

Desarrollo turístico sostenible: el papel de las agencias de viajes receptoras

Sustainable tourism development: the role of receptive travel agencies

- ¹ Tanyara Sánchez Jorge 
Departamento de Turismo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas, Cuba.
tanyara.sanchez@umcc.cu
- ² María Isabel Rodríguez García 
Departamento de Turismo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas, Cuba.
maria.rodriguez@umcc.cu
- ³ Arasay García Vega 
Departamento de Turismo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas, Cuba.
arasay.garcia@umcc.cu



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 19/02/2021

Revisado: 21/03/2021

Aceptado: 05/04/2022

Publicado: 16/05/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2154>

Cítese: Sánchez Jorge, T., Rodríguez García, M. I., & García Vega, A. (2022). Desarrollo turístico sostenible: el papel de las agencias de viajes receptoras. Explorador Digital, 6(2), 134-151. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2154>



EXPLORADOR DIGITAL, es una Revista electrónica, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

**Palabras
claves:**

*Agencia de
viajes,
desarrollo
turístico y local
sostenible,
havanatur tour
& travel,
modelo “triple
bottom line”,
sostenibilidad
organizacional*

Keywords:

*Travel
agencies,
sustainable
tourism and
local
development,
havanatur tour
& travel.
“triple bottom
line” model,
organizational
sustainability.*

Resumen

Los efectos de la Covid19 han demostrado el rol que desempeñan las agencias de viajes para la industria turística y el papel esencial que asume el sector turístico en el desarrollo local, reafirmando que impulsar un desarrollo turístico y local sostenible es la solución para mantener el equilibrio ecológico, social y económico. Por ello, la investigación está basada en un diagnóstico del comportamiento de las funciones de la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel Varadero, en función de la sostenibilidad organizacional y, por ende, del desarrollo turístico sostenible del destino. Para el estudio se seleccionó el Modelo “Triple Bottom Line” y el Brainstorming para debatir y definir la gestión de sostenibilidad en la organización. Los resultados, calificados de negativos, obtenidos del Brainstorming; mostraron la importancia de fortalecer y modificar los objetivos de la empresa, en los niveles normativos, estratégicos y operativos; en función de la sostenibilidad corporativa. Por lo que el objetivo principal del estudio es proponer acciones para potenciar la gestión de sostenibilidad organizacional de la agencia de viajes, como base para el desarrollo del destino; a partir del análisis del impacto de sus funciones en los pilares que propician el desarrollo turístico y local sostenible.

Abstract

The effects of Covid19 have demonstrated the role that travel agencies play for tourism industry and the essential role that tourism sector assumes in local development; reaffirming that promoting sustainable tourism and local development is the solution for maintaining ecological, social and economic balance. For this reason, the research is based on a diagnosis of the behavior of Havanatur Tour & Travel Varadero travel agency’s functions, based on the organizational sustainability and, therefore, on the destination sustainable tourism development. For the study, the “Triple Bottom Line” model and Brainstorming were selected to discuss and define the sustainability management at the organization. The results, classified as negative, obtained from brainstorming; showed the importance of strengthening and modifying the company goals, at the normative, strategic and operational levels based on corporate sustainability. Therefore, the main objective of this research is to propose actions to enhance the organizational sustainability management of the travel agency, as a first step for the destination development, started on the analysis of its

functions impact on the pillars that promote tourism and local development.

Introducción.

El turismo como plataforma para impulsar el desarrollo local es temática principal de innumerables investigaciones. En las cuales se analizan diferentes aspectos sobre el vínculo existente entre ambos términos (turismo y desarrollo local). Se mencionan los impactos de la actividad turística en la localidad y los beneficios directos de la gestión del desarrollo local para la comunidad. Lorenzo Linares y Morales Garrido, 2014; explican las ventajas de la descentralización para el crecimiento productivo y los avances científicos tecnológicos. Expresan cuan valioso es el logro de la autonomía territorial para la toma de decisiones jurídicas que respalden y fomenten el incremento de la calidad de vida de la localidad.

En la nueva normalidad y paralela a las desastrosas consecuencias de la Covid19, se demostró la gran importancia y necesidad de fomentar el desarrollo local, y cómo esta prioridad mundial beneficia directamente a las comunidades. Una parálisis económica mundial causada por una pandemia, provocó inicialmente la suspensión del sector del transporte, principal generador de la actividad turística. Los aportes económicos de la industria turística cesaron drásticamente y por consiguiente los ingresos per cápita. Disímiles decisiones del gobierno cubano fueron analizadas, por amparar estos desempleados de la industria de los servicios. Los fondos monetarios del estado se debilitaron, lo cual provocó afectaciones en las ofertas por falta de materias primas, atraso en las producciones de alimentos, pérdida de medicamentos por la interrupción de importaciones; por lo que la autonomía territorial quedó en evidencia como una solución para contrarrestar tal desastre.

Por ende, cada localidad o territorio debe definir todas sus potencialidades de crecimiento que propicien su propia soberanía en el sector de la salud, la producción de alimentos, la educación, la economía, el sector industrial y los servicios, el sector de las exportaciones e impulsar la inversión de capital extranjero. Todo ello, con apoyo del sector no estatal como complemento del estatal y en correspondencia con los lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VIII Congreso del Partido y la Revolución, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030 (PNDES2030) y el Plan de Desarrollo del Sector Turístico 2022-2027/2027-2030.

Las agencias de viajes, que es el tipo de empresa turística objetivo de la presente investigación, también generaron pérdidas. Pues han asumido, en combinación con las

líneas aéreas, todo el proceso de gestión y coordinación para la repatriación de los visitantes hacia su destino origen.

Por tanto, este tipo de actor o intermediario turístico precisa ser formado y concientizado que sus acciones tienen gran impacto en el desarrollo turístico y local sostenible y, sobretodo; en la proyección de la imagen del destino; que las compañías de viajes internacionales, como tendencias, realizan estudios y proponen modelos sostenibles, descubren y diseñan productos y servicios en equilibrio hombre-naturaleza. Por consiguiente, la gestión de agencias de viajes en la actualidad debe basarse fundamentalmente en la gestión de sostenibilidad organizacional.

Por ende, urge implementar las diversas modalidades turísticas con enfoque de sustentabilidad y la aplicación de normas, regulaciones, nuevos protocolos y procedimientos enfocados al sector turístico, donde la prioridad por mantener un equilibrio económico, ecológico y social, sea considerada un principio o premisa de la industria turística actual.

Por ello, el objetivo de la presente investigación es proponer acciones para potenciar la gestión de sostenibilidad organizacional de la agencia de viajes Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero, como base para el desarrollo local del destino; a partir del análisis del impacto de sus funciones en los pilares que propician el desarrollo turístico y local sostenible.

Para el logro del objetivo de la investigación, se emplea el Modelo “Triple Bottom Line” (3BL) para el análisis del impacto de las funciones y el Brainstorming para el diagnóstico del comportamiento de la gestión sustentable en la organización.

Metodología.

El estudio de la gestión sustentable en las organizaciones presenta diferentes tipos de enfoques en dependencia del alcance de las empresas, de los stakeholders, y de la repercusión de sus acciones en los ámbitos socioeconómico y medioambiental.

En consecuencia, se ha seleccionado el modelo “Triple Bottom Line” (3BL), con el objetivo de analizar los efectos e impacto de las funciones de la agencia de viajes Havanatur, como empresa receptiva y simultáneamente turoperador, en las dimensiones sostenibles que componen el modelo.

El término “Triple Bottom Line” fue introducido en 1981 por Freer Spreckley (Idowu, 2013) y luego difundido por John Elkington en 1994 (Glac, 2015). El propio Elkington escribe en 1997 el libro “Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of the 21st Century Business”, donde promueve un nuevo modelo para que los negocios alcancen el desarrollo sostenible.

El 3BL sostiene, que una compañía que busque un desarrollo sostenible, es evaluada por sus stakeholders (partes interesadas), no solo en términos de sus beneficios económicos, sino también, por sus logros en la equidad y la justicia social y por la protección del medioambiente. Por lo que es un modelo compuesto por tres dimensiones: ecológica, social y económica.

Con el Brainstorming como instrumento generador de ideas y el modelo 3BL, se obtiene un diagnóstico del comportamiento de la gestión sostenible en la organización como base para el fomento del desarrollo turístico y local sostenible.

El Brainstorming fue protagonizado por 7 especialistas, los cuales desempeñan cargos en diferentes estructuras jerárquicas de la agencia receptiva, son profesionales que brindan asistencia directa al cliente externo y manejan sus principales necesidades e inquietudes; y clientes internos con funciones de comercialización de productos y servicios de la organización. Los especialistas poseen vasta experiencia en las operaciones de la empresa, aproximadamente más de 25 años, están actualizados con las tendencias actuales de la actividad turística e innovan en la búsqueda de rentabilidad y sostenibilidad turística de la empresa.

De este modo, se emplea en el análisis científico, una matriz que representa un conjunto de acciones desde los niveles normativos, estratégicos y operativos para potenciar la gestión sostenible desde las dimensiones ecológica, social y económica; tanto de la organización como del destino y se cumple así, el objetivo principal de la investigación.

En el estudio, primeramente, se determinaron las funciones de índole asesora, mediadora y productiva de la agencia de viajes receptiva objeto de estudio; como segundo paso, mediante el Brainstorming se agruparon según su impacto directo, en las dimensiones ecológica, social y económica que conforman el modelo 3BL. En un tercer paso, se efectuó un diagnóstico basado en el comportamiento de las funciones, en relación a cada una de las dimensiones. Y como último paso, a partir del resultado del diagnóstico, se elaboró una matriz de acciones normativas, estratégicas y operacionales con enfoque 3BL.

Resultados

Desarrollo sostenible y la práctica

El término de “desarrollo sostenible” fue manejado por vez primera en un documento público (Estrategia Mundial para la Conservación) en 1980, en la que se declaraba, que la conservación de los recursos vivos, era esencial para el desarrollo sostenible. (UNESCO, 2016) Sin embargo, no es hasta 1987 que el término “desarrollo sostenible” gana notoriedad, en un Reporte de la Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo, llamado “Nuestro Futuro Común”, donde se precisa como: “el desarrollo que

satisface las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades”. (WCED, 1987)

Las discusiones sobre la sostenibilidad comenzaron con una preocupación por el medio ambiente. Luego, se hizo indiscutible que se necesitaba una percepción más amplia para que los aspectos medioambientales se convirtiesen en una necesidad que implicara toda la esfera de las operaciones y los procesos empresariales y se aplicara al desarrollo del rol global de las empresas. Así, la sostenibilidad comenzó a englobar criterios ambientales, económicos y sociales. (Carroll, 2015)

Esta perspectiva, se hizo muy notoria en los años 90 del pasado siglo, cuando John Elkington introdujo la denominación de “Triple Cuenta de Resultados” en inglés “Triple Bottom Line” (3BL) y la vinculó a la idea de la sostenibilidad.

La expresión sostenibilidad continúa siendo imprecisa, extensa, compleja, y manejado en disímiles ramas de la ciencia actual. A continuación, se muestran algunos de los conceptos de *sostenibilidad en el ámbito organizacional* otorgados por instituciones y organismos de prestigio internacional:

“... respuesta de las organizaciones a los retos económicos, sociales y ambientales” (Forética, 2008)

“... consiste en garantizar la viabilidad económica a largo plazo y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo socioeconómico de las comunidades, la salud del medio ambiente y la estabilidad de la sociedad” (Ethos, 2009)

“... se trata de integrar los objetivos de una alta calidad de vida, salud y prosperidad con justicia social y mantenimiento de la capacidad de la tierra para sustentar la vida en toda su diversidad”. (ISO-26000, 2010)

“Capacidad para mantener la continuidad en el largo plazo del medio ambiente y de las actividades humanas en sus aspectos, económicos, sociales, institucionales y ambientales”. (IQNet, 2011)

“... estrategias comerciales que satisfagan las necesidades de la empresa actual y sus partes interesadas, al mismo tiempo que se mantienen los recursos, tanto humanos como naturales, que se necesitarán en el futuro”. (KPMG, 2011)

“... se considera como la forma en que una organización es capaz de abordar las necesidades comerciales actuales y, a través de la gestión estratégica, se prepara para su negocio, mercado y ambiente operativo en el futuro”. (NIST, 2014)

“... es una entrega de valor a largo plazo en términos financieros, ambientales, sociales y éticos de la compañía”. (UN-Global-Compact, 2014)

“... entendida en su triple dimensión de eficiencia económica, equidad social y calidad ambiental”. (Ministerio-de-Fomento, 2018)

“... es un enfoque empresarial que crea valor para los accionistas a largo plazo mediante la adopción de oportunidades y la gestión de los riesgos derivados de la evolución económica, ambiental y social”. (RobecoSAM, 2018)

En Cuba, el PNDES2030 está alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), donde los mismos se encuentran en más del 60 % de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VIII Congreso del Partido y la Revolución.

A través del Plan de Desarrollo del Sector Turístico 2022-2027/2027-2030 y la Constitución de la República, se fomenta la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la gestión estratégica de las empresas estatales y las pequeñas y medianas empresas, con el propósito de rediseñar las estrategias de éxito organizacional en función del bienestar socioeconómico y medioambiental de los destinos y comunidades anfitrionas.

En tanto, el paso fundamental es comprender la necesidad de añadir hábitos sostenibles en el contenido de trabajo organizacional, de manera interna, para adquirir experiencia en cada una de las dimensiones que lidera el desarrollo sostenible, y de esta manera, poder llevar la cultura de sostenibilidad corporativa al desarrollo turístico y local sostenible.

Funciones de la agencia de viajes sucursal havanatur tour & travel varadero

Las agencias de viajes, en su concepto más ampliado, son organizaciones que comercializan y median los servicios turísticos con el objetivo de satisfacer y fidelizar clientes que demandan servicios de calidad. Son empresas turísticas con funciones asesora, gestora y productora; puesto que constan de fuente de información, estructura empresarial y personal competitivo para orientar al cliente en la mejor vía para satisfacer sus necesidades motivacionales, gestionan todos los procedimientos para que el trayecto, desde la reserva hasta el viaje al destino, sea lo más placentero posible; y diseñan, combinan, comercializan y distribuyen servicios y productos turísticos enfocados a las demandas de los actuales mercados.

Según el Glosario de Términos y Definiciones contenido en el Anexo Único de la Resolución 132 de 2021, las agencias de viajes nacionales son “las personas jurídicas constituidas en Cuba, que tengan en su objeto social la realización de actividades que consistan en la mediación entre los viajeros y los prestadores de servicios turísticos”.

En Cuba, estas organizaciones están autorizadas a representar a turoperadores extranjeros, a mediar en las ventas de reservaciones de habitaciones y servicios ofertados en todo tipo de establecimientos de alojamiento, capacidades de transportación, boletos aéreos y

servicios extrahoteleros; a diseñar y comercializar paquetes turísticos y opcionales, a contratar servicio de guías turísticos, a realizar las gestiones de prórroga de visas, a brindar servicios de asistencia turística, a organizar los programas para eventos y reuniones internacionales que se realicen en Cuba, a vender tarjetas telefónicas, postales, mapas, guías turísticas, u otros similares. (Ministerio de Justicia, 2021)

Entre las funciones específicas de la agencia de viajes receptiva objeto de estudio se mencionan:

Función asesora: informa al pasajero sobre las características del producto: destino, proveedores, servicios, con el fin de ayudarlo y sugerirle un servicio turístico que pueda satisfacer su motivación por el viaje.

Función mediadora: caracterizada por contar con tecnologías de la información y las comunicaciones que permiten organizar y coordinar un servicio combinado de transporte, alojamientos, alimentación y ocio y recreación.

Función productora: gestionada por turoperadores y agencias mayoristas, en su caso, ellos mismos. Diseñan, comercializan, modifican y ajustan, viajes, productos y servicios turísticos, eventos y congresos, generados por la combinación de distintos servicios.

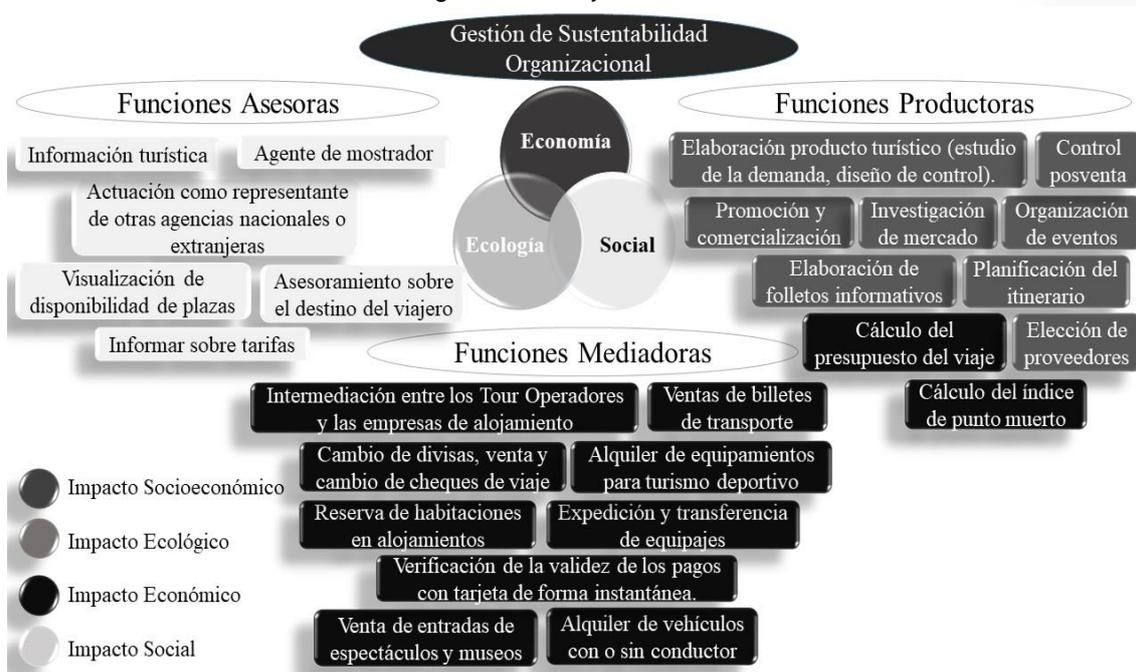
El objetivo fundamental de transformar las funciones con un fin sostenible, es implementar una gestión de sostenibilidad corporativa con enfoque de cuidado y conservación del medio natural paralelo al desarrollo humano que la Agenda 2030 plantea; debido a que las funciones y los objetivos empresariales de la industria turística abarcan los escenarios socioeconómicos, sin llevar a cabo o tener en cuenta, la importancia en la actualidad de operacionalizar acciones de protección ecológica, en los documentos y planes estratégicos, para potenciar la gestión turística sostenible desde lo interno de una organización hacia el entorno local que conforma el destino Varadero.

Diagnóstico de la gestión de sostenibilidad organizacional en la agencia de viajes Havanatur.

Para el diagnóstico se empleó el Modelo 3BL y el Brainstorming para analizar el impacto de las funciones en relación a las dimensiones que conforman el modelo de gestión de sostenibilidad organizacional, seleccionado para la investigación.

En la **figura 1**, se presentan las tres funciones principales de la agencia de viajes Havanatur, contenidas en su Documento Estratégico, y que, coinciden con las funciones generales de una agencia de viajes, por ser, esta organización objeto de estudio, el único turoperador cubano con receptivo propio. }

Figura 1 Brainstorming para el análisis del impacto con enfoque sostenible de las funciones de la agencia de viajes Havanatur.



Fuente: Elaboración propia.

Las funciones asesoras de la sucursal, observada desde el exterior de la organización, tienen alto impacto social. Pues, se enfoca en nutrir y alimentar la curiosidad; dirigida a satisfacer la necesidad de conocimiento que muestra el cliente. Muestra un servicio hospitalario de calidad sin interés económico, a simple percepción.

Sin embargo, la función de asesorar, orientar, sugerir la mejor y más adecuada opción a través de un personal competente y mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones más actualizadas, es atraer, observar, estudiar, captar y conquistar al cliente, logrando así, una reserva, una venta de servicio o un alquiler. Y de este modo, lograr incrementar los resultados económicos.

Se podría afirmar que esta función, es un pilar elemental para la divulgación del patrimonio natural y cultural del destino Varadero, para la promoción de los atractivos de conservación y preservación de la biosfera, para la recomendación de uso de medios de transporte menos contaminantes, y sobre todo para la comunicación de los variados eventos y congresos internacionales, que organiza la agencia receptiva en función de la promoción y conservación de los atractivos naturales. Porque es otra dimensión del modelo donde el impacto ecológico de la función asesora no permaneció evidente a simple observación.

Las funciones mediadoras impactan económicamente a la agencia de viajes porque las coordinaciones de los servicios generados por la empresa se organizan en función de

generar ingresos económicos a través del vínculo y cooperación con proveedores y todas las facilidades que interactúa con el sector, de forma tal que se puedan ofrecer servicios combinados, a la medida y gestionados desde un solo punto de acceso, en este caso la agencia, o a través del agente de viajes. Sin embargo, es necesario señalar que, desde el punto de vista de la satisfacción del cliente, tiene impacto social, ya que toda la gestión y organización de viajes es en función de satisfacer una necesidad del cliente.

Las funciones productoras, en su mayoría tienen impacto socioeconómico porque tienen la finalidad de elaborar, crear, diseñar la combinación de servicios para el cliente final, a partir de un estudio profundo de mercado que, permita segmentarlo posteriormente, para identificar los posibles clientes potenciales que harán que la organización continúe rentable económicamente y socialmente, en este último caso, fidelizando clientes.

El diagnóstico ha evidenciado la necesidad de enfocar las tres funciones estudiadas desde una perspectiva sostenible. La dimensión ecológica no es representada estratégicamente en ninguna de las funciones por lo que se demuestra que la función de la organización es netamente socioeconómica y, por tanto, el comportamiento de la gestión de sostenibilidad organizacional es negativo por no cumplir con la dimensión ecológica.

Propuesta de acciones para potenciar la gestión de sostenibilidad organizacional de la agencia de viajes sucursal Havanatur tour & travel Varadero.

Como en la actualidad, el término desarrollo turístico y local sostenible se ha convertido en una premisa para los gobiernos locales, se vuelve esencial, redireccionar las estrategias de supervivencia en el mercado, fomentando directrices sostenibles con resultados directos y positivos en la comunidad. Teniendo en cuenta, la importancia para los *stakeholders*, de concretar contratos exitosos con empresas que implementen conductas sustentables.

Por ende, la propuesta de acciones referidas en la **tabla 1** tiene como objetivo la ejecución y puesta en práctica del modelo 3BL para la gestión de sostenibilidad organizacional con el fin de impulsar un crecimiento turístico sostenible en el destino Varadero.

Según Baumgartner (2014) y al cual hace referencia Plasencia Soler, Marrero Delgado y Collada Peña (2016); el despliegue de los principios de la sostenibilidad en las organizaciones, se debe realizar a través de los niveles: normativo, estratégico y operativo.

Tabla 1.

Propuesta de acciones para la Gestión de la Sostenibilidad Organizacional en la agencia de viajes Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero, según el modelo 3BL.

Gestión de la Sostenibilidad 3BL	Normativo	Estratégico	Operativo
Ecológica	1. Elaboración de protocolos y procedimientos con enfoques de sostenibilidad corporativa.	1. Inserción y combinación de las normas de sostenibilidad internacional en los documentos y planes estratégicos de la organización.	1. Estudio de las normas ISO y NC que regulan los enfoques y protocolos de sostenibilidad.
	2. Creación de un código de ética de un profesional con perspectivas sustentables.	2. Crear un sistema de supervisión del comportamiento de la sostenibilidad corporativa.	2. Evaluación sistemática del comportamiento de los coeficientes de sostenibilidad en la organización.
	3. Desarrollo de requisitos sostenibles en el procedimiento de selección de personal competente.	3. Planificar superación profesional para cursos de entrenamiento de sostenibilidad corporativa.	3. Rigor en la selección del personal competente con know-how de desarrollo turístico sostenible.
	4. Modificación de los contratos laborales con el fin de agregar funciones de sostenibilidad corporativa.	4. Modificar la misión y visión de la empresa desde una perspectiva sostenible y de desarrollo local.	4. Firmeza y rigor en la evaluación de las competencias con enfoque sostenibles del modelo evaluación del desempeño.
	5. Agregar nuevas competencias laborales con enfoque sostenibles en el modelo de evaluación del desempeño.	5. Trabajar en el posicionamiento de una Imagen Corporativa con perfil sostenible.	5. Fomentar la investigación científico-tecnológica y de innovación sobre tendencias sostenibles en todo el capital humano con el fin de implementarlo internamente y en el destino.
	6. Certificar y reconocer al capital humano con actitudes de desarrollo sostenible.	6. Incluir al capital humano en todos los eventos y congresos con fin de desarrollo sostenible del destino.	6. Divulgación en servicios responsables que cumplan las normas ambientales, de seguridad, sostenibilidad y de capacidad de carga.

Tabla 1.

Propuesta de acciones para la Gestión de la Sostenibilidad Organizacional en la agencia de viajes Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero, según el modelo 3BL. (continuación)

Gestión de la Sostenibilidad 3BL	Normativo	Estratégico	Operativo
Ecológica	7. Crear un manual de operación y servicio con pilares sostenibles.	7. Elaboración de objetivos estratégicos con fin de desarrollo sostenible.	7. Despliegue de proyectos institucionales en función de investigaciones sobre equilibrio hombre-naturaleza.
Social	1. Crear un procedimiento de nombramiento de plazas con respeto a los criterios del personal de experiencia.	1. Ejecutar directrices con enfoques de equidad y justicia social.	1. Promoción de servicios responsables que cumplan las normas sociales, de seguridad, sostenibilidad, de responsabilidad, precaución y seguros.
	2. Implementación de normas sostenibles para la protección del consumidor.	2. Agregar en los planes estratégicos formación diferenciada y especializada para el J' de Sindicato con enfoque en la dimensión social de modelos sostenibles.	2. Ejecución de protocolos sanitarios suficiente y efectivo.
	3. Aplicación de políticas sostenibles de descuento para el consumidor.	3. Supervisión y control de indicadores de medición de la dimensión social.	3. Derogación radical de indicios de racismo y diferencia de géneros.
	4. Potenciar normas de seguridad social con empresas no estatales. Crear principios, normas y premisas de justicia social y equidad.	4. Desarrollar líneas estratégicas para la atención sanitaria, igualdad de género, educación equitativa y retribución justa.	4. Retribución justa para el trabajador permitiéndole desarrollarse en la sociedad. 5. Desarrollo de una educación equitativa e inclusiva para el capital humano que le permita formarse para un futuro de oportunidades. 6. Incitar el derecho a compartir el progreso

Tabla 1.

Propuesta de acciones para la Gestión de la Sostenibilidad Organizacional en la agencia de viajes Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero, según el modelo 3BL. (continuación)

Gestión de la Sostenibilidad 3BL	Normativo	Estratégico	Operativo
Económica	1. Inserción del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) en los objetivos de la empresa.	1. Trazar planes de acción para desarrollar una economía sostenible.	1. Captar, procesar y analizar los datos estadísticos con el fin de mejorar y rediseñar objetivos.
		2. Fomentar alianzas para lograr objetivos y romper con las dependencias. Incrementar los índices de productividad laboral.	2. Integración con los centros educacionales de la educación superior para adquirir avances científico-tecnológicos en tiempo real que propicien la rentabilidad económica.
		3. Aumentar la competitividad del capital humano y la capacidad administrativa.	3. Ejecutar talleres y seminarios y eventos para fortalecer las capacidades técnicas y de gestión con el fin de incrementar la productividad.
	2. Pronunciar los objetivos de la Agenda 2030 con los ejes estratégicos de la organización.	4. Potenciar proyectos de investigación e inversión y colaboración internacional.	4. Organizar conferencias sobre metodologías para vincular la agenda 2030 directamente con el know-how del capital humano.
		5. Identificar fuentes estables de financiamiento.	5. Concretar colaboraciones con empresas de alojamiento y restauración no estatales y fomentar el empleo.
	3. Articular los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido para el período 2016-2021.	6. Actualización de indicadores económicos sostenibles.	6. Formar y capacitar al personal, en gestión de ventas, perfil del nuevo mercado, estudio de mercados emisores, marketing, sostenibilidad corporativa y tendencias sanitarias.
		7. Visualizar escenarios para inversiones a largo plazo en maquinarias, equipos, y tecnologías que permitan multiplicar la producción de servicios.	

Tabla 1.

Propuesta de acciones para la Gestión de la Sostenibilidad Organizacional en la agencia de viajes Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero, según el modelo 3BL. (continuación)

Gestión de la Sostenibilidad 3BL	Normativo	Estratégico	Operativo
Económica	3. Articular los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido para el período 2016-2021.	8. Socializar la plataforma tecnológica y de diálogo para fortalecer el alineamiento entre ODS y el PNDES 2030. (SIGOB-ODS)	

Las acciones de índole normativa, estratégica y operacional, permitirán transformar el entorno actual de la agencia, a un entorno de gestión de sostenibilidad organizacional que impulse el desarrollo turístico sostenible del destino.

La formación del capital humano y administrativo de la organización en términos de desarrollo sostenible es la clave para potenciar el crecimiento económico de la compañía con un impacto positivo en la comunidad local y en la conservación ecológica del destino Varadero.

Conclusiones.

- Implementar la gestión sostenible en las organizaciones es la base para respaldar el desarrollo local y la vía para formar y capacitar a los actores y gestores turísticos sobre la importancia de impulsar políticas con fines sostenibles.
- La agencia de viajes Sucursal Havanatur Tour & Travel no desarrolla un comportamiento con crecimiento sostenibles, y sus funciones no defienden explícitamente la conservación y el cuidado del medio natural.
- La propuesta de acciones permite sembrar un ambiente de sostenibilidad organizacional que cumple con las dimensiones ecológica, social y económicas del modelo 3BL para fortalecer el desarrollo turístico sostenible del destino Varadero.
- Las consecuencias de la Covid19 han acreditado el papel que juega las agencias de viajes para la industria turística y el papel primordial que desempeña el sector turístico en el desarrollo local, revalidando el vínculo estrecho entre ambos términos y simultáneamente confirmando que impulsar un desarrollo turístico y local sostenible es la solución para mantener el equilibrio ecológico, social y económico.

Referencias bibliográficas.

- Bandeira, M. F. (2019). O Turismo Como Instrumento De Combate Da Pobreza: Referencia Dos Espaços Rurais Em Angola. *IREvista Universitaria Ruta Vol. 21 I*.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–71.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate Social Responsibility: The Centerpiece of Competing and Complementary Frameworks. *Organizational Dynamics* 44 (2), 87–96. doi:doi:10.1016/j.orgdyn.2015.02.002
- Constitución de la República de Cuba. (2019). La Habana.
- Echevarría Ruiz, A. C., & Labanda Ortiz, M. A. (2006). Diseño de una agencia de viajes IATA y de turismo nacional en el centro histórico de Quito. Fonte: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/116/1/CD-0131.pdf>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, UK : Capstone Publishing Ltd.
- Ethos. (2009). *Ethos Instituto de Pesquisa Aplicada e Instituto Ethos de Responsabilidade Social*. Fonte: <https://www3.ethos.org.br>
- Forética. (2008). SGE-21 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. 1-28.
- Glac, K. (2015). Triple Bottom Line. (L. John Wiley & Sons, Ed.) *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Idowu, S. O. (2013). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- IQNet. (2011). *Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social*. Fonte: [http://www.iqnet-certification.com/userfiles/002%20IQNet%20SR%2010%20-%20Requirements%20\(Spanish\).pdf](http://www.iqnet-certification.com/userfiles/002%20IQNet%20SR%2010%20-%20Requirements%20(Spanish).pdf)
- ISO-26000. (2010). *ISO 26000 Guidance on Social Responsibility*. Geneva. Switzerland: International Organization for Standardization.
- KPMG. (2011). *KPMG International Corporate Sustainability a Progress Report*. Fonte: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/corporate-sustainability-v2.pdf>

- Lorenzo Linares, H., & Morales Garrido, G. (2014). Del desarrollo turístico sostenible al desarrollo local. Su comportamiento complejo. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 12 N.o 2, 453-466. doi:<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2014.12.033>
- Martínez Herrera, C. (2012). Protección de la naturaleza y turismo en la Revolución Cubana de 1959: el caso de la Ciénaga de Zapata. *HALAC. Belo Horizonte, volumen I, numero 2,*, 193-217.
- Ministerio De Economía Y Planificación. (2019). Cuba y su desafío. *Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19*. Cuba.
- Ministerio De Economía Y Planificación. (2020). *Agenda 2030 Para El Desarrollo Sostenible. Ods. Plan Nacional De Desarrollo Económico Y Social Al 2030*. La Habana: Laboratorio ODS Cuba.
- Ministerio de Justicia. (2021). *Gaceta Oficial Resolución 132/2021 Reglamento de Agencias de Viajes*. MINISTERIO DE JUSTICIA, La Habana. Fuente: <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Ministerio-de-Fomento. (2018). *Sostenibilidad. Arquitectura, Vivienda y Suelo - Áreas de Actividad*. Fuente: http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/ARQ_VIVIENDA/SOSTENIBILIDAD/
- MINTUR. (2014). *Reolución 50/2014 del Ministerio del Turismo de Cuba*. Gaceta Oficial, República de Cuba. Fuente: <https://www.gacetaoficial.gob.cu>
- NIST. (2014). *Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology.
- OMT. (2017). *Panorama del turismo internacional*. Ginebra: WTO.
- PCC. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VIII Congreso del PCC*. La Habana.
- Plasencia-Soler, J. A., Marrero Delgado, F., Marrero Delgado, M., & Collada Peña, I. (2016). EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE ORGANIZACIONES CUBANAS. *DYNA Management*.
- RobecoSAM. (2018). *Corporate Sustainability. Sustainability Indices*. Fuente: <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp>

- Tezanos Vázquez, S. (2019). Hacia una clasificación del desarrollo sostenible compatible con los ODS y el “desarrollo en transición”. *AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE EN LA AGENDA 2030*, 1-24. Fuente: <https://unican.academia.edu/SergioTezanosVazquez>
- TEZANOS, S. (2017). Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: 7 riesgos, 7 oportunidades. *El portal de la cooperación iberoamericana*, 1-4.
- UNESCO. (2016). *Global Education Monitoring Report 2016. Education for People and Planet. Creating Sustainable Futures for All*. Paris, France: Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- UN-Global-Compact. (2014). *Guide to Corporate Sustainability*. New York, USA: United Nations.
- VAN ROMPU, P. (2019). El turismo como herramienta: Rehumanizando las favelas de la Zona Sur de Río de Janeiro a través de narrativas de turismo comunitario. *Apuntes* 85, 79-113. doi:doi: 10.21678/apuntes.85.1046
- WCED. (1987). *Our Common Future. United Nations*. United Nations.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Indexaciones

