

**Indicadores de competitividad sostenible para la toma de decisiones
estratégicas en la empresa Campismo Popular Camagüey**

*Indicators of sustainable competitiveness for strategic decisions making in
Campismo Popular Camagüey enterprise*

Guberto Cánovas-Riverón^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-1013-0963>

Néstor Alberto Loredo-Carballo¹ <https://orcid.org/0000-0001-5975-9888>

Ángela Laura Palacios-Hidalgo² <https://orcid.org/0000-0001-7250-3625>

¹ Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba

² Universidad de La Habana, La Habana, Cuba

* Autor para la correspondencia: guberto.canovas@reduc.edu.cu

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer indicadores de competitividad sostenible como fuente de información para la toma de decisiones estratégicas los destinos turísticos de la empresa Campismo Popular Camagüey. El establecimiento de indicadores de competitividad sostenible y su medición sistemática posibilita la evaluación de las transformaciones y los cambios de los sistemas naturales, sociales y económicos, así como el grado de conservación de los valores que sustentan a una región o zona para el desarrollo turístico, ya que estos deben ser instrumentos críticos que permitan analizar la actividad humana y sus impactos. El principal resultado de esta investigación radica en aportar una herramienta que proporcione información para realizar un proceso de toma de decisiones estratégicas enfocado en que los destinos turísticos de Campismo Popular Camagüey sean competitivos y contribuyan al desarrollo sostenible.

Palabras clave: desarrollo sostenible, destino turístico, esquema analítico, turismo sostenible.

ABSTRACT

The objective of this research is to propose indicators of sustainable competitiveness as a source of information for making strategic decisions in the tourist destinations of the company Campismo Popular Camagüey. The establishment of sustainable competitiveness indicators and their systematic measurement makes it possible to evaluate the transformations and changes in natural, social and economic systems, as well as the degree of conservation of the values that sustain a region or area for tourism development, since these must be critical instruments that allow the analysis of human activity and its impacts. The main result of this research lies in providing a tool that provides information to carry out a strategic decision-making process focused on making the tourist destinations of Campismo Popular Camagüey competitive and contributing to sustainable development.

Keywords: sustainable development, tourist destination, analytic outline, sustainable tourism.

Clasificación JEL: L83, M10, M14, Q01

Fecha de recepción: 05/09/2022

Fecha de aprobación: 24/12/2022

INTRODUCCIÓN

A finales de la década de los años 80, el informe «Nuestro Futuro Común», o *Informe Brundtland*, elaborado por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo (1987), provocó un salto cualitativo en el análisis de las relaciones hombre-naturaleza que respondía a un criterio integrado de adopción de decisiones y de ejecución de políticas sobre la base de que el crecimiento económico y del medioambiente eran mutuamente dependientes y complementarios.

Diversos países, organizaciones y empresas comenzaron a transformar sus visiones tradicionales hacia otras que incluyeran la sostenibilidad. La Organización Mundial del Turismo (2021) definió el turismo sostenible como un modelo de desarrollo económico concebido para mejorar la calidad de vida de la comunidad receptora, facilitar al visitante una experiencia de alta calidad y mantener la calidad del medio ambiente del que tanto la comunidad anfitriona como los visitantes dependen.

El Estado cubano, consciente del panorama actual y de la emergencia que constituye el logro de la sostenibilidad, impulsa el funcionamiento y fortalecimiento de los programas integrales de

protección del medioambiente, la adopción de nuevos incentivos y sanciones económicas y la aplicación de mecanismos eficaces de supervisión y fiscalización ambiental a todas las formas de gestión económica, de manera que se alcance un desarrollo ecológicamente sustentable, socialmente justo, equilibrado y económicamente sostenible, bajo la premisa de la protección de los ecosistemas y el patrimonio natural y cultural del país.

Aun cuando las propuestas de Campismo Popular son de las principales opciones turísticas para el disfrute de la población cubana, en esta organización no se realizan estudios con el fin de lograr mejores resultados, mayores niveles de competitividad y un turismo sostenible, a partir de la búsqueda de enfoques que permitan utilizar los medios del entorno, la cultura y la sociedad. En el caso particular de la provincia de Camagüey se conoce que han existido afectaciones ambientales que han puesto en peligro el funcionamiento de varias instalaciones, por lo que se define para este trabajo el objetivo siguiente: proponer indicadores de competitividad sostenible como fuente de información para la toma de decisiones estratégicas en los destinos turísticos de la empresa Campismo Popular Camagüey.

METODOLOGÍA

En la literatura científica se evidencia una gran cantidad de definiciones sobre decisiones estratégicas, formuladas por autores como Zapata, Sigala y Mirabal (2016); Rodríguez y Pinto (2017); Cánovas, Sifontes, Loredó y Palacios (2019); Wang, Li y Qi (2020); Weber, Unterrainer y Höge (2020). Los elementos que distinguen a estas definiciones son:

- Se toman al nivel estratégico de las organizaciones, pues es la dirección general la que lleva a cabo el proceso.
- Permite alinear los recursos organizacionales para crear capacidades que enfrenten amenazas y aprovechen oportunidades del entorno en que se desenvuelven las organizaciones.
- Contribuyen a conformar la estrategia organizacional.
- Su impacto es de largo alcance.
- Por su carácter y alcance implica la participación del resto de los niveles de decisión de las organizaciones.

- Generan elevados grados de riesgo e incertidumbre.

Cánovas, Sifontes, Loredó y Palacios (2019) ponen de manifiesto que al tradicional proceso de toma de decisiones estratégicas para obtener mayores niveles de competitividad, se le exige también que contribuya al desarrollo sostenible. El reto, entonces, es tomar decisiones estratégicas que conviertan a las empresas en sujetos activos del desarrollo sostenible y, a la vez, sean competitivas. En este marco resulta de utilidad incorporar la perspectiva de «competitividad sostenible».

Son varios los autores (Popescu, Sima, Nica y Gheorghe, 2017; Gheorghe y Munteanu, 2018; Herciu y Ogorean, 2018; Širá, Vavrek, Kravčáková y Kotulič, 2020) que afirman que las empresas que utilizan la perspectiva de competitividad sostenible son aquellas que contribuyen al progreso económico, sociocultural y medioambiental a lo largo del tiempo, mediante capacidades para generar y mantener una riqueza inclusiva; uso mínimo de los recursos naturales por unidad de *output*; emisión mínima de sustancias tóxicas; mantenimiento o regeneración del capital natural, social, y económico dentro de sus límites organizacionales; capacidad para combinar sinérgicamente todos sus recursos; estrategias de crecimiento que integren principios ambientales, sociales y económicos; y capacidades para mantener o aumentar la riqueza a largo plazo.

La presente investigación, como se ha dicho, se realiza en la empresa Campismo Popular Camagüey, que está conformada por siete instalaciones: Las Clavellinas, Batalla de Saratoga, Monte Oscuro, Punta de Ganado, Los Cangilones, La Barbacoa, y Las Palmas. En total posee una planta habitacional de 181 cabañas. Como muestra se seleccionaron las tres principales instalaciones: Cangilones, Punta de Ganado y La Barbacoa.

Como herramienta se utilizó el esquema analítico propuesto por Cánovas, Sifontes, Loredó y Palacios (2019), y se adaptaron los indicadores a las características de las instalaciones turísticas objeto de estudio. Esta herramienta permite valorar y explicar de forma integrada el nivel de competitividad y desarrollo sostenible de una organización, estructurado en diferentes niveles a partir de la relación interactiva de sus dimensiones para tomar decisiones estratégicas. Posee una metodología básica conformado por etapas, fases y salidas, tomando como base común los procesos de gestión que se establecen e interactúan dentro de los marcos lógicos expuestos. Su

carácter es multifactorial y comparativo, al efectuar el análisis de múltiples indicadores y comparar con la media del sector, e identificar acciones asociadas a la situación detectada.

El esquema analítico presenta una secuencia en tres etapas, ocho fases y sus correspondientes salidas, en un flujo continuo y de retroalimentación o *feedback*. En esta investigación solo se aplicará hasta la etapa 2, fase 3, debido a que el resto de las fases y etapas corresponden a la implementación estratégica por parte de la alta dirección de cada destino.

Etapa 1. Identificación del potencial de la empresa para la competitividad y el desarrollo sostenible

Objetivo: Identificar los elementos que permiten conformar el potencial de competitividad de la empresa por dimensiones del desarrollo sostenible y definir los indicadores para su medición.

Para dar cumplimiento al objetivo de esta etapa se propone una primera fase en la que se recopila la información que servirá de base para todo el desarrollo posterior del esquema analítico.

Fase 1. Recopilación de la información inicial.

Para realizar este levantamiento se procede a realizar una revisión exhaustiva de las fuentes documentales detectadas con el objetivo de recopilar la información demandada. Esta recopilación se lleva a cabo mediante la identificación de aquellos elementos que, por su naturaleza, permiten medir de forma integrada la competitividad y la sostenibilidad. Posteriormente los elementos identificados se agrupan según las siguientes dimensiones: sociocultural, ecológica y económica.

Etapa 2. Identificación del estado actual de la empresa para la competitividad y la sostenibilidad

Los indicadores seleccionados en la etapa anterior necesitan ser definidos metodológicamente para luego efectuar su medición y definir posibles acciones. Estas acciones se derivan de los resultados obtenidos, por lo cual no se definen de manera general en esta propuesta de enfoque.

Fase 2. Definición metodológica de indicadores de competitividad por dimensiones de sostenibilidad. Se proponen indicadores preliminares, basados en la revisión bibliográfica realizada (Díaz y Márquez, 2016; Miketta, 2018; Cánovas, Sifontes, Loredó y Palacios 2019;

Molina, 2019), que son generales y constituyen una guía para las empresas turísticas (Figura 1). Cada uno de ellos debe ser adaptado a las especificidades de la empresa objeto de estudio.



Fuente: elaboración propia, a partir de Díaz y Márquez, 2016; Miketta, 2018; Cánovas, Sifontes, Loredó y Palacios, 2019; Molina, 2019.

Figura 1. Indicadores de competitividad sostenible seleccionados para la empresa Campismo Popular Camagüey.

Fase 3. Medición de los indicadores de competitividad por dimensiones del desarrollo sostenible. Con la medición de los indicadores se obtiene una perspectiva del estado actual de la empresa con respecto a la competitividad y el desarrollo sostenible, lo que constituye la base para el análisis estratégico del futuro de la empresa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se detalla la aplicación del esquema analítico antes expuesto a la empresa Campismo Popular Camagüey de forma general, y a las tres principales instalaciones seleccionadas (Cangilonés, Punta de Ganado y La Barbacoa) de forma particular.

Fase 1. Recopilación de la información inicial

En esta fase se realizó la búsqueda de información específica que contribuyera a la formación de los indicadores, para lo cual se identificaron como fuentes fundamentales los documentos primarios e informes elaborados por la empresa Campismo Popular Camagüey. Entre los documentos revisados se encuentran las estrategias de la empresa, los estados financieros, los modelos 1-1B, y los informes de cumplimiento de indicadores económicos del Ministerio del Turismo de Cuba.

Fase 2. Identificación del estado actual de la empresa para la competitividad y la sostenibilidad

A partir de la información adquirida en la fase anterior se llega a la determinación de que los indicadores de competitividad y sostenibilidad seleccionados permiten lograr que los destinos turísticos de la empresa Campismo Popular Camagüey sean competitivos y contribuyan al desarrollo sostenible. Se calculan y analizan los indicadores a nivel de empresa y en las tres bases más importantes económicamente: Los Cangilones, Punta de Ganado y La Barbacoa.

Fase 3. Medición de los indicadores de competitividad por dimensiones del desarrollo sostenible

N.º 1: Uso racional de los recursos

Todos los recursos son importantes, y su uso racional constituye un gran paso en el camino hacia la competitividad y el desarrollo sostenible. Para el cálculo de este indicador en la empresa Campismo Popular Camagüey se tomó como consumo de recursos el valor del consumo intermedio del mes de marzo del año 2019, en el cual la variable CR se refiera al consumo de recursos, en tanto NP representa el nivel de producción de bienes y servicios. A continuación, el comportamiento de este indicadores en las tres unidades:

Punta de Ganado:

$$UR = \frac{CR_1}{NP_1} / \frac{CR_s}{NP_s} = \frac{0.11}{0.24} = 0.46$$

Los Cangilones:

$$UR = \frac{CR_1}{NP_1} / \frac{CR_s}{NP_s} = \frac{0.14}{0.24} = 0.58$$

La Barbacoa

$$UR = \frac{CR_1}{NP_1} / \frac{CR_s}{NP_s} = \frac{0.11}{0.24} = 0.46$$

El valor obtenido para el indicador de uso racional de los recursos se califica de excelente en los tres destinos escogidos. Este indicador está por debajo de la media de la provincia, lo que favorece su nivel competitivo.

N.º 2: Emisión de residuos

Las entrevistas efectuadas arrojaron como resultados que se trabaja para minimizar la contaminación que afecta a cuerpos de aguas terrestres y marinas, suelos y aire, producto de afectaciones por mal manejo y disposición inadecuada de los desechos sólidos, líquidos u otras fuentes contaminantes o desechos peligrosos, donde se agrupan los neumáticos desechados, tubos incandescentes, diesel, pomos plásticos, botellas de cristal, nailon, tecnología en desuso, tóner, entre otros.

Los estudios enfocados en la Tarea Vida realizados por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), donde se evalúan los desechos peligrosos y reactivos químicos que impactan el medioambiente a nivel de instalaciones de la empresa Campismo Popular Camagüey arrojaron los siguientes problemas ambientales:

Punta de Ganado

- Las fosas son pequeñas respecto a la cantidad de residuales que genera la instalación, por lo que se rebosan en verano (debido al uso intensivo ante la elevación de la demanda) además de no contar con la disponibilidad de un carro fosa en el municipio para su limpieza periódica (semanal).

- La zona de baño necesita rehabilitación con pasarelas y siembra de vegetación acorde con la zona costera.
- El área que ocupa la instalación requiere de un estudio para el fomento de áreas verdes, tanto arbustivas como de jardinería, ya que hay deforestación en las áreas de cabañas y hacia la zona de baño recreativo.
- Faltan áreas de sombra en general. La necesidad de áreas de sombra ha sido identificada por los clientes en los sondeos de opinión.
- No cuentan con licencia ambiental.

La Barbacoa

- El agua de consumo en el área de las cabañas es del río, está muy sucia, contiene lodo, hojas y ramas, lo cual afecta la calidad de los servicios y pone en riesgo la salud de los visitantes.
- El área de alojamiento cuenta con zonas bajas con riesgos de inundaciones ante fuertes lluvias y eventos meteorológicos.
- No se conoce si el sitio de vertimiento de basura está autorizado.

Los Cangilones

- Esta instalación tiene zonas de inundaciones por desniveles en el terreno.
- Hay degradación en varios tramos del vial de entrada como consecuencia de las inundaciones, las fuertes corrientes de agua y los desniveles en el terreno.
- No se conoce si el sitio de vertimiento de basura está autorizado.

N.º 3: Eficiencia energética relativa

En todos los destinos turísticos el asunto del consumo de energía –que tiene significativa relevancia para el medioambiente y su protección–, constituye un elemento decisivo para evaluar su sostenibilidad ambiental. Por lo general la situación es compleja, pues el consumo de energía suele ser alto y ello está relacionado directamente con la climatización y la producción de agua caliente sanitaria, además de las actividades de preparación de los alimentos, iluminación y electrodomésticos. Para este indicador CE se refiere al consumo energético y NP al nivel de producción de bienes y servicios. En cada unidad sus valores fueron:

Punta de Ganado

$$EE = \frac{CE_1}{NP_1} / \frac{CE_s}{NP_s} = \frac{0.02}{0.02} = 1$$

Cangilones

$$EE = \frac{CE_1}{NP_1} / \frac{CE_s}{NP_s} = \frac{0.04}{0.02} = 2$$

La Barbacoa

$$EE = \frac{CE_1}{NP_1} / \frac{CE_s}{NP_s} = \frac{0.01}{0.02} = 0.5$$

A partir de los valores obtenidos, la eficiencia energética del destino turístico Punta de Ganado se encuentra en el rango calificado de Bien y La Barbacoa de Excelente. Esto significa que dichos destinos alcanzan o están por debajo de la eficiencia energética media de la provincia. En cambio, el destino turístico Los Cangilones presenta un consumo de energía por encima de la media de la empresa provincial, lo que influye negativamente en su nivel competitivo y en el logro de su sostenibilidad.

N.º 4: Porcentaje de recursos no contaminantes

No se cuenta en la empresa con información para el cálculo de este indicador, por tanto se califica como Negativo. En este caso no se asocian acciones, pues a partir del sistema de información y control que se implemente se determinarán las insatisfacciones del proceso y las medidas correctivas, por esta razón se retorna al paso de medición de los indicadores para lo cual la empresa debe haber identificado los elementos necesarios para la captación y análisis de la información.

N.º 5: Inversión en conservación del patrimonio cultural como porcentaje del presupuesto total

La empresa no cuenta con un presupuesto disponible para la aplicación de este indicador, pero en los destinos turísticos existen muestras y acciones que mantienen y conservan el patrimonio cultural, tales como los platos criollos, las costumbres populares, por tanto, se califica como Negativo.

N.º 6: Demanda efectiva

Para este indicador DS se refiere a la demanda satisfecha y DE a la demanda estimada. Dado que ni en la empresa ni en los destinos se estima la demanda, los autores sustituyen la demanda estimada por la demanda planificada. Sus valores en cada instalación fueron:

Empresa Campismo Popular Camagüey

$$DF = \frac{DS}{DE} = \frac{13068}{11809} = 1.10$$

Punta de Ganado

$$DF = \frac{DS}{DE} = \frac{3994}{4450} = 0.90$$

Cangilones

$$DF = \frac{DS}{DE} = \frac{888}{790} = 1.12$$

La Barbacoa

$$DF = \frac{DS}{DE} = \frac{1404}{1331} = 1.05$$

El destino turístico Punta de Ganado evidencia incapacidad para satisfacer cuantitativamente la demanda estimada planificada, por lo que es evaluada de Regular. Los destinos Cangilones y La Barbacoa son evaluados de Excelente y Bien, respectivamente, ya que muestran la capacidad con que cuentan para satisfacer la demanda.

N.º 7: Ingresos por alojamiento

Los destinos turísticos de Los Cangilones (103.05 %) y La Barbacoa (120 %) superan el nivel de ingresos por alojamiento planificado, por lo que sus acciones deben estar dirigidas a la investigación constante de las expectativas del cliente, la fidelización del cliente, el incremento de la notoriedad del producto o servicio mediante la comunicación promocional, el desarrollo de la mejora continua de los procesos, la renovación y el mantenimiento de las instalaciones.

El resultado en Punta de Ganado es evaluado de Regular, ya que está cerca de alcanzar el nivel de ingresos medio planificado, lo cual influye negativamente en su posición competitiva.

N.º 8: Ingresos por habitación

Para este indicador IT se refiere a ingresos totales y He a habitaciones existentes. Los valores calculados fueron:

Empresa Campismo Popular Camagüey

$$IpH = \frac{IT}{He} = \frac{\$ 712600.00}{181} = \$ 3937.00$$

Punta de Ganado

$$IpH = \frac{IT}{He} = \frac{\$ 208940.00}{34} = \$ 6145.30$$

Cangilones

$$IpH = \frac{IT}{He} = \frac{\$ 68110.00}{17} = \$ 4006.50$$

La Barbacoa

$$IpH = \frac{IT}{He} = \frac{\$ 100010.00}{27} = \$ 3704.10$$

Los resultados obtenidos en estos rangos evidencian que los destinos turísticos Punta de Ganado y Cangilones superan el nivel de ingresos medio de la provincia, por lo que sus acciones deben estar dirigidas a la investigación constante de las expectativas del cliente, el incremento de la notoriedad del producto turístico o servicio, y la renovación y el mantenimiento de las instalaciones y la planta habitacional. La Barbacoa es evaluada de Regular, ya que expresa la incapacidad de alcanzar el nivel de ingresos medio establecido por la provincia, lo cual influye negativamente en su posición competitiva.

N.º 9: Rentabilidad relativa sobre las ventas netas

Para este indicador UN se refiere a utilidades netas y VN a ventas netas. En cada instalación sus valores fueron:

Punta de Ganado

$$RsVN = \frac{UN}{VN} = \frac{54200.00}{208400.00} = 0.26$$

Cangilones

$$RsVN = \frac{UN}{VN} = \frac{3000.00}{68000.00} = 0.04$$

La Barbacoa

$$RsVN = \frac{UN}{VN} = \frac{27400.00}{99900.00} = 0.27$$

Los destinos son evaluados de Mal, ya que, si la rentabilidad relativa se encuentra en este rango, ello expresa la incapacidad de los destinos para, al menos, alcanzar la rentabilidad media establecida.

N.º 9: Eficiencia relativa

Este indicador permite comparar la eficiencia económica de cada destino en relación con la eficiencia económica media del resto de las empresas en el sector (en este caso la Empresa Campismo Popular). Para los tres destinos la eficiencia relativa se encuentra en el rango calificado como Excelente: Punta de Ganado 1,4; Cangilones 1,1; y La Barbacoa 1,4; lo que evidencia la capacidad de los destinos para superar la eficiencia económica media de la empresa (1,0), condición que influye positivamente en su posición competitiva.

N.º 11: Percepción de la seguridad del turista

La empresa cuenta en cada destino turístico con un sistema de seguridad de atención especializada al turista, así como señaléticas, señales contra incendios, y existe un marco institucional que garantiza aspectos fundamentales como la lucha contra el delito, la lucha contra el tráfico y consumo de drogas, los planes de emergencia ante desastres naturales y la seguridad de salud. Se califica como Positivo obtener este resultado.

N.º 12: Percepción del valor del servicio por el cliente

Luego de aplicadas las encuestas y procesados los datos, se aprecia en los resultados obtenidos que la satisfacción del cliente con respecto a los destinos es alta (superior al 80 % en cada destino), al igual que el porcentaje de repetición de los turistas (superior al 80 % en cada destino). Pese a no existir una variada disponibilidad de alternativas para dar seguimiento a la percepción del valor del servicio, esta se califica de Alta.

N.º 13: Contribución a la identidad local

Se procesaron los datos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los clientes y se observa que la medida en que el producto o servicio turístico presentado en los destinos expresa la cultura y tradiciones camagüeyanas es muy alta (superior al 90 %), resultados que fueron reafirmados mediante el criterio emitido por especialistas de diferentes áreas de la Empresa Campismo Popular Camagüey. Los principales elementos referidos fueron:

- Espectáculos artísticos basados en la cultura y tradición local y nacional.
- Ofertas gastronómicas de platos y bebidas representativas de la cultura local y nacional.
- Ofertas de visitas y excursiones a sitios de valor patrimonial.

N.º 14: Superficie de espacios naturales protegidos con vocación eco turística

Para este indicador se realizaron encuestas a especialistas de entidades regulatorias: Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), Agencia de Prevención contra Incendios (APCI), Ministerio del Interior (MININT), Ministerio de Salud Pública (MINSAP), el CITMA y el MINTUR. También se aplicaron a especialistas de la empresa y luego se realizó una referencia cruzada con los planes de cada destino y las evaluaciones recibidas.

Los resultados obtenidos se califican como Inaceptable porque, a pesar de que existen programas de educación ambiental e inversiones con tecnologías ecológicas, los especialistas consideran que el cumplimiento de las medidas ambientales impuestas por diferentes órganos regulatorios y las acciones de la Estrategia Ambiental Territorial es inferior al 60 % en cada destino objeto de estudio. Estos elementos constituyen señales de alerta y los procesos de mejora de la calidad que se implementen irán dirigidos preferentemente a su mejoramiento.

N.º 15: Atractivo turístico histórico y cultural

En los destinos existen atractivos turísticos históricos y culturales, ejemplo de ello es El Zanjón, cercano a Sibanicú, municipio al que pertenece La Barbacoa.

N.º 16: Comercialización *online* de atractivos turísticos

Se evalúa de Positivo. La empresa debe dirigir sus esfuerzos a mantener y actualizar los sitios web para lograr mayor comercialización, comunicación constante con el cliente, fidelización, y mantenimiento de la excelencia a través de la capacitación sistemática del personal.

N.º 17: Porcentaje de empleados locales en la plantilla (directivos y no directivos)

Los datos recogidos por el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Campismo Popular Camagüey muestran que, con respecto a este indicador, las plantillas de los destinos se desglosan del siguiente modo:

Punta de Ganado:

Cuenta con 76 trabajadores, 4 de ellos son directivos, y todos pertenecen a zonas cercanas al destino.

Los Cangilones:

Cuenta con una plantilla de 39 trabajadores, de ellos 3 son directivos, todos pertenecen a las zonas cercanas al destino.

La Barbacoa:

Cuenta con 35 trabajadores y 3 de ellos son directivos, todos pertenecen a las zonas cercanas al destino.

La aplicación de las primeras etapas del enfoque analítico muestra su factibilidad y lo útil que puede resultar para encauzar la proyección estratégica. Se, entonces, por parte de la dirección de la empresa, que se concluyan aquellos pasos que demandan decisiones al más alto nivel de la organización. No obstante, a partir del análisis integral de los indicadores aquí expuestos se considera que la empresa debe encaminarse a desarrollar las siguientes acciones estratégicas:

- Incrementar el valor añadido en el producto/servicio.
- Capacitar sistemáticamente al personal en temas de atención al cliente, medioambiente, reciclaje, patrimonio cultural del destino, entre otros.
- Renovar y mantener el equipamiento, las instalaciones y los destinos turísticos.

- Mantener una comunicación constante con el cliente y apuntar a su fidelización.
- Fomentar la cultura del uso racional de los recursos energéticos.
- Revisar y orientar su estrategia inversionista hacia la creación de productos turísticos actualizados y novedosos.
- Perfeccionar el sistema de evaluación del desempeño y su estimulación.
- Rediseñar la estrategia de comunicación promocional.
- Revisar la cadena de valor de forma que las decisiones de compra o inversión tengan como fin la obtención de valor añadido al producto/servicio y garanticen el retorno de los recursos invertidos
- Ofrecer seguridad y una atención especializada al turista.
- Personalizar cuanto sea posible el producto/servicio turístico, sobre la base del conocimiento del mercado y la preservación de la identidad histórica y cultural del sitio o atractivo turístico.

CONCLUSIONES

Los indicadores de competitividad sostenible adquieren un reconocimiento cada vez mayor como herramientas útiles para la toma de decisiones estratégicas, pues permiten visualizar fenómenos claramente y tienen la capacidad de sintetizar, cuantificar y comunicar información compleja de una manera relativamente sencilla.

El cálculo de los indicadores de competitividad sostenibilidad para la Empresa Campismo Popular Camagüey, aplicados a los destinos turísticos de Punta de Ganado, Cangilones y La Barbacoa arrojó resultados positivos en la dimensión económica, no siendo así en los aspectos socioculturales y ecológicos, en especial lo referido al porcentaje de recursos no contaminantes, la emisión de residuos, la superficie de espacios naturales protegidos con vocación ecoturística.

El esquema analítico ofrece una solución al problema planteado en la investigación y corroboró la conveniencia de su utilización como herramienta metodológica para lograr que los destinos turísticos de la empresa Campismo Popular Camagüey sean competitivos y contribuyan al desarrollo sostenible, con independencia de que puedan aplicarse en otras organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cánovas, G.; Sifontes, C. Y.; Loredó, N. A. y Palacios, Á. L. (2019). Esquema analítico para la toma de decisiones estratégicas basadas en la competitividad y el desarrollo sostenible. *Técnica Administrativa*, 18(3).
2. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987, 4 de agosto). *Nuestro futuro común* [Informe, documento A/42/427]. Organización de las Naciones Unidas. https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMM AD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
3. Díaz, B. H. y Márquez, B. P. (2016). Línea base de indicadores de competitividad turística como herramienta para la gestión de destinos. *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*, 6(1), 5-17. <https://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/2338/1783>
4. Gheorghe, P. y Munteanu. G. I. (2018). Company Competitiveness in Sustainable Conditions. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 18(1), 82-87. <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2018/08/4-1.pdf>
5. Herciu, M. y Ogorean, C. (2018). Business Sustainable Competitiveness a Synergistic, Long-Run Approach of a Company's Resources and Results. *Studies in Business Economics*, 13(3), 26-44. DOI: 10.2478/sbe-2018-0033
6. Miketta, P. (2018). *Modelo de evaluación de la competitividad para la gestión de la empresa envasadora de aguas Acqua Capri de Esmeraldas, Ecuador* [Disertación doctoral inédita]. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
7. Molina, S. A. (2019). Certificación turística sostenible y los impactos socioeconómicos percibidos por hoteles en Costa Rica. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(2), 363-372. doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.025
8. Organización Mundial del Turismo (2021). *Panorama del turismo internacional, Edición 2020*. OMT, Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284422746>
9. Popescu, G. H.; Sima, V.; Nica, E. y Gheorghe, I. G. (2017). Measuring sustainable competitiveness in contemporary economies—Insights from European economy. *Sustainability*, 9(7), 1230. <https://doi.org/10.3390/su9071230>

10. Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2017). Requerimientos informacionales para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *TransInformação*, 29(2), 175-189. <https://www.scielo.br/j/tinf/a/jTvN59R757SwhdpbvGXvFZg/?format=pdf&lang=es>
11. Širá, E.; Vavrek, R., Kravčáková, I. y Kotulič, R. (2020). Knowledge Economy Indicators and Their Impact on the Sustainable Competitiveness of the EU Countries. *Sustainability*, 12(10), 4172. <https://doi.org/10.3390/su12104172>
12. Wang, L.; Li, W. y Qi, L. (2020). Stakeholder pressures and corporate environmental strategies: A meta-analysis. *Sustainability*, 12(3), 1172. <https://doi.org/10.3390/su12031172>
13. Weber, W. G.; Unterrainer, C. y Höge, T. (2020). Psychological research on organisational democracy: A meta-analysis of individual, organisational, and societal outcomes. *Applied Psychology*, 69(3), 1009-1071. <https://doi.org/10.1111/apps.12205>
14. Zapata, G.; Sigala, L. y Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59. <https://www.redalyc.org/pdf/880/88046587003.pdf>

Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses relacionados con el contenido de este artículo.

Contribución de los autores

El autor para la correspondencia y responsable de la integridad del trabajo en su conjunto es Guberto Cánovas Riverón. Los autores Guberto Cánovas Riverón y Néstor Alberto Loredó Carballo aportan con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con la Introducción y la Metodología. Los autores Guberto Cánovas Riverón, Néstor Alberto Loredó Carballo y Ángela Laura Palacios Hidalgo contribuyen con la evaluación y discusión de los resultados de la investigación, y colaboran, de conjunto, en las Conclusiones y revisión de las Referencias bibliográficas. La autora Ángela Laura Palacios Hidalgo participa en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.