuya a la mejora del desempeño de la instalación. Como principales resultados se obtuvo: una evaluación general de la gestión ambiental de regular, existe un incumplimiento del 4,44% de las acciones propuestas en la estrategia ambiental 2017; las deficiencias que más inciden en la integración de la gestión ambiental y económico son: la falta de instrumentos que permitan la medición, evaluación y comunicación de actuación ambiental en la información económica al cierre de períodos contables, no se destina financiación para estudios, proyectos e inversiones con el objetivo de atender los impactos ambientales, incumplimiento de algunas acciones propuesta en la estrategia ambiental 2017, no funciona un órgano específico de gestión ambiental adscrita al consejo de dirección y la no certificación del sistema de gestión ambiental. Se perfecciona el plan de acción.

**Palabras claves:** *Gestión ambiental; Gestión económica; Desempeño; Indicadores ambientales.*

---

## Introducción

La preocupación por los problemas ambientales se hizo evidente a mediados del siglo XX, como consecuencia de la contaminación provocada por el acelerado desarrollo industrial. Comenzó entonces a difundirse una serie de ideas que cuestionaban el modelo de crecimiento económico imperante y sus implicaciones en la degradación del ambiente y la afectación de los recursos naturales. (ADEME, 2001)

En Cuba, la Constitución de la República en el artículo 27 establece que: “El Estado protege al medio ambiente y los recursos naturales del país reconociendo 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. Corresponde a los órganos competentes aplicar esta política”.

El turismo es una de las actividades económicas que más ingresos genera. Actualmente representa el motor de las economías de muchos países y regiones del mundo, siendo en algunos de ellos una fuente vital de generación de ingresos y empleos.

Para el Meliá Varadero el medio ambiente es parte integral de los objetivos y estrategias corporativas y por ello la actividad comercializadora está comprometida con esta gestión. Analizar la gestión ambiental y económica, permitirá a la instalación tener una herramienta efectiva para su mejor desempeño integral.

El objetivo general de la investigación se define como:

Analizar la gestión ambiental y económica del Hotel Meliá Varadero que mejore el desempeño de la instalación.

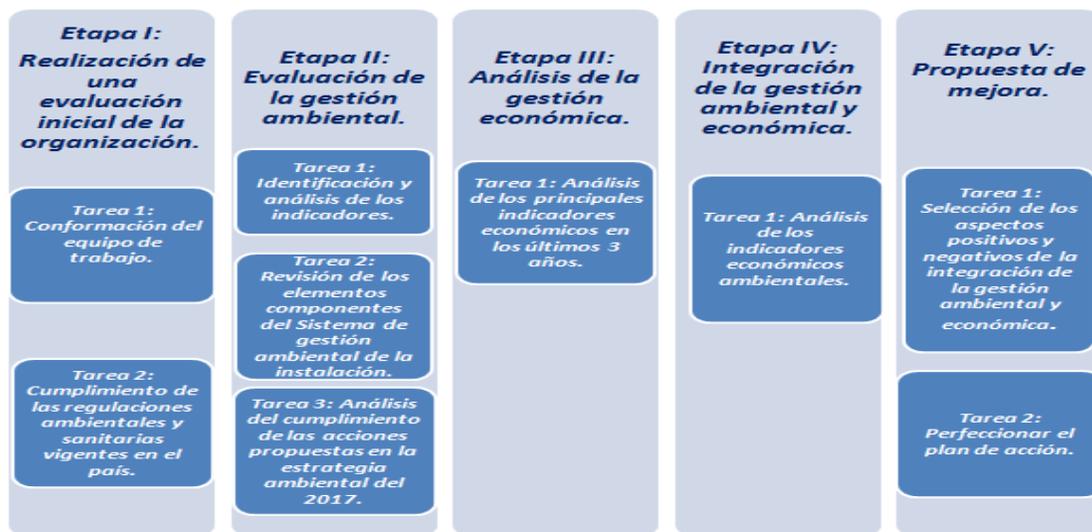
Los objetivos específicos son:

1. Proponer un procedimiento para el análisis de la gestión ambiental y económica en el Hotel Meliá Varadero.
2. Perfeccionar el plan de acción mediante el análisis de indicadores económicos – ambientales en el Hotel Meliá Varadero

## Desarrollo

En el gráfico 1.1 se presentan de forma sintética las etapas y tareas del procedimiento propuesto para tener una visión general del mismo, explicándose posteriormente cada una de ella.

Gráfico 1.1 Procedimiento para analizar la gestión ambiental y económica.



Fuente: Adaptado por los autores, a partir de Lantigua, 2015.

Principales resultados de la investigación:

### 1. Análisis de los indicadores ambientales propuestos

Posteriormente, se analizaron los indicadores preestablecidos por el órgano gestor nacional, en este caso el CITMA. Para ello se le explicó al equipo de trabajo en qué consistía este análisis y se les presentaron los indicadores, y luego de varios análisis y debates, de forma unánime los indicadores quedaron evaluados tal y como se muestra a continuación:

Para determinar el criterio de evaluación se tuvo en cuenta las “Bases Metodológicas para la evaluación ambiental” (CITMA, 2011).

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

Podemos concluir después de analizar el resultado de la evaluación de los indicadores que la gestión ambiental en el Hotel Meliá Varadero obtiene una valoración general de regular.

### 2. Análisis del cumplimiento de las acciones propuestas en la estrategia ambiental del 2017.

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

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

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

### 3. Análisis de los principales indicadores económicos en los últimos 3 años.

En el 2015 y 2016 se tuvo un aumento de las ventas con respecto al plan de \$1969013,81 y \$1592544,14 respectivamente, con un sobrecumplimiento del 9,28% y 6,84%. En el 2017 se tuvo una afectación de las mismas de un \$723677,6 con un incumplimiento del 2,88%, debido a que no se cumplen las estancias previstas por las Afectaciones del Huracán Irma en el mes de septiembre.

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

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

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

se aplicó responsabilidad material a los responsables. En el 2017 aumentan en \$67712,58 incumpléndose en un 19,47%.

La instalación en los últimos tres años que se analizan tiene utilidad, superando lo planificado, esto está motivado porque los ingresos superan a los gastos.

#### 4. Análisis de los indicadores económicos ambientales.

Este análisis da una medida del comportamiento de los indicadores ambientales y su repercusión sobre los económicos y materializan la eficiencia en la gestión integral mediante la forma en que se han utilizado los recursos. El análisis permite evaluar la mejora en el desempeño ambiental en correspondencia con los hechos económicos.

Es de gran importancia relacionar los indicadores económicos con los ambientales para garantizar la integración y despliegue de la estrategia a todos los niveles, como se muestra en la tabla que relaciones los indicadores económicos - ambientales:

Tabla 1.3: Integración de indicadores económicos - ambientales

A continuación se muestran los resultados del análisis de los indicadores económicos – ambientales de los últimos tres años del Hotel Melia Varadero

En el 2015, 2016 y 2017 el consumo de electricidad en KWH/HDO descendió lo representa una disminución de los gastos. En el 2015, 2016 y 2017 el consumo de agua en  $M^3$  agua se mantuvo igual; y en el caso del combustible también disminuyó su consumo. Por lo que se considera favorable para el hotel.

#### Materiales

Los índices de consumo de los materiales en el 2015 aumentaron en \$41129,39 por lo que no se cumplió con el objetivo previsto y hubo un incremento de los costos. En el 2016 disminuyó el índice de consumo por tanto se cumplió la reducción de materiales y se redujeron los costos; sin embargo, en el 2017 no fue posible por lo que aumentaron los costos y no se cumplió la reducción de materiales.

#### Residuos sólidos.

El volumen de desechos sólidos en el 2015 aumento con respecto al plan, este era de 0,80 y se generaron 0,88 toneladas, lo que afecta la imagen del hotel y propicia proliferación de vectores. En el 2016 se redujo, por lo que cumplió su objetivo de disminuir el volumen de desechos sólidos, el plan era 1,72 y en realidad se obtuvo 0,99 toneladas lo que fue favorable para el hotel. En el 2017 no se cumplió con lo planificado ya que este era de 0,84 toneladas y se obtuvieron 0,85, la causa fundamental que provoca un aumento de la

generación de residuales está dada por los desechos sólidos generados por el paso del huracán Irma.

### Capacitación

Del total de actividades de capacitación ambiental, se han implementado un 2,86% de con contenido medioambiental en el 2015, en el 2016 se han realizado un 3,85% de las mismas y en 2017 un 4,46%.

El 75,9% de los trabajadores tienen conocimiento de la legislación ambiental y el 24,1% la desconoce. El 64,8% de los trabajadores tienen conocimiento de las acciones de divulgación y el 35,2% no. El 55,8% recibe mucha información acerca del desempeño ambiental del hotel, el 43,7% recibe poca y un 0,5% no recibe ninguna.

El 75,9% de los trabajadores conocen los impactos ambientales generados por su área de trabajo y el 24,1% no tienen conocimiento.

### Resultados científico técnicos

#### Investigaciones en el 2015

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

#### Investigaciones en el 2016

1. Mantenimiento, montaje y puesta en marcha de la banda vertical. Adaptación de filtrado de banda ancha. Solución a problemas de residuales líquidos.
2. Recuperación de impelente de banda de fecales. Solución a problemas de residuales sólidos.
3. Arreglo en el control de audio autómatas simple. Solución a problemas de contaminación sónica.
4. Recuperación del equipo música del Restaurante Japonés. Solución a problemas de contaminación sónica.
5. Ahorro de presupuesto por reconstrucción de la máxima demanda. Solución a problemas de portadores energéticos.

#### Investigaciones en el 2017

No se realizaron trabajos relacionados con la gestión ambiental.

5. Selección de los aspectos negativos de la integración de la gestión ambiental y económica y perfeccionamiento del plan de acción.

Haciendo un balance integral de los resultados obtenidos e interpretados a partir de la aplicación de encuestas, el análisis del cumplimiento de las acciones de la estrategia, así como el análisis de los indicadores, se pueden resumir los aspectos positivos y los negativos que se han obtenido durante la aplicación de los mismos para analizar cómo se integran en el Hotel Meliá Varadero la gestión ambiental y la gestión económica.

Aspectos negativos:

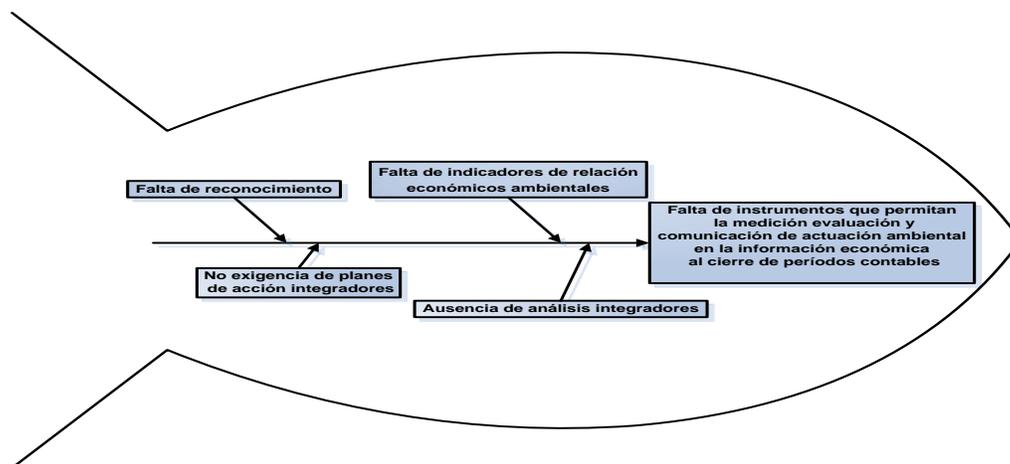
- La no certificación del Sistema de gestión ambiental.
- Insuficientes acciones de información y divulgación sobre la gestión ambiental.
- Poca presentación de trabajos en los foros de ciencia y técnica que den solución a los problemas ambientales.
- No funciona el órgano específico de gestión ambiental adscrita directamente al Consejo de Dirección.
- Incumplimiento de algunas acciones propuestas en la estrategia ambiental 2017
- No se destina financiación para estudios, proyectos e inversiones con el objetivo de atenuar los impactos ambientales.
- Falta de instrumentos que permitan la medición, evaluación y comunicación de la actuación ambiental en la información económica al cierre de períodos contables.
- Desconocimiento de las legislaciones ambientales vigentes y de los impactos que genera cada área de servicio.

Por lo anteriormente analizado se demuestra que las acciones reflejadas en el plan del hotel no son suficientes para dar respuesta a los objetivos y las metas del plan de acción para implementar la estrategia ambiental 2016-2020.

Las deficiencias que más inciden en la integración de la gestión ambiental y la gestión económica son: La falta de instrumentos que permitan la medición evaluación y comunicación de actuación ambiental en la información económica al cierre de períodos contables, no se destina financiación para estudios, proyectos e inversiones con el objetivo de atender los impactos ambientales, incumplimiento de algunas acciones propuesta en la estrategia ambiental 2017, no funciona un órgano específico de gestión ambiental adscrita directamente al Consejo de Dirección y la no certificación del SGA.

Posteriormente se realizó la tormenta de ideas con el equipo de trabajo para analizar las posibles causas del aspecto negativo número 8 que es la de mayor peso en el análisis anteriormente analizado, el cual se aprecia en la figura 1.2

Figura 1.2 Diagrama causa-efecto.



Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido permite realizar una propuesta de acción, para una mejora continua. Es por ello que se propone actualizar del plan de acción existente los siguientes objetivos:

Objetivo 1.

Acción: Alcanzar el reconocimiento ambiental del hotel por el CITMA.

Plazo de cumplimiento: Presentar el expediente para solicitar el reconocimiento ambiental del hotel en el 2019.

Responsable: Sub. Director General.

Objetivo 2.

Acción: Presentar los resultados de la mejora ambiental en eventos científicos.

Plazo de cumplimiento: Presentar 2 eventos al año de carácter científico en eventos provinciales nacionales.

Responsable: Sub. Director General.

Acción: Incorporar en los sistemas de indicadores del hotel los indicadores de relación económicos ambientales.

Plazo de cumplimiento: Análisis de los indicadores económicos ambiental por los consejos de dirección del hotel.

Responsable: Sub. Director General.

Objetivo 4.

Acción: Realizar auditorías ambientales internas.

Plazo de cumplimiento: Deficiencias detectadas por el hotel anualmente.

Responsable: Sub. Director económico.

Objetivo 5:

Acción: Elaborar un informe de los resultados de la gestión económico ambiental del hotel.

Plazo de cumplimiento: Realización de un boletín de divulgación 2 veces al año (julio y diciembre)

Responsable: Sub. Director económico.

Conclusiones

A través del análisis de los indicadores ambientales propuestos por el CITMA, 2011 se obtuvo una evaluación general de la gestión ambiental en el Hotel Meliá Varadero de regular. Mediante la aplicación de la Lista de Chequeo se pudo comprobar que de las cuarenta y cinco acciones previstas en la Estrategia Ambiental del Hotel Meliá Varadero para el 2017, dos no fueron cumplidas lo que representa el 4,44% de incumplimiento, por lo que estas acciones se mantienen en la formulación de la estrategia del hotel en el presente año 2018. La integración de los indicadores económicos– ambientales muestra resultados favorables en cuanto a los portadores energéticos. En cuanto a la capacitación se evidencian pocos temas relacionados con la gestión ambiental en los años analizados, al igual que los temas en el fórum científico. Los resultados de las encuestas evidenciaron que el 75,9% de los trabajadores tienen conocimiento de la legislación ambiental, el 64,8% de los trabajadores tienen conocimiento de las acciones de divulgación, el 55,8% recibe mucha información acerca del desempeño ambiental del hotel, el 43,7% recibe poca y un 0,5% no recibe ninguna y el 75,9% de los trabajadores conocen los impactos ambientales generados por su área de trabajo y el 24,1% no tienen conocimiento. Las deficiencias que más inciden en el análisis de los indicadores económicos ambientales son: La falta de instrumentos que permitan la medición evaluación y comunicación de actuación ambiental en la información económica al cierre de períodos contables, no se destina financiación para estudios, proyectos e inversiones con el objetivo de atender los impactos ambientales, incumplimiento de algunas acciones propuesta en la estrategia ambiental 2017, no funciona

un órgano específico de gestión ambiental adscrita directamente al Consejo de Dirección y la no certificación del Sistema de Gestión Ambiental. A partir del análisis integrado de los resultados y del diagrama causa- efecto, se logró perfeccionar el plan de acción para implementar la estrategia ambiental 2016-2020, incorporando 5 acciones que permiten dar respuesta a los aspectos negativos

## Bibliografía

ADEME, A. C. [fecha de consulta: 25 de febrero de 2018]. Disponible en: <http://www.GreenFlagforGreenerHotels>

ALONSO, A. ÁVILA, O. *La gestión ambiental en una entidad hotelera de turismo de naturaleza. caso villa mirador de Mayabe de Holguín* [en línea]. Cuba, [fecha de consulta: 03 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://riat.utralca.cl/index.php/test/article/viewFile/328/pdf>

AMAYA, I. *Los instrumentos económicos y la gestión económica ambiental, alternativas para la sustentabilidad* [en línea] [fecha de consulta 3 de marzo de 2018]. Disponible en: <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=1400878>. 2010

AMOS, E. I. *Aplicación del modelo de gestión para la evaluación de la sostenibilidad hotelera*, 90 h. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas (Cuba). 2009.

BURGOS, J y CÉSPEDES, J. *Un análisis del contenido de la gestión ambiental de los establecimientos hoteleros* [en línea]. [fecha de consulta: 08 de octubre de 2018]. Disponible en: <http://www.gem.es/MATERIALES/DOCUMENT/DOCUMENT/g0>. 2003

CALIDAD, A. *Evaluación del desempeño ambiental (EDA)* [en línea]. [fecha de consulta: 25 de febrero de 2018]. Disponible en: <https://www.gestion-calidad.com.htm>. 2017

GONZÁLEZ, H. *Evaluación del desempeño ambiental en iso 14001:2015* [en línea]. [fecha de consulta: 25 de febrero de 2018]. Disponible en: <http://www//calidadgestion.wordpress.comhtm.htm>. 2017

RAMOS, A. G. *La gestión ambiental en el sistema hotelero* [en línea]. [fecha de consulta: 03 de marzo de 2018]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/gestion-ambiental-en-hoteleria-y-turismo/>. 2004

LANTIGUA, D. (2015). *Evaluación y mejora de la gestión ambiental en la ueb salinera de Matanzas*, 95h. Tesis en opción al título de Licenciado en Economía. Trabajo de diploma. Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos”, Matanzas (Cuba). 2015