

Artículo de investigación

Recibido: 02-09-2025 Aceptado: 23-10-2025

Gestión medioambiental sostenible en el turismo

Diseño del Cuadro de Mando Integral Sostenible para el Hotel Meliá Las Dunas

Design of the Sustainable Balanced Scorecard for the Melia Las Dunas Hotel

I. Maikel Andres Rodríguez Polanco

Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Villa Clara, Cuba.

(mrpolanco@nauta.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6442-111X>

Resumen

La creciente evolución que ha tenido la actividad turística a escala internacional ha condicionado el hecho de hacer cada vez más necesarias el uso de herramientas administrativas de gestión, que permitan a las organizaciones un desarrollo óptimo de sus procesos y actividades. Por tales razones es preciso acudir al Cuadro de Mando Integral Sostenible como instrumento de control que permite alinear los objetivos estratégicos y transformar las estrategias en acciones. Como resultado de la presente investigación se diseñó un CMI Sostenible para el hotel “Meliá Las Dunas”, como herramienta de control de gestión que permita rediseñar y mejorar los procesos claves y estimule el rendimiento empresarial de forma sostenible. Para ello, se seleccionó por su carácter novedoso e innovador, el procedimiento propuesto por Ernesto Llanes (2021), el cual para su diseño e implementación consta de tres fases. Se emplearon métodos y técnicas como la observación directa, encuestas, entrevistas y el análisis documental.

Palabras clave: Control de gestión; Mapa estratégico; Perspectivas

Abstract

The growing evolution of tourism activity on an international scale has conditioned the fact that the use of administrative management tools is increasingly necessary, which allow organizations to optimally develop their processes and activities. For these reasons, it is necessary to turn to the Sustainable Balanced Scorecard as a control instrument that allows aligning strategic objectives and transforming strategies into actions. As a result of this research, a Sustainable BSC was designed for the "Meliá Las Dunas" hotel, as a management control tool that allows the redesign and improvement of key processes and stimulates business performance in a sustainable way. To this end, the procedure proposed by Ernesto Llanes (2021) was selected for its novel and innovative nature, which consists of three phases for its design and implementation. Methods and techniques such as direct observation, surveys, interviews and analysis were used.

Keywords: Management control; Strategic map; Perspectives

Introducción

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

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

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

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

Sus creadores partieron de la necesidad que tienen las empresas que pretendan prosperar en la competencia de la era de la información, de contar con sistemas de medición y gestión derivados de sus estrategias y capacidades. Este instrumento de administración muestra continuamente los objetivos y decisiones necesarias para cumplir con el plan estratégico. Se

considera como un modelo de gestión que permite a la entidad reflejar, mediante una serie de indicadores, su misión y sus estrategias más adecuadas, convirtiéndose en una herramienta efectiva para enfrentar los cambios en el ambiente de negocio de las organizaciones (Kaplan y Norton, 1996, 2000, 2001).

Esta herramienta de control de gestión ha ido evolucionando hacia nuevos enfoques y transformaciones, una de ellas es el SBSC o Cuadro de Mando Integral Sostenible, el cual abarca en mayor medida las acciones de protección y conservación del medio ambiente, en consonancia con los pilares de la sostenibilidad y motivado por la importancia estratégica que ha adquirido en las últimas dos décadas los problemas ambientales y sociales para las empresas. Cuba no ha estado exento de estas prácticas, a pesar de lo reciente del término control de gestión, la política del estado reflejada en la Resolución Económica del VII Congreso del PCC, plantea que se debe fomentar el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, de manera que permita cubrir la necesidad de mejoras continuas en las entidades cubanas.

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

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

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

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

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

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

Se define el siguiente objetivo general: elaborar un Cuadro de Mando Integral Sostenible para el hotel Meliá Las Dunas a partir de una revisión bibliográfica acerca del CMI y la gestión sostenible de las empresas hoteleras.

Métodos

El tipo de investigación que se pretende realizar es del tipo exploratoria- explicativa, haciendo uso del método científico, mediante un enfoque mixto, a partir del cual se emplearán técnicas cualitativas y cuantitativas entre las que destacan: la observación directa y participante, la entrevista personal y estructurada, los cuestionarios a trabajadores y directivos, los cuales serán procesadas mediante el software estadístico SPSS versión 21.0, además, el análisis documental generado a partir de la revisión bibliográfica y la consulta de documentos rectores y normativos de la gestión hotelera y corporativa. El empleo adecuado de estas técnicas y métodos permitirá desarrollar una investigación objetiva, pertinente, y dar solución a la situación problemática identificada.

Desde la perspectiva metodológica se presenta como variable independiente (causa) de investigación: cuadro de mando integral sostenible y como variable dependiente (efecto) de

investigación: el incremento del rendimiento empresarial a partir de potenciar sus capacidades medioambientales en el hotel Meliá Las Dunas.

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

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

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

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

Resultados y discusión

Las diferentes técnicas de investigación aplicadas permitieron obtener una serie de elementos como diagnóstico de la entidad objeto de estudio, a partir del cual se pudo realizar el diseño de un Cuadro de Mando Integral Sostenible (ver figura 1), adaptado a las condiciones y características propias de la instalación, el mismo se concibió con el objetivo de proporcionar una herramienta que contribuirá de manera significativa a mejorar la toma de decisiones para la

dirección y como instrumento que aportará beneficios económicos, sociales y medioambientales, sobre la base de un Mapa Estratégico que de manera uniforme y coherente permite describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores, proporcionando el eslabón entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Entre las técnicas utilizadas estuvieron la aplicación de las encuestas y entrevistas, para lo cual se seleccionaron un total de 44 personas entre trabajadores y directivos de la entidad, estos fueron encuestados mediante distintos cuestionarios, también se realizó un análisis de varios documentos internos e investigaciones realizadas, lo cual permitió identificar una serie de elementos que impactan en las actividades de la instalación. Los resultados fueron los siguientes:

Encuesta 1

- La mitad del personal considera muy importante el concepto de biodiversidad para la economía, dejando a un 25% que lo cree importante y a otro 25% que no le atribuye gran significación.
- El 31.8% de los encuestados tiene gran comprensión acerca de los efectos del cambio climático y sus consecuencias, sin embargo, más del 60% posee escasos conocimientos respecto al tema, lo que refleja la necesidad de potenciar este aspecto en la instalación.
- EL 75% del personal reconocen el bajo estímulo de los hábitos de consumo dentro de la sostenibilidad que realiza el hotel, en igual sentido el 40.9% afirma la escasa frecuencia con que la entidad efectúa la compra de productos biodegradables.
- El 81.8% de los entrevistados están de acuerdo en la gran importancia que tiene incluir los costos medioambientales en los resultados económicos de la entidad, dejando un 18.2% que no lo consideran necesario, aspecto que requiere especial atención por parte de la gerencia.
- Más del 75% poseen bajos conocimientos acerca del tratamiento de los desechos del hotel, así como de las tendencias de sostenibilidad de los clientes.
- En lo referido al gasto de energía y agua en la instalación, entre el 40 y el 50% de los que respondieron, no dominan con gran frecuencia los gastos en que incurre el hotel en este sentido, de igual forma el 36.4% desconoce la participación del centro en inversiones limpias.
- El 45.5% de los encuestados reconoce la necesidad de aprender sobre los temas relacionados con el desarrollo sostenible, sin embargo, un 54.5% no lo consideran tan necesario, lo que refleja que más del 65% no estén interesados en participar en actividades que vinculen los factores ambientales, sociales y económicos.
- Existe un 13.6% del personal que plantea una gran similitud entre los términos de desarrollo sostenido y desarrollo sostenible, un 36.4% que le atribuyen una mínima relación y un 50%

que manifiestan la existencia de una estrecha relación, demostrando las incomprensiones de estas temáticas.

Encuesta 2

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

- ✚ Estilos y métodos de dirección insuficientes, baja rentabilidad económica de la entidad, bajos índices de satisfacción de los clientes, problemas en la gestión de compras y rapidez en la entrega de los productos, desmotivación del personal, deficiente planificación y organización del tiempo y el trabajo del personal, excesivo uso de decisiones autocráticas, desequilibrio entre los niveles de autoridad y responsabilidad, subordinación múltiple, insuficiente preparación de los cuadros ante los diferentes escenarios, inexistencia de cursos de superación de trabajadores y directivos en temas ambientales, carencia de iniciativas de motivación al cliente interno, cambios constantes en la estructura de dirección.

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

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

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

Encuesta 3

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

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

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

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

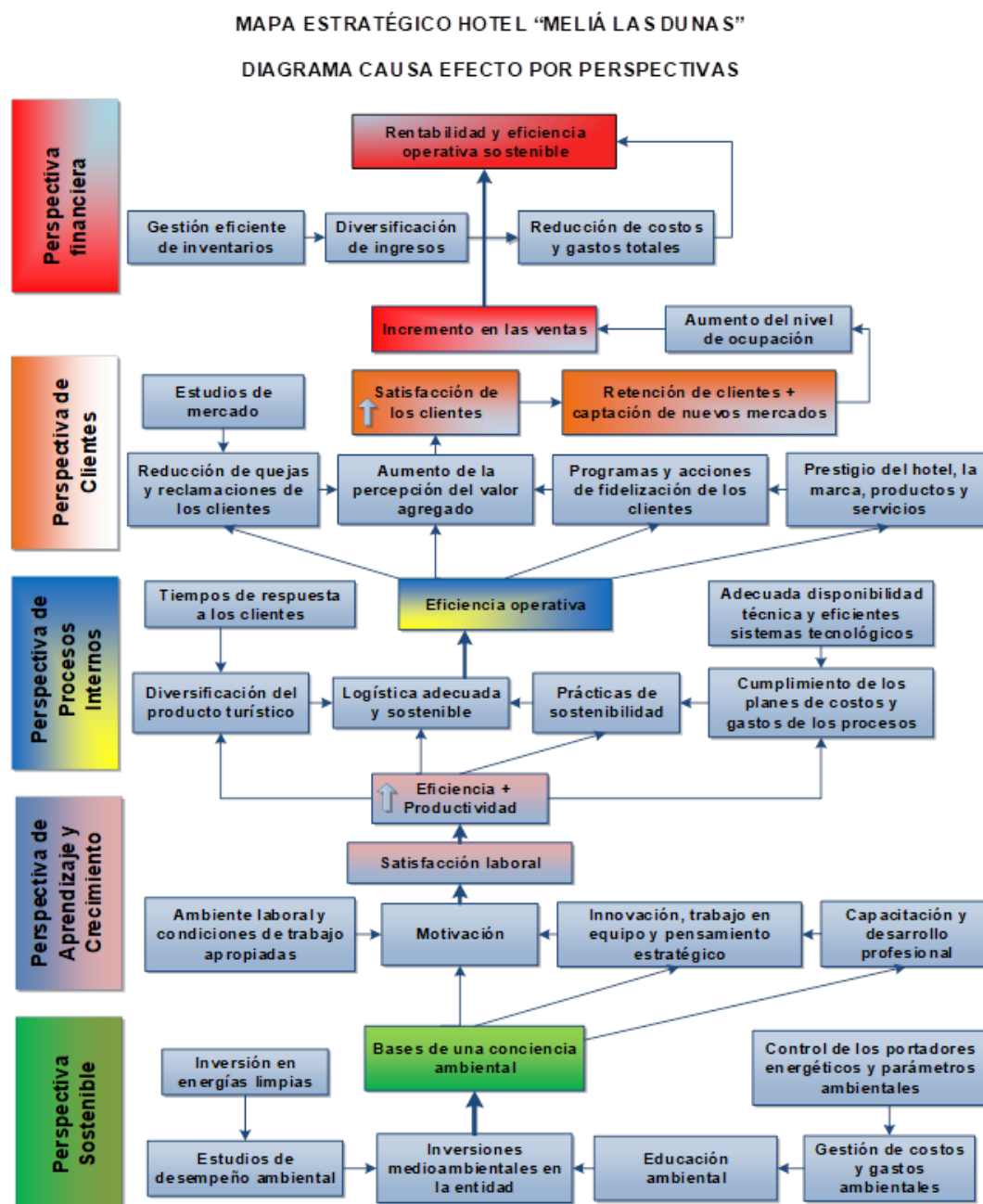


Figura1. Mapa estratégico del CMIS para el hotel "Meliá Las Dunas".

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

- El análisis bibliográfico realizado para la elaboración del marco teórico referencial, permitió fundamentar teórica y metodológicamente los aspectos relacionados con la industria turística y su vinculación con la sostenibilidad, el control de gestión y el surgimiento del CMI como herramienta administrativa, así como la transformación que ha tenido la misma hacia una concepción sostenible, lo que lo sitúa como el sistema de control de gestión que

mayor importancia ha alcanzado en los últimos tiempos, y la flexibilidad que otorga para la integración de otras cuestiones importantes para las empresas.

- El diagnóstico del control de gestión realizado al hotel “Meliá Las Dunas” permitió identificar los principales problemas que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la instalación, y por consiguiente reveló la necesidad de implementar una herramienta de control que guíe la estrategia de la entidad hacia resultados favorables, propicie el compromiso de todos los miembros de la organización con la misma, y posibilite integrar elementos sostenibles que permitan sentar las bases para desarrollar un turismo respetuoso en todos los sentidos, impulsado por los propios recursos humanos del hotel.
- El diseño del Cuadro de Mando Integral Sostenible para el hotel “Meliá Las Dunas”, partió de la utilización de una metodología científica aprobada y adaptada a las condiciones concretas de la entidad, en respuesta a las problemáticas detectadas, lo que constituye una solución práctica y objetiva al problema científico planteado, y una elección oportuna para contribuir a mejorar la toma de decisiones, los resultados de la instalación y la satisfacción de los clientes.

Referencias bibliográficas

- Alvarez, J., & Blanco, F. (1984). *La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua*.
- Amat Salas, O., & Dows, J. (1998). *Qué es y cómo se construye el Cuadro de Mando Integral* (Vol. 22). Estados Unidos: Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad. Obtenido de Recuperado de <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloId=101958>
- Aparisi Caudelli, J. A., Guevara Medina, L. M., & Ripoll Feliu, V. (2003). *Aportaciones a la sociedad del conocimiento del cuadro de mando integral como práctica de gestión*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos902/aportaciones-sociedad-conocimiento/aportaciones-sociedad-conocimiento2.html>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (1997). *Ley 81 de Medioambiente*. La Habana. Obtenido de <http://www.gerona.inf.cu/uma/paginas/regulatorio/leyesambientales/leyma.htm>
- Biasca, R. E. (2002). *Performance Management: Los 10 pasos para construirlo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivos/degerencia/gero2.zip.html>
- Bieker, T. (2002). *Sustainability Management with the Balanced Scorecard*. Institute for Economy and the Environment at the University of St. Gallen (IWOe-HSG).
- Broche, Y., & Ramos, R. (2014). *Procedimiento para la gestión de los residuos sólidos generados en instalaciones hoteleras cubanas*. Obtenido de Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v36n2/rii11215.pdf>

- Calderon Vázquez, F. (Junio de 2010). SOSTENIBILIDAD Y PLANIFICACION: EJES DEL DESARROLLO TURISTICO SOSTENIBLE. *DELOS Desarrollo Local Sostenible*, Vol 3(Nº8). Obtenido de www.eumed.net/rev/delos/08
- Castaño Martínez, C. A. (2013). *Los pilares del desarrollo sostenible: sofisma o realidad*. Bogotá. Universidad Santo Tomás, Colombia: USTA.
- Centro de Estudios Turísticos. (2005). *Gestión de Destinos Turísticos*. La Habana.
- CITMA. (2012). *Estrategia Ambiental Nacional 2012-2015*. La Habana.
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivero, D., & Medina León, A. (2012). *Propuesta de procedimientos para el control de gestión. Aplicación en empresas cubanas en perfeccionamiento empresarial*.
- Conde Pagan, E. (2006). *Cuadro de Mando Integral en el centro de estudios contables, financieros y de seguro en Cuba*. Obtenido de Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cuadro-mando-integral-centro-estudios-contables-financieros-seguro-cuba/>
- De la Cruz Marcillo, M., & Lucas Ormaza, G. (2018). *Elaboración del Cuadro de Mando para el Control de Gestión de las variables para el comportamiento organizacional en la cooperativa COACMES*.
- Domínguez, L. (2010). *Hoteles Sostenibles y Responsables. Conciencia ecológica en la administración hotelera*.
- Felaini Rodrigo, C. (2018). *Diseño e implementación del cuadro de mando integral en Pymes agrícolas*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional.
- Ferrer, M. A., & Gamboa, C. T. (2014). *Una propuesta para el control de gestión hotelera*. Obtenido de Recuperado de www.monografias.com.
- Ferrer, M. A., & Gamboa, T. (2004). *Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles*. Obtenido de Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700805>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). *The Sustainability Balanced Scorecard linking sustainability management to business strategy*. doi:10.1002/bse.339
- Galván Rivero, M. C. (2020). *Programa de Educación Ambiental de Desarrollo Sostenible para el Hotel Meliá Las Dunas*. Trabajo de Diploma.
- García López, R. (3 de febrero de 2020). *AprendedeTurismo.org*. Obtenido de Evolución del turismo mundial según la Organización Mundial del Turismo.
- García, C. (24 de Junio de 2015). *Turismo Sostenible y turismo responsable ¿Cuál es la diferencia?*
- García, L. (1975). *El Control de Gestión*. Madrid: INDEX.

- Goldratt, E. (1990). *El síndrome del pajar. Cómo extraer información del océano de datos*. Nuevo León: Castillo Monterrey.
- Hernández Torres, M. (2001). *Acerca de la definición de control de gestión*. Obtenido de <http://www.5campus.com/leccion/cgdefi>
- Hernández Martín, R., & Padrón Fumero, N. (2020). *Turismo pos-COVID-19 Reflexiones, retos y oportunidades*. La Laguna: Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad. doi: <https://doi.org/10.25145/b.Turismopos-COVID-19.2020>
- Hernández Torres, M., & Acevedo Suárez, J. (2001). *El diagnóstico como función del sistema de control de gestión*. Obtenido de <http://www.5campus.com/leccion/diagnos1>
- Hernández Torres, M., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Quintana Tápanes, L. (2004). *Control de Gestión: Evolución, dimensiones y diagnóstico*.
- ISTur. (29 de septiembre de 2015). *Hablemos juntos de Sostenibilidad y Turismo I y II*. Recuperado el 19 de octubre de 2021, de Archivo de video: <http://www.grupoistur.com/>
- Jordán, H. (1995/1996). *Control de gestión*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). El Cuadro de Mando Integral. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (septiembre-octubre de 1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, septiembreoctubre, *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Cambridge, Estados Unidos.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *EL Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organizations: How Balanced Scorecard thrive in the New Business Environment*. Cambridge, Estados Unidos.
- Kotler, P., Madariaga Miranda, J. G., Zamora, J. F., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: 5.a edición.
- Lalangui, J., Espinoza Carrión, C. R., & Pérez Espinoza, M. J. (2017). *Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad social empresarial: Sus inicios, características y desarrollo*. Universidad y Sociedad. Obtenido de Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Llanes Hernández, E. (2021). *Procedimiento para el diseño de un Cuadro de Mando Integral Sostenible para pequeños hoteles de ciudad*. Tesis de Maestría, Turismo. Recuperado el 24 de septiembre de 2021

- Lu Gutiérrez, N. (2019). Cuadro de mando integral: evolución, conceptualización y actualidad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html>
- Martínez Martínez, C. (2018). *¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?*. Santa Clara, Cuba: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Martínez Martínez, C. (2019). *Diagnóstico estratégico de empresas turísticas: procedimiento general*. Santa Clara, Cuba: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos40/diagnosticoestrategico-pymes/diagnosticoestrategico-pymes.shtml>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). (2017). *Enfrentamiento al Cambio Climático en la República de Cuba. TAREA VIDA*.
- Movimentistas. (25 de Diciembre de 2020). Recuperado el 25 de Octubre de 2021, de Tendencias de turismo sustentable en 2021: <https://movimentistas.com/sustentabilidad/tendencias-de-turismo-sustentable-en-2021/>
- Munch, L. (2011). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. México.
- Niven, P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
- Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas.
- Ocampo, A. R. (2009). *Sistema de control de gestión con enfoque en proceso, basado en el cuadro de mando integral en una empresa de producción de tabaco*.
- Organización Mundial del Turismo. (2018). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Good Practices in the Americas*.
- Organización Mundial del Turismo. (2021). *Comunicado de Prensa*. Madrid.
- Partido Comunista de Cuba. (1 de julio de 2017). *Lineamientos VII Congreso PCC de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021*. Recuperado el 24 de septiembre de 2021, de Granma: <https://www.granma.cu>
- Paz Figuero, R. M. (2019). *Diseño del Cuadro de Mando Integral para el Hotel Memories Paraíso y Azul*. Trabajo de Diploma.
- Peláez, O. (4 de Junio de 2021). *¿Cómo avanza la Tarea Vida y cuáles son los nuevos retos que nos impone el clima?* Recuperado el 25 de Octubre de 2021
- Pérez Alcalá, J. (1990). *Control de gestión y presupuesto*. Madrid.
- Pilot. (2006). *Métrica y Control en la Cadena de Suministro. Cuadro de Mando Integral*.
- Piñeiro, J., & Romero, N. (2011). Directrices para orientar la gestión medioambiental hacia la creación de valor empresarial. *Revista Galega de Economía*.

- Pololikashvili, Z. (s.f.). *Guiar la recuperación del turismo*. Recuperado el 25 de Octubre de 2021
- Prieto Carvajal, D. (2007). *El Cuadro de Mando Integral para la administración eficaz de pequeños y medianos hoteles. Caso “Los Caneyes”*. Santa Clara, Cuba: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, & Organización Mundial del Turismo. (2016). *El Sector turístico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Madrid: Edamel (www.edamel.com).
- Rivero Lima, M. H. (2006). *Diseño del Cuadro de Mando Integral para la División Centro TRD*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Rodríguez, M. V. (2008). *Visita a un hotel verde*. Obtenido de www.diariodelviajero.com/alojamiento/visita-a-un-hotel-verde
- Somohano, F. M., & Martínez, F. J. (2003). *Control de gestión con producción heterógena*.
- Terrero Maura, F. E. (2016). *Cuadro de Mando Integral para el Complejo hotelero “Los Caneyes”*. Santa Clara, Universidad Central Martha Abreu de Las Villas, Cuba.
- Tucker, S. A. (1968). *Control de Gestión. Estudios de la Empresa E.S.A.D.E.*
- Uvirtual. (25 de febrero de 2021). *Tendencias en Turismo Internacional: sustentabilidad y seguridad*. Obtenido de <https://blog.uvirtual.org/tendencias-en-turismo-internacional-sustentabilidad-seguridad>
- Valencia, J. (2015). *Cómo elaborar el cuadro de mando*. España. Obtenido de Recuperado de https://issuu.com/josevalencia/docs/como_elaborar_el_cuadro_de_mando
- Vallejo, L. (2016). *Modelo de gestión del cambio organizacional para la implementación de la estrategia empresarial: caso de estudio en entidades hoteleras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas*. Matanzas, Cuba.
- Van den Berghe, É. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicada al siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Villa Camacho, M. E. (2015). *El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas*.
- Waxenberger, B., & Bieker, T. (2002). *Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics- using the BSC for integrity management*

Contribución autoral

El autor declara ser el único autor de esta obra.

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.