



## Procedimiento para la planeación estratégica con enfoque de economía circular *Procedure for strategic planning with a circular economy approach*

Idalmis Acosta Pérez<sup>1,\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-1225-9864>  
Fernando Marrero Delgado<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5470-2572>  
José Ulivis Espinosa Martínez<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0558-7843>  
José Ángel Espinosa Acosta<sup>4</sup> <https://orcid.org/0009-0006-8348-7687>  
Luis Darien Rivero Rodriguez<sup>5</sup> <https://orcid.org/0009-0005-1183-4937>

<sup>1</sup>Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba.

<sup>2</sup>Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba.

<sup>3</sup>Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba.

<sup>4</sup>Departamento de Inversiones y Mantenimiento de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba.

<sup>5</sup>Director general ALMEST: “Topes de Collantes”, Trinidad. Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [idalmissap@uclv.edu.cu](mailto:idalmissap@uclv.edu.cu)

### RESUMEN

La presente investigación fue realizada en el territorio que ocupa el complejo turístico “Topes de Collantes” como un destino turístico cubano, con el objetivo de aplicar un procedimiento para la planeación estratégica con enfoque de economía circular. Por esta razón, se propone un procedimiento con sus respectivas etapas y pasos, y estructurado según el Ciclo Deming o PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) que incorpora a la planificación y dirección estratégica las opciones de circularidad como un componente que se integra transversalmente en los procesos para, más que un turismo verde, se actúe para un turismo sostenible y circular. Los principales resultados de la investigación se centran en revelar las principales debilidades que presenta la planeación estratégica del territorio que ocupa el destino turístico y la necesidad del enfoque de economía circular en los procesos que allí ocurren, con el objetivo de mejorar progresivamente el nivel actual de gestión en este territorio.

**Palabras clave:** planeación estratégica; economía circular; destino turístico; Topes de Collantes.

### ABSTRACT

This research was carried out in the territory occupied by the tourist complex “Topes de Collantes” as a Cuban tourist destination, with the aim of applying a procedure for strategic planning with a circular economy approach. For this reason, a procedure is proposed with its respective stages and steps, and structured according to the Deming Cycle (plan, do, check and act) that incorporates circularity options into strategic planning and management as a component that is integrated transversally in the processes so that, more than green tourism, action is taken for sustainable and circular tourism. The main results of the research focus on revealing the main weaknesses presented by the strategic planning of the territory occupied by the tourist destination and the need for a circular economy

approach in the processes that occur there, with the aim of progressively improving the current level of management in this territory.

**Keywords:** strategic planning; circular economy; tourist destination; Topes de Collantes.

Recibido: 04/02/24

Aprobado:12/02/24

## Introducción

Disminuir la dependencia de recursos naturales, crear alternativas energéticas, tecnologías limpias, protección del medio ambiente, reducción de desperdicios y la reutilización de estos como materiales, entre otros, ha sido una constante en la historia del desarrollo de la industria, de lo cual no ha quedado ajeno el turismo [1].

La economía circular surge a partir de un necesario replanteamiento del sistema de producción de bienes y servicios, considerando los escenarios contemporáneos, desde lo económico, político y cultural hasta el cuestionamiento del cambio de estilo de vida de las personas [2; 3].

La planeación estratégica busca la reducción de los niveles de incertidumbre en la toma de decisiones, mediante el análisis del contexto en el que las organizaciones se desenvuelven para la ejecución de su objeto social, por lo cual las barreras para aplicar modelos alternativos pueden sortearse mediante la aplicación de acciones anidadas al pensamiento estratégico [4]. Por esta razón, las iniciativas circulares en la visión estratégica de las organizaciones, deben tener su origen en las decisiones y acciones de las personas [5], que a su vez repercuten a niveles empresariales, para lograr generar ventajas competitivas en el mundo empresarial en que se desenvuelven [6], promoviendo ecoestrategias e innovaciones [7] que involucren un proceso de planeación con objetivos, metas, indicadores, iniciativas, acciones o proyectos que siempre incluyan el elemento del impacto de las decisiones y acciones en la economía, la sociedad y el ambiente, con una visión hacia la regeneración de los ecosistemas con que interactúa la organización [8; 9].

El turismo circular no es solo un turismo verde, dirigido a limitar el consumo y el desperdicio de fuentes de energía no renovables, va más allá de eso, pues propone iniciativas de recuperación, reutilización, valorización y regeneración, las cuales se convierten en palabras clave si se piensa en un turismo sostenible y circular [10].

Aplicar modelos de economía circular puede tomar tiempo, y las organizaciones turísticas deben estar conscientes de esto; sin embargo, el resultado será un futuro de sostenibilidad, seguridad y oportunidad que a su vez pueden utilizar para lograr una mejor posición en su campo de acción respectivo [11], logrando modelos de negocios circulares impulsando un desarrollo sostenible y mayor rentabilidad, principalmente en la prestación de servicios (alojamiento, alimentos y bebidas, servicios técnicos) y el flujo de materiales (construcción, energía, alimentos, agua, etc.) porque muchas soluciones de economía circular se pueden aplicar para revertir la tendencia y reducir el consumo de recursos naturales, residuos y emisiones de CO<sub>2</sub> [12; 13]. La aplicación de opciones circulares permite relaciones sinérgicas entre sistemas ecológicos y económicos, que además de asegurar el mantenimiento del patrimonio ambiental, también pueden permitir el crecimiento de la economía local [14].

Las iniciativas de circularidad puestas en marcha en un destino turístico cubano de naturaleza, relacionadas con el reciclaje de desechos y el tratamiento de aguas residuales constituyen una propuesta viable y sostenible, pero aún falta mucho por hacer para contribuir a la sostenibilidad de este [15; 16].

En Cuba, se comienzan a dar pasos de avances en los temas referentes a la economía circular en las organizaciones turísticas, específicamente en el complejo turístico “Topes de Collantes”, en el que existen debilidades en el proceso de planeación estratégica con respecto a la inclusión del enfoque de economía circular en los procesos que allí ocurren, si se tiene en cuenta que el marco jurídico regulatorio referente a la economía circular en el sector hotelero, aún no se encuentra consolidado, lo que propicia que las normas y estándares, en materia de gestión de residuos, no sean cumplidas por las organizaciones. Además, se detecta la necesidad de ejecución de proyectos de innovación que busquen el uso sostenible de los recursos, el uso de los residuos y el ahorro de los portadores energéticos; la capacitación del personal, y mejoras en la infraestructura de soporte logístico para el desarrollo y el control de la gestión de residuos dada la existencia de insuficiencias tales como: procesos ineficientes, costos elevados, deficiencias en la prestación de servicios y alto consumo de energía. Por lo que el objetivo general de esta investigación es: desarrollar un procedimiento para la planeación estratégica del complejo turístico “Topes de Collantes” con enfoque de economía circular.

### Métodos

En la investigación se realiza un estudio de caso, por tanto, de una investigación de tipo aplicada. Los autores seleccionan el destino turístico, luego se realiza un diagnóstico estratégico para finalmente proponer la planeación estratégica del territorio con enfoque de economía circular.

### Técnica e Instrumento para la recolección de información

Se utilizaron como métodos teóricos el análisis y síntesis, el de inducción–deducción y el análisis documental. Junto a los resultados investigativos de los autores de esta investigación, desde el punto de vista empírico fue muy valiosa la aplicación de métodos como la observación, encuestas, entrevistas y el de investigación/acción participativa. Se desarrollaron tormentas de ideas en los grupos de expertos.

La tabla, presenta el diseño metodológico de la investigación, relacionando las dos etapas básicas con sus objetivos específicos, estrategias y el universo de investigación.

**Tabla 1** - Resumen general de la metodología de investigación en relación con los objetivos.

Etapas metodológicas	Objetivos	Universo de la investigación	Estrategia de la investigación
Etapa cuantitativa exploratoria. Delimitación del universo de la investigación.	Identificar destinos turísticos de naturaleza en Cuba y la necesidad de inclusión de la economía circular en la planeación estratégica.	Complejo turístico “Topes de Collantes”	Análisis de la bibliografía nacional e internacional. Definición del procedimiento metodológico a seguir.
Etapa cualitativa exploratoria/descriptiva.	Caracterizar el complejo turístico y diagnóstico estratégico.	Destinos turísticos de naturaleza en Cuba: Complejo turístico “Topes de Collantes”	Aplicación del procedimiento para la planeación estratégica del Complejo Turístico “Topes de Collantes” con enfoque de economía circular

### Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento para la planeación estratégica del territorio que ocupa el Complejo Turístico “Topes de Collantes” con enfoque de economía circular.

## **Etapa I. Preparación inicial**

### **Paso 1.1. Caracterización del complejo turístico objeto de estudio**

Topes de Collantes es una de las principales zonas para la práctica del Turismo de Naturaleza de Montaña en Cuba, y es precisamente donde se encuentra el complejo turístico, compuesto por cinco instalaciones de alojamiento turístico, seis parques naturales, y una unidad de aseguramiento logístico.

### **Paso 1.2. Conformación y preparación del grupo de trabajo y los expertos**

La conformación del grupo de trabajo fue de 9 especialistas, con un alto nivel de conocimiento y experiencia, además de su disposición y compromiso con el complejo turístico y con la presente investigación.

## **Etapa II. Diagnóstico estratégico del territorio**

### **Paso 2.1. Desafíos de una Economía Circular en el territorio**

Para determinar las brechas existentes en la implementación de la economía circular en el territorio se analiza la situación actual del complejo turístico, destacándose que es uno de los de mayor importancia para el país para la práctica del turismo de naturaleza; sin embargo, presenta algunas limitaciones ya que carece de un sistema eficiente que gestione el uso de los residuos que se generan. Como ejemplos se pueden mencionar que no se realiza una adecuada clasificación de los desechos sólidos en el origen y aún falta mucho por lograr una cultura ambiental con enfoque sostenible.

A pesar de que Cuba cuenta con legislación relacionada al cuidado del medio ambiente, no presenta normas y estándares que permitan regular el desarrollo de una economía circular en búsqueda del uso sostenible de los recursos y la gestión de los residuos en el sector turístico.

La región cuenta con planes para reducir el consumo del agua, además existe un sistema de control para racionalizar su uso, aunque existen pocas conexiones deterioradas donde se provocan fugas.

El complejo turístico destina recursos financieros a proyectos de inversión y desarrollo, pero aún son escasas las investigaciones que contribuyan a la identificación y búsqueda de distintas alternativas de uso para que los residuos para que sean empleados en encadenamientos productivos con otras organizaciones.

Los equipos del complejo turístico no son todos de alta tecnología. Como elemento positivo se señala la existencia de alternativa para la recuperación de piezas de repuesto; lo negativo en este caso es que al quedar en desuso el equipamiento, se limita su conversión de residuos, convirtiéndose la mayoría de las veces en desechos muy contaminantes.

Superar los desafíos antes mencionados dará una mejor posición para el desarrollo de la economía circular en el territorio del complejo turístico "Topes de Collantes", que a su vez permitirá el encadenamiento productivo con otros sectores productivos y la generación de nuevos modelos de negocio, manteniendo el uso eficiente de los recursos y una adecuada gestión de los residuos.

### **Paso 2.2. Identificación de las partes interesadas pertinentes**

El grupo de trabajo realizó un trabajo de mesa para la revisión de la documentación y poder definir las partes interesadas pertinentes internas y externas en el territorio.

Partes interesadas internas: clientes y visitantes, especialistas, directivos, técnicos, operarios, proveedores, sector no estatal (TCP, Mipymes), turoperadores, Empresa Eléctrica, Empresa del Agua. Partes interesadas externas: comunidad, Gobierno, GAVIOTA, sector empresarial, Cultura provincial, CITMA.

### **Paso 2.3. Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO<sub>EC</sub>) de aplicar una economía circular en el territorio**

La Matriz DAFO<sub>EC</sub> se elabora a partir de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (tabla 2).

**Tabla 2 - Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.**

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia pobre o escasa de marco legal que regule el uso de los residuos generados en el sector hotelero.</li> <li>2. Desconocimiento del marco legal, en materia de gestión de residuos, por parte de los directivos de las organizaciones que propicia que las normas y estándares no sean cumplidas.</li> <li>3. Incumplimiento en los procedimientos de gestión que afectan su desarrollo.</li> <li>4. Poca difusión sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y el uso de los residuos.</li> <li>5. Insuficiente gestión del complejo turístico por gestionar o eliminar la contaminación que se genera.</li> <li>6. Falta de proyectos de innovación que busquen el uso sostenible de los recursos y el uso de los residuos.</li> <li>7. Falta de infraestructura de soporte para la gestión y el uso de los residuos.</li> <li>8. Falta, estructura organizacional y programas de capacitación en gestión de residuos.</li> <li>9. Escasos sistemas de información y comunicación que brinden soporte a la gestión de residuos.</li> <li>10. Insuficiente soporte logístico para el desarrollo y el control de la gestión de residuos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informalidad de las organizaciones con respecto al cumplimiento de las normas y los estándares planteados.</li> <li>2. Limitado acceso a proyectos de financiamiento por parte del CITMA para acciones dirigidas a la reducción, reutilización, reciclaje y recuperación.</li> <li>3. Escasa realización de proyectos socio-culturales para la educación en cultura ambiental sobre el uso sostenible de recursos y el uso de los residuos.</li> <li>4. Necesidad de inversión en mejoramiento de la infraestructura hidráulica.</li> </ol>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeamiento adecuado para los objetivos del territorio que ocupa el complejo turístico.</li> <li>2. Acceso a la información sobre indicadores de gestión para uso público.</li> <li>3. Interés del Gobierno y las organizaciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés del gobierno por la ecología, la sostenibilidad de los recursos naturales y el desarrollo turístico.</li> <li>2. Existencia de legislación en materia medioambiental.</li> <li>4. Crecimiento económico sostenido del sector turístico como más representativo dentro del territorio.</li> <li>3. Incentivos económicos para la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica.</li> <li>4. Alto nivel de generación de residuos expresado en toneladas por año.</li> </ol>

5. En el territorio del destino turístico se promueve por parte del CITMA la innovación en los procesos.
--

### Paso 2.4. Definición de las Áreas de Resultado Clave (ARC) y los Factores Crítico de Éxito en función de la economía circular (FCE)

La inclusión de la economía circular en la proyección estratégica y su derivación en ARC, se utilizó la misión, las necesidades y las expectativas de las partes interesadas pertinentes; se aplicó el método de grupos nominales con los miembros del propio Consejo de Dirección. Se revisaron los resultados esperados en cada ARC.

Los objetivos estratégicos por ARC de la organización son:

ARC 1. Perfeccionamiento de las Operaciones y Procesos del complejo turístico

ARC 2. Atención al Cliente

ARC 3. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos

ARC 4. Información, Comunicación Promocional y Comercialización del Complejo Turístico

El grupo de expertos, a partir de la revisión de las ARC y sus objetivos estratégicos determinó los Factores Críticos de Éxito en función de la economía circular (FCEec)

Para la definición de los FCEec, se utilizó el criterio de los expertos seleccionados, y son identificados por estos 18 posibles FCEec que fueron sometidos a un proceso de reducción con la ayuda de los expertos quedando reducido a una lista de cinco y posteriormente evaluados en base al potencial de materialización a través del índice potencial de materialización de la estrategia (Ipi) se calcula teniendo en cuenta el valor del vector normalizado  $N_{ij}$  y el peso asociado a los criterios  $W_j$ , a través de la expresión 1.

$$Ipe_i = \sum_{i=1}^n N_{ij} * W_j \quad (1)$$

Al realizar los cálculos con valores normalizados se obtendría un índice de potencial de materialización de la estrategia, que toma valores entre 0 y 1 ( $0 \leq Ipe_i \leq 1$ ) para cada Factor Crítico de Éxito. Luego se clasifican los Factores Críticos de Éxito a través de la evaluación de su  $Ipe_i$ . Fueron seleccionados los FCEec en que los valores del Ipi obtuvieron evaluación de muy alto (tabla 3).

**Tabla 3** - Evaluación del índice potencial de los FCEec propuestos.

FCEec	Valor del Ipi	Evaluación del índice potencial
1) Integración de prácticas de economía circular	0,97	Muy alto
2) Capacitación en temas de economía circular	0,94	Muy alto
3) Cultura en modelos circulares	0,99	Muy alto
4) Monitoreo y evaluación de impacto	0,99	Muy alto
5) Desarrollo e innovación de alternativas circulares en productos y servicios	0,95	Muy alto

### Paso 2.5. Definición de las direcciones estratégicas, objetivos e indicadores

Para definir las direcciones estratégicas, tal como se concibe en el procedimiento, se tomaron en cuenta los Factores Críticos de Éxito en función de la economía circular y se comprobó que resultan coherentes con las estrategias ya definidas a los diferentes niveles y que, además, están alineados a

## PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE ECONOMÍA CIRCULAR

la misión y visión, por lo que se constituyen en la base para definir los objetivos estratégicos. Las nuevas direcciones estratégicas en función de la economía circular quedan definidas a continuación.

1era Dirección estratégica: Integración de prácticas de economía circular (los indicadores se muestran en la tabla 4)

- Objetivo estratégico

Lograr la incorporación paulatina de alternativas de economía circular de forma tal que contribuya al aseguramiento del cumplimiento de los objetivos de la organización.

- Líneas estratégicas

- a) Gestión de nuevas alternativas de economía circular alineadas estratégicamente.
- b) Marco legal y normativo.

**Tabla 4 -** Indicadores de la Dirección estratégica Integración de prácticas de economía circular.

Indicadores	Metas 2026	Criterios de evaluación
Estrategia implementada y alineada al programa de desarrollo (%)	100	Cumplimiento al 100% de la meta, se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80% de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.
Alternativas de economía circular implementadas (%)	85	Cumplimiento al 100% de la meta, se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80% de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.
Resultados de auditorías puesta en marcha de opciones de economía circular (satisfactorio, insatisfactorio)	Satisfactorio	Evaluación de satisfactorio, se evalúa de cumplida, de insatisfactorio se evalúa de incumplida.
Control de las nuevas alternativas de economía circular (satisfactorio, insatisfactorio)	Satisfactorio	Evaluación de satisfactorio, se evalúa de cumplida, de insatisfactorio se evalúa de incumplida.
Satisfacción de la localidad con la actuación ante los problemas que son resueltos a partir de alternativas de circularidad en el complejo turístico (alta, media y baja)	Media	Alta (más del 70% manifestó satisfacción en las encuestas) Media (entre el 50 y el 69 % manifestó satisfacción en las encuestas) Baja (menos del 50% manifestó satisfacción en las encuestas)

2da Dirección estratégica: Capacitación en temas de economía circular (los indicadores se muestran en la tabla 5)

- Objetivo estratégico

Desarrollar competencias en los directivos y trabajadores con énfasis en los valores compartidos asociados a la economía circular, que impacten favorablemente en el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad de los procesos de trabajo.

- Líneas estratégicas

- a) Capacitación del personal.
- b) Acciones conjuntas con instituciones educativas locales.

**Tabla 5 -** Indicadores de la Dirección estratégica. Capacitación en temas de economía circular.

Indicadores	Metas 2026	Criterios de evaluación
Recursos humanos capacitados en temas de economía circular	100	Cumplimiento al 100% de la meta, se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80% de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.
Áreas que tienen identificadas la posible inclusión de alternativas de economía circular (%)	100	Cumplimiento al 100% de la meta, se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80% de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.

3era Dirección estratégica: Cultura en modelos circulares (los indicadores se muestran en la tabla 6)

- Objetivo estratégico

Establecer y promover una cultura organizacional que integre de manera efectiva la inclusión de modelos circulares como valores fundamentales de la operación del Complejo Turístico, para garantizar la sostenibilidad de los procesos.

- Líneas estratégicas

- a) Seguridad y salud en el trabajo alineada estratégicamente con la gestión de riesgos de sostenibilidad.
- b) Marco legal y normativo.

**Tabla 6 - Indicadores de la Dirección estratégica Cultura en modelos circulares.**

Indicadores	Metas 2026	Criterios de evaluación
Hallazgos relacionados con la detección de alternativas de circularidad en los procesos y áreas de la organización (%)	100	Cumplimiento al 100% de la meta, se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80% de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.
Indicadores	Metas 2026	Criterios de evaluación
Satisfacción con las alternativas de economía circular puestas en marcha (%)	90	Cumplimiento al 100% de la meta, se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80% de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.
Trabajadores que conocen los impactos de la aplicación de modelos circulares en los procesos donde laboran.	90	Cumplimiento al 100% de la meta, se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80% de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.

4ta Dirección estratégica: Monitoreo y evaluación de impacto (los indicadores se muestran en la tabla 7)

- Objetivo estratégico

Contribuir a la educación en modelos de economía circular para lograr reducir los impactos negativos que están afectando al medio ambiente, la economía y los trabajadores/clientes del complejo turístico.

- Líneas estratégicas

- a) Manejo de residuales.
- b) Manejo del agua.
- c) Manejo de la energía.
- d) Emisiones a la atmósfera.
- e) Manejo de productos químicos, combustibles y lubricantes.

**Tabla 7 - Indicadores de la Dirección estratégica Monitoreo y evaluación de impacto.**

Indicadores	Metas 2026	Criterios de evaluación
Importancia impacto de la economía circular en la reutilización de residuos (B, M, S, T)	Medio	25 < Impacto (Bajo) 25 ≤ Impacto < 50 (Medio) 50 ≤ Impacto < 75 (Significativo) 75 ≤ Impacto < 100 (Trascendente)
Importancia del impacto de la economía circular en la en la reutilización/aprovechamiento del agua (B, M, S, T)	Medio	5 < Impacto (Bajo) 25 ≤ Impacto < 50 (Medio) 50 ≤ Impacto < 75 (Significativo) 75 ≤ Impacto < 100 (Trascendente)
Importancia del impacto de alternativas de economía circular en el aprovechamiento de los portadores energéticos (B, M, S, T)	Medio	25 < Impacto (Bajo) 25 ≤ Impacto < 50 (Medio) 50 ≤ Impacto < 75 (Significativo)

## PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE ECONOMÍA CIRCULAR

		75 ≤ Impacto <100 (Trascendente)
Importancia del impacto del conocimiento del personal del modelo de economía circular en la sostenibilidad en la organización (satisfactorio, insatisfactorio)	Satisfactorio	Evaluación de satisfactorio se evalúa de cumplida, de insatisfactorio se evalúa de incumplida.
Importancia del impacto de las alternativas de economía circular en los resultados económicos del complejo turístico (satisfactorio, insatisfactorio)	Satisfactorio	Evaluación de satisfactorio se evalúa de cumplida, de insatisfactorio se evalúa de incumplida.
Importancia del impacto de las alternativas de economía circular en la satisfacción del cliente (satisfactorio, insatisfactorio)	Satisfactorio	Evaluación de satisfactorio se evalúa de cumplida, de insatisfactorio se evalúa de incumplida.

5ta Dirección estratégica: Desarrollo e innovación de alternativas circulares en productos y servicios (los indicadores se muestran en la tabla 8)

- Objetivo estratégico

Gestionar la aprobación y ejecución de proyectos de I+D+i, para la incorporación de alternativas de economía circular en el complejo.

- Líneas estratégicas

a) Desarrollo de proyectos.

b) Innovaciones e investigaciones.

**Tabla 8** - Indicadores de la Dirección estratégica Desarrollo e innovación de modelos circulares en productos y servicios.

Indicadores	Metas 2026	Criterios de evaluación
Trabajadores participan en actividades con temáticas relacionadas con el modelo de economía circular y sus diferentes alternativas de aplicación, ofreciendo charlas, organizando matutinos, repartiendo volantes a los clientes	21	Alta (más del 70% participa) Media (entre el 50 y el 69 % participa) Baja (menos del 50% participa)
Realización de acciones específicamente relacionadas con alternativas de economía circular (%)	90	Alta (más del 70% participa) Media (entre el 50 y el 69 % participa) Baja (menos del 50% participa)
Resultados científicos relacionados con maestrías, especialidades o cursos relacionados con la economía circular (u)	6	Alta (más del 70% tiene resultados) Media (entre el 50 y el 69 % tiene resultados) Baja (menos del 50% tiene resultados)

Con base las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades identificadas en la matriz DAFO, se realizó una dinámica grupal con los especialistas logrando identificar las opciones estratégicas más convenientes para la organización. A continuación, en la tabla 9 se muestra la relación de las Estrategias con Direcciones estratégicas, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos, líneas estratégicas e indicadores.

**Tabla 9** - Relación de las Estrategias con Direcciones estratégicas (objetivos estratégicos/Líneas estratégicas/indicadores).

Direcciones Estratégicas Estrategias	Integración de prácticas de economía circular	Capacitación en temas de economía circular	Cultura en modelos circulares	Monitoreo y evaluación de impacto	Desarrollo e innovación de alternativas circulares en productos y servicios
1. Integración de la filosofía de economía circular en la proyección estratégica a largo plazo de la organización (D3, D4, O1, O2).					

2. Desarrollo de programas de capacitación en materia de economía circular para el personal directivo y trabajadores en general (D2, D3, O3, A3).					
3. Implementación de prácticas de eficiencia energética en la gestión operativa y hotelera (F4; D3, O4, A1).					
4. Desarrollo de un programa a largo plazo con enfoque de economía circular que incluya diferentes alternativas y los controles que garanticen su efectividad (F4, D3, D4, A2, A4).					
5. Desarrollo de acciones encaminadas a la introducción de alternativas circulares que contribuyan a la sostenibilidad del complejo turístico, (D2, O4, A3, A4).					
6. Establecimiento de alianzas con centros educacionales para el desarrollo de soluciones y la difusión de conocimientos sobre los riesgos de sostenibilidad (F1, D1, O2, A1).					
7. Fomento de condiciones laborales justas y seguras para los trabajadores (F1, F4, D3; O2).					
8. Establecimiento de un sistema de seguimiento sistemático a los riesgos que impactan en los resultados económicos del complejo turístico (F3, D4, A1).					

### Etapa III. Alineamiento estratégico

#### Paso 3.1. Evaluación del plan estratégico

La convergencia estratégica es la sincronización, alineamiento e integración de los elementos, enfoques, partes y/o componentes de la economía circular y sus sistemas de trabajo en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Se propone la utilización del cuestionario que se muestra en la tabla 10 para evaluar el nivel de percepción de la convergencia estratégica de la economía circular de por los miembros de la organización, donde se propone la siguiente escala de evaluación:

Escala: 0-1 Totalmente en desacuerdo, 2-3 En desacuerdo, 4-5 Medianamente de acuerdo, 6-7 De acuerdo.

**Tabla 10** - Cuestionario a expertos para evaluar el nivel de precepción sobre la convergencia estratégica de la economía circular con los objetivos de la organización

No.	Aspectos a evaluar	Eval.
1	Se desarrollan procesos de negociación entre los diferentes niveles de dirección antes de aprobar los objetivos y metas de la economía circular	
2	Se aprecia que la estrategia de la organización constituye el eje central y punto de partida del trabajo, para la inclusión de la economía circular en los objetivos de la organización	
3	Existen acciones dentro de los planes que están dirigidos a los valores en el colectivo que potencian la necesidad de implementación de la economía circular	
4	Los procesos están articulados con los objetivos de la organización y contribuyen al cumplimiento de la misión	
5	Los contenidos de los puestos de trabajo responden a las actividades definidas para los procesos.	
6	La comunicación de arriba abajo y de abajo arriba para la inclusión de alternativas de economía circular en la organización fluye, es clara y comprensible.	
7	Entre las diferentes áreas y procesos existe un buen nivel de coordinación con respectos a la aplicación de alternativas de solución referentes a la economía circular	
8	Las alternativas vinculadas a la economía circular están articuladas con las demandas de las partes interesadas pertinentes	

## PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE ECONOMÍA CIRCULAR

9	Existe un intercambio de información sistemático y en tiempo real con las partes interesadas pertinentes	
10	Los intereses, demandas y requisitos de las partes interesadas pertinentes tanto externas como internas de la organización se tienen en cuenta sistemáticamente en las metas planteadas en la estrategia	
11	Se percibe que el día a día contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización y por consiguiente al planteamiento de alternativas circulares de solución	
12	Los directivos identifican con anticipación la necesidad de cambios en función de la estrategia de la organización y la inclusión de la economía circular y actúan en función de ello	
13	Los directivos motivan para hacer de la estrategia en función de la economía circular una tarea de todos	
14	Se percibe alineamiento entre los elementos que conforman la estrategia y los elementos propuestos como alternativas circulares en la organización	
15	Mecanismos de coordinación entre los objetivos, estrategias y sus indicadores de economía circular que garanticen conocimiento y compromiso de trabajadores y directivos	
16	Gestión de la organización a través de un único sistema de dirección, que integre los procesos, y estos sean transversalizados a su vez, por las alternativas de economía circular	

### Paso 3.2. Evaluación de la convergencia estratégica de la economía circular ( $NCE_{EC}$ ) con los objetivos de la organización.

A partir de la aplicación del cuestionario se determina el nivel de percepción de convergencia estratégica de la economía circular ( $NCE_{EC}$ ) con los objetivos de la organización y se propone utilizar la escala propuesta por Crespo León [17], la cual posee tres niveles diferenciados (alta, media y baja) (figura 1), distribuidos en una puntuación de 7 puntos como máximo, utiliza un conjunto de afirmaciones pertinentes al objeto de medición, el cual varía en intensidad, conocido también como escalograma, concebido para escalas unidimensionales y acumulativas.



**Fig. 1-** Escala diferenciada para evaluar la convergencia estratégica de la economía circular con los objetivos de la organización ( $NCE_{EC}$ ).

Fuente: Elaboración a partir de Crespo León (2020) [17].

La convergencia estratégica de la economía circular con los objetivos de la organización ( $NCE_{EC}$ ) evaluada se considera de alta cuando los ítems del cuestionario se evalúan entre 5 y 7 puntos; por tanto, los elementos se despliegan en función de su sincronización, alineamiento e integración, por lo que se comprueba la alta convergencia estratégica de la economía circular ( $NCE_{EC}$ ), lo cual facilita el grado de cumplimiento de los objetivos.

En el segundo nivel de evaluación los resultados oscilan entre 3 y 5 puntos obteniéndose una categoría de convergencia media dado que los elementos se despliegan, aunque se manifiestan reservas asociadas a la sincronización, alineamiento e integración de los mismos; finalmente con una puntuación por debajo de los 3 puntos se considera baja, donde los elementos no se despliegan en función de su sincronización, alineamiento e integración, por lo que no se aprecia convergencia estratégica de la economía circular ( $NCE_{EC}$ ) y, por tanto, dificulta el nivel de cumplimiento de los objetivos.

La evaluación de la convergencia estratégica en de la economía circular ( $NCE_{EC}$ ) con los objetivos de la organización, se realiza sobre la base de los indicadores, integrada al sistema de control del complejo turístico.

Se obtiene como resultado que la convergencia estratégica posee un nivel medio, según la escala planteada.

## Etapa IV. Seguimiento y control

### Paso 4.1. Diseño del programa de acción

**I. ACOSTA PÉREZ, F. MARRERO DELGADO, J. U. ESPINOSA MARTÍNEZ, J. A. ESPINOSA ACOSTA,  
L. D. RIVERO RODRÍGUEZ**

Se requiere del diseño de un plan de acción y un sistema de control del plan estratégico en el complejo turístico para el logro de los objetivos estratégicos, en el período 2023-2026. Este recoge las acciones a tener en cuenta para contribuir a la solución de los problemas identificados (tabla 11).

**Tabla 11- Plan de Acción del Complejo Turístico “Topes de Collantes”**

<b>ARC 1. Perfeccionamiento de las Operaciones y Procesos del complejo turístico</b>			
<b>Acciones</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>	<b>Indicador de Medida</b>	<b>Responsable</b>
Alcanzar un porcentaje de aplicación de alternativas circulares en los procesos 80 %	Anual	Alternativas puestas en ejecutadas durante el año	Jefes de áreas
Lograr niveles satisfactorios en la implementación de la economía circular en los procesos de la organización	Anual		
<b>ARC 2. Atención al Cliente</b>			
Incrementar el nivel de profesionalidad ante el tratamiento y solución de problemas a partir de alternativas de economía circular en la prestación de los servicios	Permanente	Evaluación del desempeño de los trabajadores del área de servicio	Jefe de Calidad y Atención a Clientes y Dirección General
Alcanzar índices de satisfacción del cliente superiores al 95 %	Mensual	Índice de Satisfacción del Clientes	Jefe de Calidad y Atención a Clientes
Actuar sobre la causas de los problemas que provocan las insatisfacciones y que pueden ser solucionadas con alternativas circulares	Permanente	Eliminación/mitigación de los problemas detectados a partir de los resultados de encuestas de satisfacción aplicadas a clientes	Jefe de Calidad y Atención a Clientes y Jefes de Departamentos
Diseñar la oferta de bebidas y comidas suministradas por proveedores locales, garantizando el cumplimiento anual de los índices de calidad y costos	Mensual	Índice de satisfacción de los Restaurantes. Índice de satisfacción de los Bares. Ratio de costo de comidas por estancia. Ratio de costo de bebidas por estancia	Jefe de Calidad y Atención a Clientes y Jefe de Alimentos y Bebidas
Mantener estricto control del presupuesto de gastos de materiales de oficina, en correspondencias con los índices de consumos planificados.	Mensual	Indicadores de gastos, cumplimiento del presupuesto de gastos	Jefe de Calidad y Atención a Clientes y Jefe de Pisos
<b>ARC 3. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos</b>			
Garantizar la correcta Capacitación de todo el personal en temas de economía circular	Diciembre de 2024	Determinación de Necesidad de Aprendizaje (DNA) por Departamento	Jefe de RRHH
Preparar a directivos y trabajadores en el <i>Know How</i> de los procesos del hotel	Permanente	Controlar el proceso de capacitación de cuadros y trabajadores	Jefe de RRHH y Dirección General
Realizar evaluaciones de desempeño para identificar las necesidades de capacitación con respecto a la economía circular y sus diferentes alternativas	Mensual	Evaluación del desempeño	Jefe de RRHH
<b>ARC 4. Información, Comunicación Promocional y Comercialización del Complejo Turístico</b>			
Alcanzar la ocupación máxima del hotel durante la mayor parte del año, ofreciendo productos ecológicos a partir de alternativas circulares	Anual	Niveles de ocupación alcanzados	Jefe de Ventas, Dirección General
Lograr un uso eficiente del presupuesto para la comercialización del producto turístico sobre bases circulares	Permanente	Gastos de Comercialización	Jefe de Ventas

### Paso 4.2. Mejora continua

Este procedimiento se aplicará continuamente para evaluar la efectividad de la inclusión de la economía circular en la planificación estratégica, comparándose con periodos anteriores, lo que permitirá determinar la evolución y el estado actual; además de conocer nuevos factores que pudieran

influir, que constituyen el final de un ciclo y el principio de otro que conduzca a que el complejo turístico ocupe un estadio superior de mejoramiento del Plan Estratégico.

Para establecer la Retroalimentación del proceso, se formará una comisión presidida por el Director General del complejo turístico "Topes de Collantes" y un grupo de especialistas que se encarguen de revisar los resultados del Plan Estratégico en cada período, basados en los indicadores anteriores. Para dar respuesta a los objetivos, los responsables definidos explicarán los resultados, así como las desviaciones que existan en su cumplimiento.

### Discusión

El análisis de la literatura consultada relacionada con los diferentes procedimientos [18, 19, 20] para la planificación estratégica carecen del abordaje de la economía circular en los procesos que se desarrollan en el complejo turístico, de ahí, lo original y novedoso de esta investigación ya que el procedimiento guía de forma lógica y coherente una secuencia de pasos que le aportarían cualidades estratégicas a las opciones de circularidad, dejando de en tenderse estas como actividades que obedecen a acciones aisladas o coyunturales, sino como un componente que se integra transversalmente en todos los procesos, logrando así formar parte del proceso de planificación y dirección estratégica.

Del procedimiento propuesto se pudo comprobar su factibilidad para ser implementado como apoyo a los procesos decisorios asociados a planeación estratégica del territorio que ocupa el Complejo Turístico "Topes de Collantes" con enfoque de economía circular.

El resultado obtenido del índice NCE<sub>EC</sub> (bajo) confirma y visualiza desde una perspectiva diferente la necesidad y trascendencia de fomentar el alineamiento e integración de la economía circular con los objetivos del complejo turístico.

Las principales problemáticas identificadas durante la revisión a las áreas del complejo turístico, se pueden resumir de manera general en los siguientes: durante los procesos de elaboración de los objetivos anuales a nivel individual no se logra el tratamiento riguroso necesario en los aspectos relacionados con la preparación en temas de economía circular, el conocimiento del marco legal normativo regulatorio; carencias de recursos materiales, que afectan la puesta en marcha de alternativas de circularidad detectadas; deben diversificarse las instituciones con las que se establecen alianzas estratégicas que tributan a la innovación y desarrollo de economía circular.

Los resultados de las evaluaciones revelan que aún falta integración de la economía circular en la planificación estratégica del complejo turístico, pero a pesar de las debilidades encontradas, se identifica que el complejo turístico posee un sistema coherente de trabajo con el que se puede lograr la integración del modelo de economía circular en los procesos del complejo turístico con enfoque estratégico, apoyado en la participación activa del personal en todos los niveles de la estructura, apreciándose motivación y compromiso en el cumplimiento de los objetivos establecidos en la estrategia.

### Conclusiones

El complejo turístico "Topes de Collantes" ha mostrado potencial para avanzar hacia un modelo económico más sostenible mediante la implementación de prácticas de economía circular. Aunque se han identificado debilidades, como la falta de integración completa de la economía circular en la planificación estratégica y las carencias en recursos materiales, el procedimiento propuesto ha demostrado ser factible e implementable como apoyo a los procesos decisorios asociados a la planeación estratégica del territorio.

La aplicación del procedimiento permitió conocer que la situación actual del complejo turístico exige aprovechar más las oportunidades de economía circular y trazar estrategias y objetivos para alcanzar

las metas trazadas por las organizaciones del territorio. Los resultados generales de esta investigación se consideran un importante aporte al Grupo Gaviota SA, tanto para enfrentar los desafíos presentes y futuros, como las exigencias en estrategias y planes vitales para su desarrollo.

Se reconoció la existencia de un sistema coherente de trabajo dentro del complejo turístico, que permite la integración del modelo de economía circular en los procesos. Además, se apreció la motivación y el compromiso del personal en todos los niveles de la estructura para cumplir los objetivos establecidos en la estrategia circular. Sin embargo, persisten limitaciones culturales y de cambio organizacional que pueden obstaculizar la adopción plena de prácticas circulares.

Para fortalecer aún más la integración de la economía circular en sus procesos y estrategias, se recomienda implementar programas de capacitación continua sobre economía circular para todo el personal, fomentar la colaboración interdepartamental y entre empresas, y desarrollar estrategias de marketing efectivas para promover y educar a los clientes sobre los beneficios de las prácticas circulares. Además, se sugiere incentivar la investigación y desarrollo de tecnologías específicas para la industria turística y establecer metas mediatas y medibles para la implementación gradual de prácticas circulares.

## Referencias

1. Mora Carpio, W. T.; Manrique Pincay, R. B.; Villamar Piguave, W. G. Economía Circular Como Estrategias Para El Desarrollo Sostenible En Ecuador. RECIAMUC 2022, 6, 635-645. DOI: [https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.\(3\).julio.2022.635-645](https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.(3).julio.2022.635-645).
2. Han Z, Han C, Shi Z, Li J, Luo E. Rebuilding the crop-livestock integration system in China—Based on the perspective of circular economy. *Journal of Cleaner Production*. 2023;393:136347. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136347>
3. Souza-Piao R, de Vincenzi TB, de Carvalho MM. Strategies for social inclusion in circular economy. *The Social Dimensions of the Circular Economy*: Springer; 2023. p. 265-82. Disponible en: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-412-104-0>
4. González Millán JJ, Rodríguez Díaz MT. Manual práctico de planeación estratégica: Ediciones Díaz de Santos; 2019.
5. Vergara-Romero A, Sánchez FM, Sorhegui-Ortega R, Olalla-Hernández A. Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. 2021;26(93):297-307. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223019>
6. van Hoof B, Witjes S, Vermeulen W. 15 Transformative Organizational Learning for Circular Economy. De Gruyter *Handbook of Sustainable Entrepreneurship Research*. 2023:307. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110756159-019>
7. Imbernó Díaz AL, Souto Anido L. Innovación y economía circular, un binomio perfecto. *Economía y Desarrollo*. 2023;167(2). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0252-85842023000200007&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0252-85842023000200007&script=sci_arttext&tlng=pt)
8. Romano, Silvio. Economía Circular, desafíos y oportunidades para las organizaciones: Circular Economy, challenges and opportunities for organizations. *Revista de Ciencias Empresariales | Universidad Blas Pascal*, 2022, no 7 (2022), p. 93-98. DOI: [https://doi.org/10.37767/2468-9785\(2022\)009](https://doi.org/10.37767/2468-9785(2022)009).
9. Liu Z, James S, Walpole G, White GR. A communities of practice approach to promoting regional circular economy innovation: evidence from East Wales. *European Planning Studies*. 2023;31(5):988-1006. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2022.2132785>.
10. Silva Cárdenas MB. Economía circular: identificación de oportunidades para su impulso e implementación en el sector turístico de la Comunidad Valenciana. 2022. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10251/186936>

11. Zorpas AA, Navarro-Pedreño J, Panagiotakis I, Dermatas D. Steps forward to adopt a circular economy strategy by the tourism industry. SAGE Publications Sage UK: London, England; 2021. p. 889-91. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734242X2110290>
12. Florido C, Jacob M, Payeras M. How to carry out the transition towards a more circular tourist activity in the hotel sector. The role of innovation. *Administrative Sciences*. 2019;9(2):47. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci9020047>
13. Ciornei L, Strateanu A, Udrea L. Circular Economy and its Integration in the Mountain Economy. *Annals of "Valahia" University of Târgoviște Agriculture*. 2023. 15(1):27-34. DOI: DOI: <https://doi.org/10.2478/agr-2023-0007>
14. Belliggiano A, Garcia EC, Labianca M, Valverde FN, De Rubertis S. The “eco-effectiveness” of agritourism dynamics in Italy and Spain: A tool for evaluating regional sustainability. *Sustainability*. 2020;12(17):7080. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12177080>. Disponible en: <https://sciendo.com/article/10.2478/agr-2023-0007>
15. Acosta-Pérez I, Marrero-Delgado F, Espinosa-Martínez JU. La economía circular como contribución a la sostenibilidad en un destino turístico cubano de sol y playa. *Estudios y perspectivas en turismo*. 2020;29(2):406-25. Disponible en: [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322020000200406&lng=es&nrm=iso](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322020000200406&lng=es&nrm=iso). ISSN 1851-1732.
16. Marrero MM, de los Santos YD, González MQ, Suárez ACA. Introducción del enfoque de Economía Circular en el sector turístico. Caso de estudio Hotel Iberostar Taínos. *Retos Turísticos*. 2022;21(1).
17. Crespo León E. Modelo para la mejora de la convergencia estratégica en la gestión de universidades cubanas pertenecientes al Ministerio de Educación Superior [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas]. Santa Clara, Cuba Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas; 2020.
18. León, Alberto Medina; Rivera, Dianelys Nogueira; Nariño, Arialys Hernández. Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eídos*, 2009, no 2, p. 65-72. DOI: <https://doi.org/10.29019/eidos.v0i2.62>.
19. Pedro Da-Fonseca, Joao; Hernández-Narino, Arialys; Medina-Leon, Alberto Y Nogueira-Rivera, Dianelys. Relevancia de la planificación estratégica para la gestión pública. *Ing. Indiana* [en línea]. 2014, vol.35, n.1 [citado 2024-11-15], págs. 105-111. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000100011&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100011&lng=es&nrm=iso). ISSN 1815-5936.
20. Viteri-Moya, Jorge; Jácome-Villacres, María Belén; Medina-León, Alberto. Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la responsabilidad social universitaria. *Ingeniería Industrial*, 2013, vol. 34, no 1, p. 77-86. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100008&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100008&script=sci_arttext)

### Conflicto de interés

Los autores declaran que no hay conflicto de intereses.

Contribución de cada autor:

Idalmis Acosta Pérez: redactó el artículo original, liderándolo y participando a tiempo completo en la investigación, desde la conformación procedimiento hasta su aplicación.

Fernando Marrero Delgado: revisión y corrección del artículo, participando a tiempo completo en el diseño del procedimiento y la revisión de la literatura.

José Ulivis Espinosa Martínez: concepción de la propuesta y contribuyó con el despliegue del procedimiento.

José Ángel Espinosa Acosta: diseño del procedimiento y contribuyó en la revisión de la literatura.  
Luis Darién Rivero Rodríguez: revisión de la literatura y apporto elementos en la construcción de los indicadores.