



## Gestión de diferenciación de destinos turísticos como vía de competitividad

### *Management of tourism destination differentiation as a path to competitiveness*

Rubert Delgado Gamboa  
[delegado@iju.mintur.gob.cu](mailto:delegado@iju.mintur.gob.cu)

Dainaze Esther Calvente Suárez  
[dcalvente@uo.edu.cu](mailto:dcalvente@uo.edu.cu)

Graciela María Castellanos Pallerols  
[gcpallerols@gmail.com](mailto:gcpallerols@gmail.com)

Rosario León Robaina  
[rosario.leon.robaina@gmail.com](mailto:rosario.leon.robaina@gmail.com)

\*Delegación del MINTUR de Isla de la Juventud, Cuba, \*\*Universidad de Oriente Sede “Antonio Maceo”, Cuba

Recibido: 01/06/2026, Aceptado: 1/10/2026

Correspondencia: [delegado@iju.mintur.gob.cu](mailto:delegado@iju.mintur.gob.cu)

#### RESUMEN

La diferenciación de destinos turísticos ha transitado de estrategia complementaria a imperativo estructural de competitividad, aunque la literatura ha concentrado su atención en recursos, gobernanza y sostenibilidad, dejando poco explorado el proceso comercial como variable estratégica autónoma. Esta investigación propone un modelo de gestión de la diferenciación de destinos turísticos mediante competencias comerciales, sustentado en los métodos histórico-lógico, analítico-sintético y sistémico-estructural-funcional, con un enfoque mixto secuencial-exploratorio. El modelo se estructura en entradas, tres etapas interrelacionadas (determinación de elementos diferenciadores, gestión de la diferenciación y evaluación de impactos) y salidas, operacionalizadas en once pasos con técnicas cualitativas y cuantitativas. Su aporte principal reside en articular las competencias comerciales como mecanismo de activación del proceso de diferenciación, superando la fragmentación teórica identificada en los marcos sistémicos precedentes. El modelo integra sostenibilidad, resiliencia y posicionamiento competitivo en un ciclo de mejora continua, proporcionando a los decisores un instrumento teórico, metodológico y práctico para gestionar la diferenciación en destinos turísticos, con particular aplicabilidad en contextos como el cubano.

**Palabras clave:** competitividad turística; diferenciación de destinos; competencias comerciales; capacidades dinámicas; gestión de destinos.

#### ABSTRACT

*The differentiation of tourism destinations has shifted from a complementary strategy to a structural imperative for competitiveness, yet the literature has concentrated on resources, governance, and sustainability, leaving the commercial process as an autonomous strategic variable relatively unexplored. This research proposes a model for managing tourism destination differentiation through commercial competences, grounded in the historical-logical, analytical-synthetic, and systemic-structural-functional methods, with a mixed sequential-exploratory approach. The model comprises inputs, three interrelated stages-determination of differentiating elements, management of differentiation, and impact assessment-and outputs, operationalized in eleven steps with qualitative and quantitative techniques. Its main contribution lies in articulating commercial competences as the activating mechanism of the differentiation process, overcoming the theoretical fragmentation identified in previous systemic frameworks. The model integrates sustainability, resilience, and competitive positioning within a continuous improvement cycle, providing decision-makers with a theoretical, methodological, and practical instrument to manage differentiation in tourism destinations, with particular applicability in contexts such as Cuba.*

**Keywords:** tourism competitiveness; destination differentiation; commercial competences; dynamic capabilities; destination management.

#### Cómo citar:

Delgado Gamboa, R., Calvente Suárez, D. E., Castellanos Pallerols, G. M., & León Robaina, R. (2026). Gestión de diferenciación de destinos turísticos como vía de competitividad. *GADE: Revista Científica*, 6(2), 432-461.  
<https://doi.org/10.63549/rg.v6i2.853>



## INTRODUCCIÓN

La diferenciación de destinos turísticos ha dejado de ser una estrategia de marketing complementaria para convertirse en un imperativo estructural de competitividad en el actual ecosistema turístico global. Esta transformación responde a un contexto de competencia intensificada, expectativas turísticas en rápida diversificación y una sucesión de perturbaciones multidimensionales (desde la pandemia de COVID-19 hasta desastres climáticos e incertidumbres geopolíticas) que han reconfigurado los fundamentos mismos del desempeño de los destinos (Göral, 2026).

En este escenario, la ventaja competitiva ya no se determina primordialmente por la dotación de recursos o la escala de inversión, sino por la capacidad de los destinos para identificar y traducir valores únicos en experiencias tangibles y emocionalmente significativas (Ha, 2026). La gestión de la diferenciación emerge así no como una opción estratégica entre otras, sino como el mecanismo central mediante el cual los destinos pueden sostener su relevancia en mercados crecientemente saturados y segmentados (Delgado et al., 2026).

La literatura sobre competitividad de destinos turísticos ha experimentado una evolución teórica y metodológica sustancial

desde comienzos de la década de 2000. Los primeros estudios se apoyaban predominantemente en inventarios de recursos y lógicas de ventaja comparativa (Göral, 2026). Sin embargo, investigaciones posteriores ampliaron los componentes de la competitividad para incorporar dimensiones como la sostenibilidad ambiental, las estructuras de gobernanza y gestión, y las estrategias empresariales (Barbosa et al., 2024).

La modelización de la competitividad se ha enriquecido mediante la aplicación de marcos como el Diamante de Porter, la Visión Basada en Recursos, el Ciclo de Vida del Área Turística y diversos modelos de gestión y marketing de destinos (Göral, 2026). No obstante, esta expansión conceptual ha generado también fragmentación metodológica y desafíos de comparabilidad, ya que los estudios emplean conjuntos heterogéneos de indicadores (basados en atracciones, orientados al desempeño, perceptuales o estructurales) que dificultan la síntesis acumulativa y la construcción teórica (Barbosa et al., 2024).

El período posterior a 2020 ha introducido un giro crítico en el debate sobre competitividad de destinos. Conceptos como gobernanza de crisis, capacidad de adaptación y resiliencia sistémica han



pasado a ocupar el centro de los modelos explicativos, desplazando parcialmente el énfasis exclusivo en la sostenibilidad que caracterizó la fase anterior. Paralelamente, la transformación digital, la inteligencia artificial y las demandas de consumo responsable están redefiniendo los parámetros de la competencia internacional (Luštický y Štumpf, 2025).

Los viajeros contemporáneos valoran crecientemente la autenticidad, las experiencias personalizadas y la conexión emocional con el destino, tendencias que exigen a los gestores turísticos repensar las estrategias de diferenciación más allá de la mera promoción de atributos funcionales (Ha, 2026). La investigación empírica reciente confirma que el capital humano cualificado, la preparación en tecnologías de la información y comunicación, y la calidad del entorno institucional constituyen determinantes fundamentales de la competitividad, con efectos que varían significativamente según el nivel de desarrollo de los destinos (Luštický y Štumpf, 2025).

En el ámbito específico de la diferenciación como vía de competitividad, la evidencia disponible sugiere que los destinos que logran articular estrategias de diferenciación sostenible (integrando recursos naturales, capacidades dinámicas y

elementos externos) pueden transformar sus ventajas comparativas en ventajas competitivas efectivas (Delgado et al., 2026). La diferenciación efectiva opera a través de múltiples mecanismos: la construcción de marcas basadas en cultura viva y emociones auténticas (Ha, 2026), el desarrollo de productos especializados que responden a segmentos de demanda específicos, y la creación de ecosistemas de innovación que integran sostenibilidad, gobernanza y gestión basada en datos (OECD, 2025). La literatura reciente subraya además la importancia de las capacidades dinámicas y la colaboración público-privada como condiciones habilitantes para que las estrategias de diferenciación se traduzcan en resultados competitivos sostenibles (Barbosa et al., 2024; Luštický y Štumpf, 2025).

Las aproximaciones teóricas a los modelos turísticos de los noventa y 2000 (Poon, 1993; Ritchie y Crouch, 1993; De Keyser y Vanhove, 1994; Dwyer y Kim, 2003) conceptualizan el destino como sistema donde interactúan recursos, gestión, demanda y entorno, se incorpora la idea de valor turístico y experiencias diferenciadas. A partir de los 2000 se añaden dimensiones de medición (índices globales tipo WEF, modelos cuantitativos) y se consolida la competitividad como constructo



multidimensional que integra economía, gobernanza, sostenibilidad y experiencia turística.

No obstante, a pesar de los avances teóricos en el estudio de la competitividad de destinos turísticos, diversos análisis cuantitativos evidencian que la literatura se ha concentrado principalmente en variables relacionadas con los recursos del destino, la gobernanza, la sostenibilidad y la gestión del turismo, dejando relativamente

poco explorado el proceso comercial como factor determinante de su competitividad (Seguí et. al, 2019).

Por lo antes expuesto se realizó un análisis de contenido de una muestra intencional de 35 referencias (n=35) en la evolución del concepto de competitividad de destinos turísticos, publicados en bases de datos de prestigio *Web of Science* y *Scopus* en el período 1776-2026.

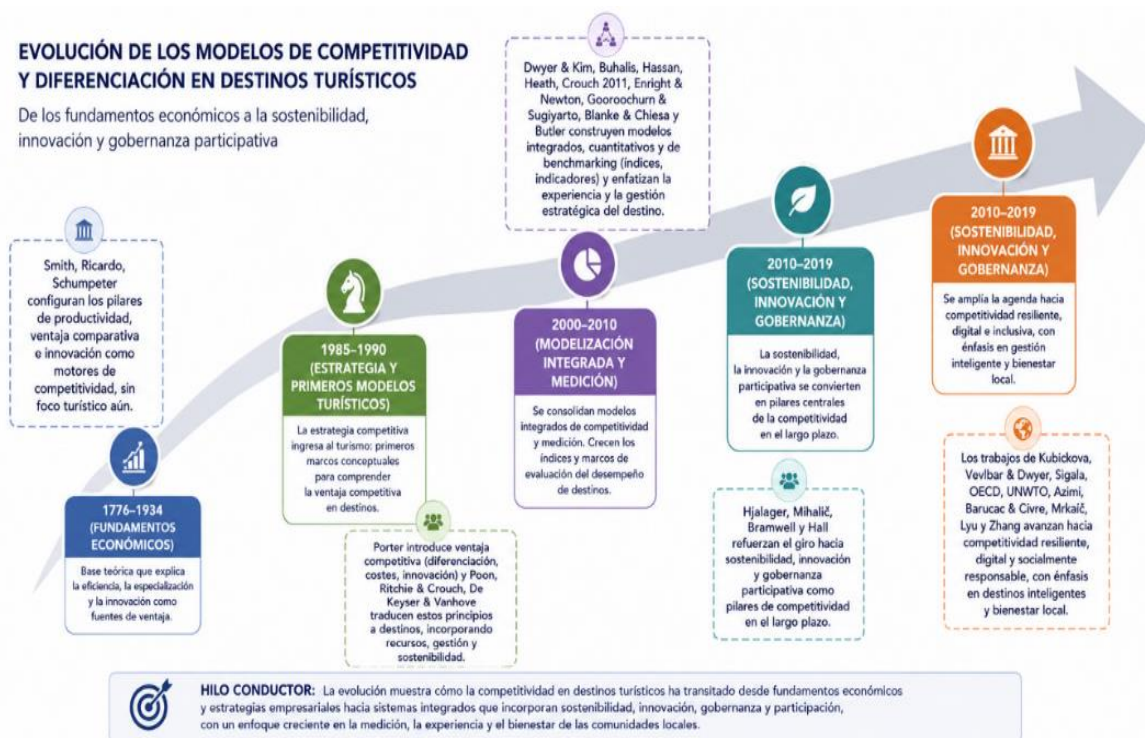


*Figura 1*

*Evolución histórica del concepto de competitividad turística.*

*Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de 35 conceptos reflejados en las bases de datos *Web of Science* y *Scopus* en el período 1776-2026*

Los aspectos tratados incluyen el año de publicación, país de afiliación del primer autor, paradigma teórico, variables

propuestas (las cuales serán tratadas en epígrafes posteriores) y su relación explícita con la diferenciación del destino. Los datos



fueron sistematizados y analizados mediante técnicas de estadística descriptiva y tendenciales. Este estudio permitió distinguir cinco grandes etapas evolutivas del constructo.

La secuencia histórico-lógica que muestra la figura 1, evidencia una expansión del constructo desde lo económico-productivo hacia lo sistémico, sostenible, resiliente y digital, pero sin desarrollar de manera explícita un subsistema o proceso “comercial”. Esta permite identificar seis grandes paradigmas agrupados en clúster, que han que configuran el estudio de la competitividad turística:

Paradigma económico y estratégico: constituye la base fundacional del concepto. Los autores clásicos como Smith (1776) y Ricardo (1817) sentaron las bases de la ventaja comparativa y la especialización productiva, mientras que Schumpeter (1934) introdujo la innovación como motor del desarrollo. Porter (1985) marca un punto de inflexión al trasladar el análisis de la ventaja comparativa nacional a la ventaja competitiva empresarial, estableciendo la diferenciación como una de las tres estrategias genéricas. Crouch (2011) profundiza en la aplicación de estos principios al ámbito turístico.

Modelos sistémicos de competitividad turística: representan la consolidación del

campo de estudio. Ritchie y Crouch (1993-2011) desarrollaron el modelo más influyente, complementado por las contribuciones de Dwyer y Kim (2003), De Keyser y Vanhove (1994), Enright y Newton (2004), Gooroochurn y Sugiyarto (2005), el Foro Económico Mundial (WEF, 2019) y Mrkaić et al. (2024). Estos modelos conciben el destino como un sistema complejo donde interactúan múltiples factores, pero tienden a tratar las funciones comerciales como una subdimensión de la “gestión del destino”.

Paradigma de gobernanza y política turística: enfatiza en el papel de la coordinación institucional, la planificación territorial y las políticas públicas como determinantes de la competitividad. Este enfoque privilegia la dimensión público-colectiva sobre las capacidades comerciales del destino.

Paradigma de sostenibilidad: se ha desarrollado en múltiples corrientes, desde los planteamientos iniciales de Hassan (2000) sobre competitividad sostenible, hasta las contribuciones de Mihalic (2016), Cvelbar y Dwyer (2020) Azimi et al. (2023) y Aguiar et al. (2024). La sostenibilidad se ha consolidado como un eje transversal, dando lugar a conceptos como “diferenciación verde” o “destino responsable”.



Paradigma de innovación y digitalización: Poon (1993) fue pionera al vincular la competitividad con la capacidad de ofrecer experiencias innovadoras. Hjalager (2010) sistematizó el estudio de la innovación turística, mientras que Sigala (2021) y Murcia et al. (2026) han introducido la transformación digital y el paradigma de los destinos inteligentes.

Paradigma de branding y experiencia turística: Buhalis (2000) conceptualizó el destino como un sistema integrado donde el marketing juega un papel central. Pike (2008) profundizó en la construcción de marca destino, mientras que Dwyer et al. (2014) ha enfatizado la creación de experiencias memorables como fuente de diferenciación.

En síntesis, el recorrido evolutivo de los modelos de competitividad turística evidencia un progresivo enriquecimiento conceptual desde los fundamentos de la ventaja comparativa hasta los enfoques sistémicos, sostenibles y digitales del siglo XXI. Autores como Ritchie y Crouch (1993-2011), Dwyer y Kim (2003) o el propio Foro Económico Mundial han logrado consolidar una visión multidimensional. Sin embargo, al examinar críticamente dichos modelos, se observa una paradoja recurrente: a pesar de que la diferenciación se menciona

explícitamente como fuente de ventaja competitiva, ninguno de los grandes marcos sistémicos desarrolla el proceso comercial como activador o impulsor de la competitividad.

Las funciones vinculadas a la comercialización, la distribución, la inteligencia de mercados, la fijación de precios diferenciales o la gestión de canales aparecen fragmentadas, gestionadas en categorías genéricas como “gestión del destino” o “marketing”, sin un tratamiento analítico que permita evaluar su peso específico en la competitividad global. Este vacío teórico adquiere relevancia crítica a la luz de los hallazgos cuantitativos (Seguí-Amortegui et al., 2019), que confirman una concentración desproporcionada de la literatura en los recursos endógenos, la gobernanza y la sostenibilidad, en detrimento del proceso comercial como variable estratégica autónoma (Ateljević, 2025).

Desde una perspectiva crítica, cabe argumentar que un destino puede poseer recursos excepcionales, una gestión eficiente y políticas sostenibles, pero fracasar en su posicionamiento competitivo si no logra traducir dichos atributos en ofertas diferenciadas efectivamente comunicadas, distribuidas y valoradas por segmentos específicos de la demanda.



La diferenciación, en el ámbito turístico, no emerge espontáneamente de los recursos del destino; exige un trabajo activo de selección de atributos relevantes, construcción de narrativas distintivas, diseño de experiencias memorables y articulación de canales de comercialización que lleguen al consumidor final en condiciones de ventaja. Por ello, se asume la necesidad de descentrar categorías para situar el foco en cómo se construye, opera y sostiene la diferenciación desde el proceso comercial del destino, a partir de la integración los fundamentos teóricos de la diferenciación (Porter, 2010; Kotler y Keller, 2012) con las particularidades del sistema turístico contemporáneo, donde la digitalización, la segmentación de mercados y la competencia global imponen nuevas exigencias a la comercialización diferencial de los territorios.

La síntesis de la revisión teórica permite definir los siguientes vacíos:

1. Desconexión entre diferenciación y proceso comercial: la diferenciación se reconoce como fuente de ventaja competitiva, pero no se articula operativamente con las funciones comerciales del destino.
2. Ausencia de una taxonomía de competencias comerciales para destinos: no existe un marco

sistemático que clasifique y jerarquice las capacidades comerciales específicas de los destinos turísticos.

3. Limitada aplicación de la teoría de capacidades dinámicas al turismo de destino: la teoría de capacidades dinámicas, ampliamente desarrollada en el ámbito empresarial, no se ha aplicado sistemáticamente al análisis de las competencias comerciales de los destinos.

La convergencia de estos vacíos evidencia como brecha teórico-metodológica, la no evidencia en la literatura especializada consultada, de un modelo que articule las competencias comerciales como mecanismo de activación del proceso de diferenciación en destinos turísticos, particularmente en contextos como el cubano.

Por todo lo antes planteado, este artículo se propone examinar la gestión de la diferenciación de destinos turísticos como vía de competitividad, a partir de los fundamentos teóricos, las estrategias operativas y las condiciones institucionales que determinan su efectividad. La investigación se estructura en torno a una pregunta central: ¿bajo qué condiciones y mediante qué mecanismos la diferenciación



se convierte en un factor efectivo de competitividad para los destinos turísticos en el contexto contemporáneo?

Para abordarla, se revisan las contribuciones teóricas y empíricas de los últimos cinco años, con atención específica a los estudios que abordan la relación entre diferenciación, sostenibilidad y resiliencia. El artículo contribuye a la literatura al proponer un modelo de gestión de diferenciación para el logro de la competitividad de destinos turísticos, bajo un marco integrador que articula los componentes de la diferenciación estratégica con los determinantes de la competitividad identificados en la investigación reciente, y al identificar brechas y direcciones para futuras investigaciones en este campo.

### **Materiales y Métodos:**

La presente investigación adopta un enfoque mixto de carácter secuencial-exploratorio, articulado en torno a tres métodos teóricos fundamentales que permiten abordar la complejidad del objeto de estudio desde una perspectiva integradora. La combinación de métodos histórico-lógicos, analítico-sintéticos y sistémico-estructurales funcionales garantiza la coherencia epistemológica entre los fundamentos teóricos, el diseño metodológico y la construcción del modelo

propuesto, en consonancia con los estándares de rigor exigidos por la investigación turística de alto impacto.

Método histórico-lógico: constituye el eje diacrónico de la investigación y se orienta al análisis de la evolución teórica y práctica del proceso de gestión de la diferenciación de destinos turísticos y de los sistemas de competencias comerciales. Su aplicación permitió reconstruir la trayectoria del concepto de competitividad de destinos turísticos desde sus orígenes en la economía clásica hasta los enfoques contemporáneos de destinos inteligentes y resiliencia sistémica.

La aplicación sistemática de este método, sustentada en el análisis de contenido de 35 referencias publicadas en Web of Science y Scopus durante el período 1776-2026, permitió: (a) identificar cinco etapas evolutivas del constructo de competitividad turística; (b) distinguir seis paradigmas teóricos agrupados en clúster —económico-estratégico, modelos sistémicos, gobernanza y política turística, sostenibilidad, innovación y digitalización, y branding y experiencia turística—; y (c) constatar el vacío teórico relativo al tratamiento del proceso comercial como variable estratégica autónoma en la literatura especializada (Medina y Grueso, 2019; Seguí-Amortegui et al., 2019;



Ateljević, 2025). Este hallazgo constituye el fundamento histórico-lógico de la brecha teórico-metodológica que la investigación se propone abordar.

Método de análisis y síntesis: opera como el eje transversal de descomposición y recomposición conceptual del objeto de estudio. Desde una perspectiva analítica, parte de lo general (el constructo multidimensional de competitividad de destinos turísticos) para acotar progresivamente las prioridades investigativas y desarrollar pautas de análisis específicas en la gestión de potencialidades del destino. Su aplicación permitió desagregar las categorías fundamentales del objeto de estudio (competitividad, diferenciación, proceso comercial y competencias comerciales) en sus dimensiones y variables constituyentes, estableciendo las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas.

Desde una perspectiva sintética, este método permitió integrar los hallazgos parciales derivados del análisis histórico-lógico y del análisis de contenido en una propuesta conceptual coherente, sustentando la construcción de una definición integradora de competitividad de destinos turísticos que incorpora explícitamente el proceso comercial como componente estratégico.

Método sistémico-estructural-funcional

El método sistémico-estructural-funcional:

constituye la base epistemológica para la explicación del objeto de investigación, la modelación del campo de acción y la elaboración del modelo teórico y del instrumento metodológico que lo operacionaliza. Su aplicación permitió modelar el objeto de investigación como un sistema integrado por entradas (recursos, capacidades y condiciones del destino), tres etapas interrelacionadas (identificación de atributos diferenciales, desarrollo de competencias comerciales y activación del proceso de diferenciación) y salidas (posicionamiento competitivo sostenible), así como establecer las relaciones de retroalimentación entre sus componentes.

Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos: la investigación empleó un conjunto diversificado de técnicas e instrumentos, seleccionados en función de la naturaleza de las variables analizadas y de los objetivos específicos de cada etapa metodológica:

Técnicas cualitativas: técnicas de dinámica grupal y consenso (grupos focales y método Delphi) para la validación de las dimensiones e indicadores del modelo propuesto, entrevistas estructuradas y no estructuradas a gestores turísticos, responsables de comercialización y



expertos académicos, así como el análisis de contenido de fuentes documentales y bibliométricas.

Técnicas cuantitativas: cuestionarios estructurados aplicados a muestras representativas de actores del sistema turístico, técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para el análisis de datos primarios y secundarios, técnicas econométricas para la estimación de relaciones causales entre competencias comerciales y competitividad del destino, técnicas de análisis económico y financiero para la evaluación de la eficiencia y sostenibilidad de las estrategias de diferenciación y técnicas de análisis de comunicación para evaluar la efectividad de las narrativas distintivas y los canales de comercialización.

Paquetes informáticos empleados: SPSS v. 25.0 para el análisis estadístico descriptivo e inferencial, Eviews v.3.0 para el análisis econométrico de series temporales y datos de panel, DECISION para el análisis multicriterio y la priorización de alternativas estratégicas, VOSviewer para el análisis bibliométrico y la visualización de redes de conocimiento.

### **Resultados:**

Por todo lo antes planteado la propuesta tiene como objetivo dotar a los decisores del destino turístico de un instrumento

teórico, metodológico y práctico para la gestión la diferenciación mediante competencias comerciales.

Para la implementación oportuna de esta propuesta deben cumplirse las siguientes premisas:

1. Contar con el conocimiento, impulso y apoyo continuo del Ministerio del Turismo (MINTUR), gobiernos territoriales, de la dirección y trabajadores del destino.
2. Contar con un sistema de información efectivo, que permita operacionalizar la propuesta metodológica.
3. Conocimiento y dominio por parte de los implicados de las particularidades del entorno en que se desarrolla el destino.
4. La comprensión de la necesidad de gestionar el destino de manera diferenciadora mediante sus competencias comerciales.
5. Existencia en el destino de un proceso de dirección basado en la comercialización donde se establecen objetivos e indicadores; se les da seguimiento y evalúan.

Los principios sobre los cuales se rige el modelo son:



Carácter participativo: la aplicación de la propuesta lleva implícita en todas sus etapas la participación activa de la dirección, los órganos encargados de la formación y los trabajadores, además es imprescindible en la ejecución de las acciones formativas.

Aprendizaje: se requiere del aprendizaje para lograr la participación necesaria en cada una de las etapas y fases previstas. Constituye un principio básico en la ejecución y evaluación de procesos.

Flexibilidad o adaptabilidad: dada por la posibilidad de valorar su aplicación en otras instalaciones con características similares a las de la organización objeto de investigación, realizando las adecuaciones correspondientes.

Suficiencia: referida a la disponibilidad de la información (y su tratamiento) que se requiere para la aplicación en las instalaciones productoras de medicamentos.

Consistencia lógica: acorde a la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.

Transferencia: relacionada con la concordancia requerida entre la aplicación de la metodología general que sustenta el modelo y la necesidad que fundamenta esa aplicación, así como la concordancia entre

los programas o acciones propuestos con las necesidades de competencias que le dieron origen.

Parsimonia: La propia estructuración del modelo, su consistencia lógica y flexibilidad permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple.

Generalidad: por la posibilidad de su extensión como herramienta metodológica para desarrollar estudios similares en otras organizaciones.

### **1. Desarrollo de los elementos metodológicos del modelo de gestión por modelo de gestión de diferenciación de destinos a través de competencias comerciales.**

El modelo propuesto está compuesto por entradas, tres etapas (11 pasos) y salidas. Se desarrolla, en primer lugar, a través de una metodología que lo sistematiza, se concibe mediante la integración de las categorías y variables relativas a los constructos gestión de la diferenciación y competencias comerciales y se distingue de los antecedentes analizados al incorporar las competencias comerciales como punto de partida para la gestión del proceso de diferenciación.

Funciona como un ciclo sistémico de tres etapas interconectadas que se



retroalimentan de forma continua. La Etapa I (Determinación de elementos diferenciadores) realiza un diagnóstico integral del destino a través del entorno, los recursos, las capacidades y el proceso comercial para identificar qué atributos, capacidades y potencialidades pueden generar diferenciación. La Etapa II (Gestión de la diferenciación) constituye el núcleo estratégico, que se construye a partir de la información del diagnóstico, diseña las competencias comerciales y la cartera de

ofertas diferenciadoras, transformando los elementos distintivos del destino en propuestas de valor únicas orientadas a segmentos específicos del mercado. La Etapa III (Evaluación de impactos) evalúa la sostenibilidad de la propuesta (efectos económicos, sociales y ambientales), y sus resultados retroalimentan las dos etapas previas, permitiendo ajustar el diagnóstico y rediseñar las ofertas ante las desviaciones detectadas en la implementación.

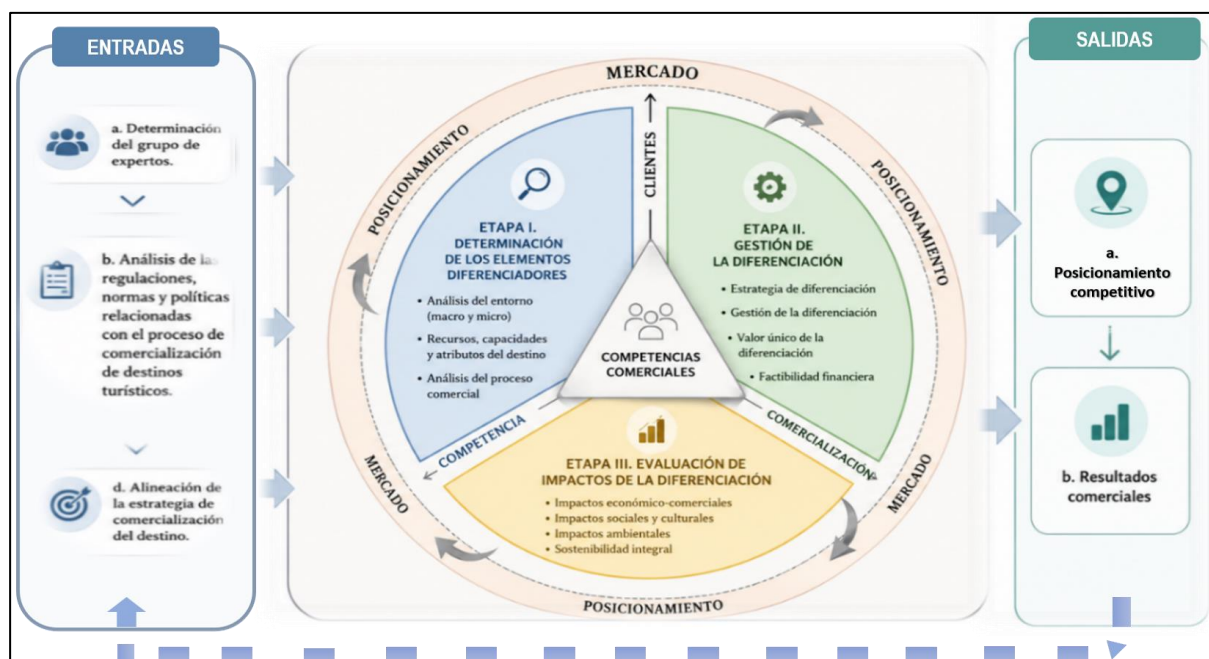


*Figura 2.*

*Descripción metodológica del modelo en etapas, fases y pasos.*

Las interconexiones siguen un hilo conductor desde las entradas (expertos, marco regulatorio, capacitación y alineación estratégica) hasta las salidas

(matriz de posicionamiento y resultados comerciales), a través del mercado, los clientes y la competencia como componentes interactuantes. El enfoque de



competitividad y diferenciación transversaliza todo el modelo orientando las decisiones hacia la creación de valor único, mientras que las competencias comerciales actúan como núcleo del instrumento que se construye, como el mecanismo que activa esa diferenciación. El posicionamiento alcanzado influye en las entradas futuras y las respuestas del mercado retroalimentan permanentemente el sistema, configurando un ciclo continuo de mejora que propicia la sostenibilidad competitiva del destino (figura 2).

## 2. Elementos estructurales del modelo.

Con el objetivo de comprender el modelo propuesto se expone a continuación la explicación de sus etapas y pasos; así como la información de entrada, objetivos y herramientas para su implementación.

**Entradas:** la conformación de la información se estructura mediante la *Tabla 1*.

*Tabulación y procesamiento del Comité de expertos.*

| No. | Nombre del experto | Cargo que ocupa | K | Experto |
|-----|--------------------|-----------------|---|---------|
| 1   |                    |                 |   |         |
| ... |                    |                 |   |         |
| n   |                    |                 |   |         |

El último paso estará condicionado por el análisis de los coeficientes de competencia

conformación del grupo de expertos y su capacitación, el análisis de las regulaciones y normas y la alineación de los objetivos comerciales del destino en análisis a los del destino país.

### a. Determinación y capacitación del grupo de experto:

Para la creación del grupo se seleccionarán especialistas en la temática, siendo este el potencial para la selección final del equipo. Se propone utilizar el software Decisión, mediante las bondades de sus interfaces relacionadas con técnicas multiatributo. La forma de proceder se divide en tres momentos: 1- confección del listado inicial de las posibles personas que cumplen los requisitos para ser miembros del grupo de expertos; 2- procesamiento de los miembros de la lista en el *software* (tabla 1) y 3- selección de expertos.

(K) resultantes de cada entrevistado luego de su procesamiento en el software. Se



seleccionarán aquellos que resulten con  $K \geq 0.8$ .

*Tabla 2.*

*Estructura de plan para el desarrollo del proceso de capacitación.*

| No. | Actividad de capacitación | Tipo | Duración | Periodo de ejecución | Objetivo específico |
|-----|---------------------------|------|----------|----------------------|---------------------|
| 1   |                           |      |          |                      |                     |
| ... |                           |      |          |                      |                     |
| N   |                           |      |          |                      |                     |

Se sugiere, además, desarrollar un plan de capacitación (entrenamientos, cursos, talleres) que les permita apropiarse de las herramientas más generales necesarias para la corrida del instrumento (tabla 2).

#### **b. Análisis de las regulaciones, normas y políticas relacionadas con el proceso de comercialización de destinos turísticos.**

*Tabla 3.*

*Listado de las regulaciones, normas y políticas referidas al proceso comercial.*

| No. | Regulaciones, normas y políticas | Elementos a tener en cuenta |
|-----|----------------------------------|-----------------------------|
| 1   |                                  |                             |
| ... |                                  |                             |
| N   |                                  |                             |

Para determinar el nivel de conocimiento del marco regulatorio, se propuso un cuestionario a directivos y especialistas, seleccionados mediante una muestra no probabilística por conveniencia. Sobre la base de la información obtenida se podrán establecer los conocimientos, uso y cumplimiento de las normas y resoluciones.

Se realizó el análisis de las regulaciones, normas y políticas con implicación directa en el proceso de gestión comercial de destinos turísticos y el diseño de ofertas (Tabla 3).

#### **c. Alineación de la estrategia del proceso de comercialización del destino.**

Se diseñó una matriz de evaluación de la alineación estratégica (Tabla 4) para evaluar el alineamiento de la estrategia comercial del destino en análisis con la estrategia comercial del destino país (Cuba).

*Tabla 4.*



*Matriz de Análisis de Alineación Estratégica.*

Objetivos de comercialización del destino país (Cuba)

| <i>Objetivos de comercialización del destino x</i> | Obj <sub>1</sub> | Obj <sub>2</sub> | Obj <sub>3</sub> | ...             | Obj <sub>n</sub> | Total              |
|----------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|
| <i>Obj<sub>1</sub></i>                             | A <sub>11</sub>  | A <sub>21</sub>  | A <sub>31</sub>  | A <sub>41</sub> | A <sub>n1</sub>  | $\sum A_{i1}$      |
| <i>Obj<sub>2</sub></i>                             | .                | .                | .                |                 | A <sub>n2</sub>  | $\sum A_{i2}$      |
| <i>Obj<sub>3</sub></i>                             | .                | .                | .                |                 | A <sub>n3</sub>  | $\sum A_{i3}$      |
| ...                                                | .                | .                | .                |                 | A <sub>n4</sub>  | $\sum A_{i4}$      |
| <i>Obj<sub>m</sub></i>                             | A <sub>1m</sub>  | A <sub>2m</sub>  | A <sub>3m</sub>  | A <sub>4m</sub> | A <sub>nm</sub>  | $\sum A_{im}$      |
| <i>Total</i>                                       | $\sum A_{1j}$    | $\sum A_{2j}$    | $\sum A_{3j}$    | $\sum A_{4j}$   | $\sum A_{mj}$    | $\sum \sum A_{ij}$ |

Donde:

$A_{ij} = 0$ , Si el objetivo i no se relaciona con el objetivo j.

$A_{ij} = 1$ , Si el objetivo i se relaciona de forma débil con el objetivo j.

$A_{ij} = 2$ , Si el objetivo i se relaciona de forma media con el objetivo j.

$A_{ij} = 3$ , Si el objetivo i se relaciona de forma fuerte con el objetivo j.

Donde:

$A_{ij}$  - Valor de la interrelación

i - Objetivos definidos en el Plan de comercialización del destino turístico.

j - Objetivos definidos en el Plan de comercialización del destino país.

i = 1, 2, 3, ..., n

j = 1, 2, 3, ..., m

La matriz permitió conocer tanto el nivel de relación global entre los objetivos del proyecto y los del plan estratégico de desarrollo del turismo, como identificar

aquellos objetivos con menor relación para posibilitar su reformulación.

**Etapas I. Determinación de los elementos diferenciadores.**

La Etapa I tiene como propósito identificar y caracterizar los elementos del entorno y del destino que constituyen la base sobre la cual se construirá la diferenciación. Para ello, se desarrolla un diagnóstico integral que abarca el análisis del macroentorno, el microentorno, el inventario y jerarquización de recursos y atributos, la determinación de capacidades físicas, operativas y de gestión, así como el análisis del proceso comercial y sus competencias asociadas.

**Paso 1: Elementos diferenciadores del entorno.**

Objetivo: identificar y caracterizar los factores externos que inciden en la diferenciación y comercialización del destino turístico, tanto a nivel macro como micro, para determinar las oportunidades y



amenazas que condicionan su posicionamiento competitivo.

Técnicas: análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal)

En este, se realiza un análisis PESTEL del macroentorno que evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, determinando su impacto tanto en la diferenciación como en la comercialización del destino. Paralelamente, se analiza el microentorno mediante la microsegmentación de clientes primarios con técnicas de tabulación cruzada y análisis de conglomerados, la clasificación de clientes secundarios mediante el método ABC Multicriterio, el análisis de demanda y estacionalidad a través de alisamiento exponencial, la construcción de mapas de posicionamiento frente a competidores, y el análisis de actores mediante el método MACTOR.

En el **Paso 2**, referido a los elementos diferenciadores internos, se determina el stock de recursos y capacidades del destino. Los recursos se evalúan mediante un inventario detallado de nueve atributos (atractivos turísticos, infraestructura, servicios, capital humano, planificación, imagen, entorno geográfico, factores políticos y factores económicos),

jerarquizados a través de análisis factorial exploratorio y evaluados por mercados emisores mediante matrices ponderadas. Las capacidades se miden a través de un sistema multidimensional que incluye la capacidad física, real, de alojamiento, de infraestructura, de gestión, experiencial y un sistema integrado de capacidades, con sus respectivas fórmulas de cálculo y reglas de decisión. Finalmente, se identifican los clúster diferenciadores, mediante una matriz de relación entre recursos, capacidades y atributos.

En el **Paso 3**, se analiza el proceso comercial mediante la caracterización de sus subactividades, la determinación del mapa de procesos y flujograma, la identificación de fallas a través de matrices de alineación actividad-falla validadas con la prueba no paramétrica de Kendall, el diseño de la cadena de valor actual y la construcción de un portafolio de competencias comerciales priorizadas mediante método Delphi.

#### **Paso 4. Estrategia de diferenciación.**

Se centra en el análisis de la cartera de ofertas del destino mediante el modelo "5A" (Atractivo, Accesibilidad, Alojamiento, Actividades y Servicios Auxiliares) y el diseño de la estrategia de diferenciación a partir de una matriz de diferenciación que clasifica las ofertas en tres zonas: Zona A



(altas fuentes de diferenciación, se adoptan), Zona B (medianas fuentes, se adaptan) y Zona C (fuentes débiles, se rediseñan).

#### **a. Análisis de la cartera de ofertas del destino.**

Para el análisis de la cartera de ofertas del destino turístico se propone el empleo del modelo “5A”, el cual ofrece un marco metodológico integral para analizar el portafolio a través de cinco dimensiones estratégicas: atractivo, accesibilidad, alojamiento, actividades y servicios auxiliares.

La metodología implica puntuar sistemáticamente los atributos dentro de cada dimensión según su importancia tanto para el cliente como para el destino (Velarde et al., 2023). Cada dimensión incluye indicadores clave específicos y estrategias de diferenciación. El enfoque permite a los destinos evaluar de manera integral su portafolio turístico (Sánchez et al., 2013), proporcionando un método estructurado para evaluar y potencialmente, reposicionar las ofertas turísticas comprendiendo su panorama competitivo multidimensional (tabla 5). A continuación, se describe su estructura:

*Tabla 5.*

*Dimensiones para la evaluación y posicionamiento del destino.*

| <i>Componente</i>              | <i>Definición</i>                                            | <i>Indicadores clave</i>                                                                | <i>Estrategias de diferenciación</i>                               |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Atractivo</b>            | Recursos naturales, culturales o únicos que generan demanda. | - Patrimonio UNESCO<br>- Playas certificadas<br>- Eventos exclusivos                    | - Enfoque en autenticidad - Creación de "iconos"                   |
| <b>2. Accesibilidad</b>        | Conectividad física y digital del destino.                   | - Frecuencia de vuelos<br>- Tiempo de traslado desde aeropuerto<br>- Visado electrónico | - Alianzas con aerolíneas<br>- Hub de conexiones                   |
| <b>3. Alojamiento</b>          | Oferta y calidad de hospedaje.                               | - Ratio ocupación/precio<br>- Diversidad<br>- Certificaciones verdes                    | - Experiencias únicas<br>- Cadena de valor local                   |
| <b>4. Actividades</b>          | Experiencias complementarias al producto principal.          | - Número de excursiones certificadas<br>- Oferta nocturna<br>- Turismo activo           | - Personalización<br>- Tecnología                                  |
| <b>5. Servicios Auxiliares</b> | Infraestructura de apoyo (transporte, salud, financiera).    | - Cobertura WiFi<br>- Señalización multilingüe<br>- Servicios médicos                   | - Smart destinations (app integrada)<br>- Servicios "sin contacto" |



Para determinar la evaluación de cada una de las ofertas que componen la cartera se puntúan los atributos que desagregan las “A” atendiendo a su importancia para el cliente y el destino mediante la siguiente escala Likert: 1 - muy bajo nivel de importancia, 2 - bajo nivel de importancia, 3 - medio nivel de importancia, 4 - alto nivel de importancia y 5 - muy alto nivel de importancia.

#### **b. Diseño de la estrategia de diferenciación.**

Las estrategias de diferenciación de un destino turístico se definen mediante un análisis metodológico multidimensional que involucra la evaluación de la imagen percibida, los atributos únicos y el posicionamiento estratégico. La metodología implica varios componentes clave:

1. Evaluación de la imagen actual del destino (Delgado et al., 2000).
2. Análisis de componentes holísticos y únicos (Cortés et al., 2023).
3. Identificación de factores determinantes como entorno general, entorno turístico y determinantes internos (Delgado et al., 2000).

Los investigadores recomiendan utilizar técnicas tanto estructuradas como no

*Tabla 6.*

estructuradas. La estrategia final debe ser propia, singular y característica para cada destino (Cortés et al., 2023). En este caso se propone su diseño desde la cartera de ofertas. Para ello se inicia con un inventario integral de la cartera de productos y servicios existente, clasificándolos por tipología (marítimos/terrestres) y caracterizando sus atributos esenciales. Posteriormente, se aplica una matriz de evaluación multicriterio que considera: singularidad del recurso base, grado de replicabilidad por competidores, alineación con la marca destino, potencial de premiumización y contribución a la sostenibilidad, en dos ejes donde se sitúa la importancia para el cliente y la importancia para el destino.

Cada producto se valora en una escala Likert de 1 a 3, asignándose valores diferenciados según la estrategia del destino y la percepción del consumidor. El llenado de la matriz se realiza mediante las medias obtenidas del análisis estadístico de las matrices de composición (validadas por prueba no paramétrica, conglomeración y estadígrafos de dispersión) bajo una escala de clasificación de 1 a 3 puntos, como muestra la tabla 6.



### *Criterios de evaluación de las competencias de procesos.*

|                      | Evaluación del cliente |       |      | Evaluación del destino |       |      |
|----------------------|------------------------|-------|------|------------------------|-------|------|
|                      | Alto                   | Medio | Bajo | Alto                   | Medio | Bajo |
| <i>O<sub>1</sub></i> | [3]                    | [2]   | [1]  | [3]                    | [2]   | [1]  |
| ...                  | [3]                    | [2]   | [1]  | [3]                    | [2]   | [1]  |
| <i>O<sub>m</sub></i> | [3]                    | [2]   | [1]  | [3]                    | [2]   | [1]  |

Se seleccionarán aquellas ofertas que clasifiquen en la Zona A de diferenciación, las de la Zona B se adaptan y en la Zona C se rediseñan. La matriz de diferenciación está constituida por nueve cuadrantes y cada

Zona asume tres. Todas las ofertas ubicadas por encima de la diagonal principal están dentro del umbral de decisión, como muestra la figura 3.

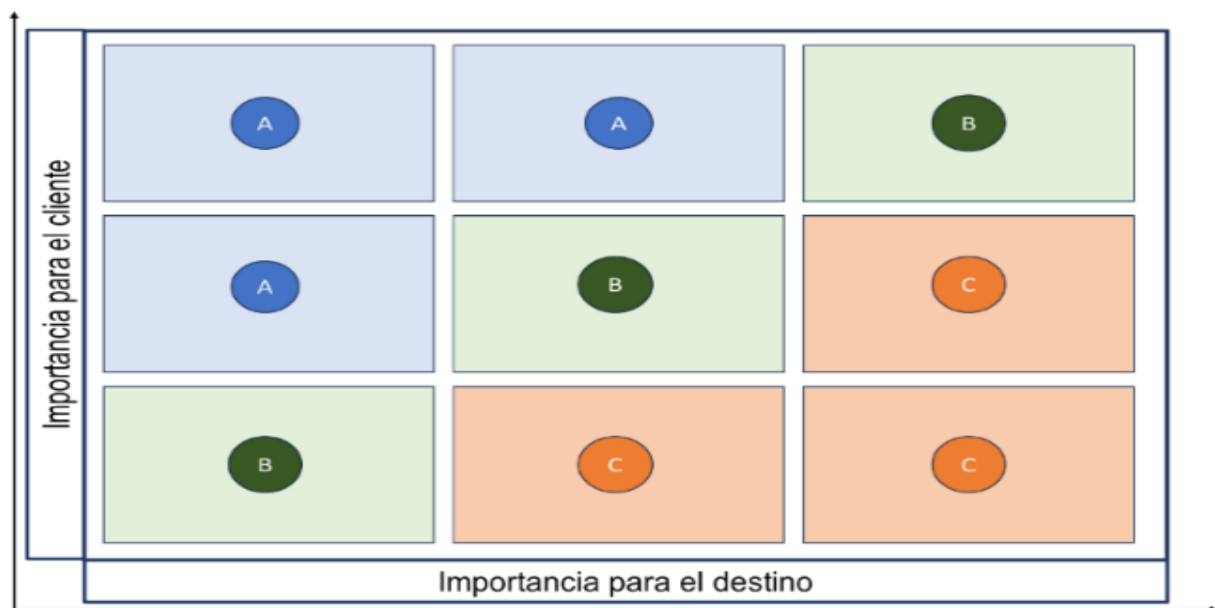


*Figura 3.*

### *Matriz de diferenciación.*

**Zona A:** Altas fuentes de diferenciación. Se adoptan.

- Cuadrante 1. Estructurar ofertas conjuntas para el proceso.
- Cuadrante 2. Acceder a nuevos mercados.

- Cuadrante 3. Aprovechar sinergias propias.

**Zona B:** Medianas fuentes de diferenciación. Se adaptan.

- Cuadrante 4. Ofertar soluciones integrales a los nuevos mercados.



- Cuadrante 5. Establecer relaciones sociales y beneficiosas.
- Cuadrante 6. Propiciar la creatividad y la innovación en la cartera de ofertas.

**Zona C:** Fuentes débiles de diferenciación. Se rediseñan.

- Cuadrante 7. Compartir riesgos y recursos intangibles.
- Cuadrante 8. Mejorar la posición competitiva.
- Cuadrante 9. Valorar la necesidad y posibilidad del alcance de la competitividad.

Como resultado de la Etapa I se obtienen los siguientes elementos diferenciadores: un inventario jerarquizado de recursos y atributos con su nivel de uso por mercados emisores, una caracterización de las capacidades del destino (carga física, alojamiento, infraestructura de soporte), un diagnóstico del proceso comercial con sus principales fallas estructurales, una cadena de valor actual del destino, y un portafolio preliminar de competencias comerciales. Estas salidas constituyen los insumos fundamentales que alimentan la Etapa II, donde se gestionará activamente la diferenciación a partir de los elementos identificados.

### **Etapla II. Gestión de la diferenciación.**

La Etapa II constituye el núcleo estratégico del modelo, donde se transforman los

elementos diferenciadores identificados en la etapa anterior en acciones concretas de gestión comercial. A partir del diagnóstico de recursos, capacidades y competencias, se procede al rediseño de la cadena de valor del proceso comercial, orientándola hacia la creación de ventajas competitivas sostenibles. Seguidamente, se determina la cartera de ofertas diferenciadoras mediante el análisis de su valor único, su viabilidad financiera y su alineación con las competencias comerciales priorizadas. Esta etapa materializa la propuesta de valor del destino en productos y experiencias concretas, listas para ser comercializadas en los mercados emisores.

### **Paso 5. Gestión de la diferenciación.**

#### **a. Diseño de la cadena de valor del proceso comercial para la diferenciación del destino.**

Para rediseñar la cadena de valor comercial de un destino turístico con enfoque diferenciador, es fundamental integrar elementos territoriales únicos, innovaciones tecnológicas y enfoques estratégicos de sostenibilidad. La evidencia científica sugiere varias estrategias clave como la expuesta por Benavides, et al. (2019), el cual enfatiza en el diseño de instrumentos competitivos como clústeres y cadenas de valor para generar calidad superior e innovación continua. Rodríguez



et al., (2023) recomienda identificar atractivos gastronómicos territoriales como potenciales diferenciadores y Pulido et al. (2016) destaca la necesidad de incorporación de la sostenibilidad como variable de gestión estratégica. Para esta investigación, dadas las características de destinos de sol y playa nacionales y las particularidades de este proceso, su implementación práctica implica:

- Mapear atractivos locales únicos.
- Integrar tecnologías de turismo inteligente.
- Crear coordinación estratégica de interconexiones.

La misma se sustenta en enfoques holísticos y específicos del territorio que permitan definir

1. Describir las actividades para generar valor al cliente final y a la organización.
2. Identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

#### **b. Determinación de las ventajas competitivas.**

La identificación de ventajas competitivas en la comercialización turística requiere un análisis estructurado de la cadena de valor, enfocado en reconocer los elementos diferenciadores y las sinergias estratégicas entre ellos. Según Porter y Kramer (2010), este análisis debe partir de la desagregación

de las actividades primarias y de apoyo, evaluando cómo cada una contribuye a la creación de valor único para el cliente. Complementariamente, Jiménez et al. (2023) subrayan la necesidad de identificar los atributos territoriales distintivos –como los recursos naturales, culturales o gastronómicos– que pueden transformarse en ventajas difíciles de imitar. Benavides et al. (2019) recomienda diseñar instrumentos como clúster y cadenas de valor que señalen procesos eficientes para producir servicios turísticos. Los elementos diferenciadores pueden incluir:

- Precios competitivos
- Calidad del servicio
- Innovación tecnológica
- Características territoriales únicas

De acuerdo, con los resultados de los recursos únicos, capacidades y competencias comerciales diferenciadoras, se construye la matriz de relación entre estos aspectos, obteniendo los roles empresariales en correspondencia con las ventajas competitivas determinadas. La metodología propuesta integra estos enfoques mediante un proceso secuencial que incluye:

1. Mapeo de actividades generadoras de valor en el proceso comercial, desde la captación hasta la experiencia post-viaje.



2. Identificación de procesos únicos que se apoyen en elementos distintivos del territorio y en capacidades organizativas especializadas.
3. Evaluación de capacidades diferenciales, considerando factores como la calidad percibida, la capacidad de innovación y la eficiencia en costos (Benavides et al., 2019).
4. Análisis de interrelaciones sistémicas entre los elementos de la cadena, para detectar sinergias que potencien la ventaja competitiva de manera integral y sostenible.

El objetivo final, como señalan González et al. (2021), es configurar una propuesta turística que se distinga por sus características distintivas y su coherencia interna, permitiendo un posicionamiento estratégico claro en el mercado y la construcción de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

#### **Paso 6. Determinación de las ofertas diferenciadoras para la sostenibilidad de las ventajas.**

La consolidación de ventajas competitivas sostenibles en el sector turístico se logra mediante la integración estratégica de *Tabla 7.*

*Cartera de oferta diferenciadora del destino Cayo Largo del Sur.*

prácticas que generan valor único y percibido para el cliente. Según López et al. (2022), la adopción de modelos de gestión sostenible influye positivamente tanto en el desempeño operativo como financiero de los destinos, al tiempo que crea ventajas de diferenciación difíciles de replicar por la competencia. Sin embargo, Briñez et al. (2021) advierten que, aunque existe una tendencia favorable hacia la implementación de estas prácticas, aún persisten deficiencias en su aprovechamiento estratégico como palanca competitiva, limitándose a menudo a iniciativas aisladas o de compilación.

Para lograr la sostenibilidad de las ventajas competitivas, se requieren el diseño de ofertas donde la sostenibilidad no sea un atributo complementario, sino el núcleo de la propuesta de valor, alineando los objetivos de preservación ambiental con la creación de experiencias memorables y diferenciadas para el visitante. Para el desarrollo de este paso se hace necesario determinar cuáles son las ofertas que debe generar el destino para diferenciarse de sus competidores. En este sentido se propone el siguiente orden:

#### 1. Escrutinio por zonas de diferenciación de la cartera de ofertas (tabla 7).



| Zona | #   | Nombre de la Excursión | Zona | # | Nombre de la Excursión | Zona | # | Nombre de la Excursión |
|------|-----|------------------------|------|---|------------------------|------|---|------------------------|
|      | 1   |                        |      |   |                        |      |   |                        |
|      | 2   |                        |      |   |                        |      |   |                        |
|      | 3   |                        |      |   |                        |      |   |                        |
|      | ... |                        |      |   |                        |      |   |                        |
|      | n   |                        |      |   |                        |      |   |                        |

## 2. Determinación del valor único de la diferenciación.

Para determinar el valor diferenciador de cada una de las ofertas y de la cartera en general, se desarrolló un cuestionario estructurado basado en las tres dimensiones clave identificadas en el análisis cualitativo: valor percibido por el cliente, singularidad de los atributos turísticos y viabilidad de las

*Tabla 8.*

*Determinación del valor único de la diferenciación.*

| No. | Ofertas | Evaluación según el cliente | Evaluación según atributos | Evaluación según competencias comerciales |
|-----|---------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------------------|
| 1   |         |                             |                            |                                           |
| 2   |         |                             |                            |                                           |
| ... |         |                             |                            |                                           |
| N   |         |                             |                            |                                           |

Donde:

1 - 2.4: Muy bajo valor para diferenciar el destino.

2.5 - 3.4: Valor moderado/bajo para diferenciar el destino.

3.5 - 4.4: Valor alto para diferenciar el destino.

4.5 - 5.0: Valor muy alto para diferenciar el destino.

Este procedimiento transforma las percepciones cualitativas en evidencia cuantificable, permitiendo una priorización objetiva de la cartera de ofertas y proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en la comercialización del destino.

### **Etapas III. Evaluación de impactos.**

competencias comerciales asociadas. Cada oferta de la cartera fue evaluada en una escala Likert de 1 a 5 puntos para cada dimensión. Los datos se recogieron mediante una encuesta aplicada al panel de expertos del sector, garantizando así una triangulación de fuentes, como muestra la tabla 8.

La Etapa III tiene como objetivo medir y evaluar los resultados derivados de la implementación de la estrategia de diferenciación y de las ofertas diseñadas en la etapa anterior. Se establece un sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos organizados en tres dimensiones: impactos económico-comerciales (ingresos,



ocupación, estancia media, penetración digital, estacionalidad), impactos sociales y culturales (empleo, seguridad, salud pública, percepción comunitaria), e impactos ambientales (huella de carbono, consumo de agua y energía, generación de residuos). Esta etapa cierra el ciclo de gestión al proporcionar evidencia empírica sobre la efectividad del modelo.

### **Paso 7. Impactos económico-comerciales.**

Se establecen métricas clave para cuantificar el impacto directo de las ofertas diferenciadoras en el desempeño comercial del destino.

Número de visitantes (NV):  $NV = \Sigma$  turistas en período t.

Tasa de crecimiento interanual (TC):  $TC = [(NV_t - NV_{t-1}) / NV_{t-1}] \times 100$ .

Duración promedio de la estancia (DPE):  $DPE = \Sigma$  (noches totales) / NV.

Tasa de repetitividad (TR):  $TR = (\text{visitantes recurrentes} / NV) \times 100$ .

Tasa de ocupación hotelera (TO):  $TO = (\text{habitaciones ocupadas} / \text{habitaciones disponibles}) \times 100$ .

Desempeño económico:

Gasto promedio por turista (GPT):  $GPT = \text{Ingresos totales por turismo} / NV$ .

Impacto económico total (IET): Estimado mediante multiplicador turístico:  $IET = GPT \times NV \times M$ , donde M es el

multiplicador de gasto turístico para la economía local.

Ingreso por oferta diferenciadora (IOD):  $IOD_i = (\text{Precio}_i \times \text{Unidades vendidas}_i)$  para cada oferta i.

Costo total por elemento diferenciador (CTED):  $CTED = \Sigma$  (Costos fijos + Costos variables) asociados al desarrollo y mantenimiento de las ofertas.

Efectividad comercial y digital:

Penetración de canales digitales (PCD):  $PCD = (\text{Reservas mediante plataformas digitales} / \text{Reservas totales}) \times 100$ .

Estacionalidad (E): Se calcula el índice de estacionalidad  $E_m = (NV_m / NV \text{ anual promedio}) \times 100$  para cada mes m.

Engagement en redes sociales (ERS):  $ERS = (\text{Interacciones totales} / \text{Seguidores}) \times 100$ .

### **Paso 8. Impactos sociales y culturales.**

Se evalúa la contribución del turismo al desarrollo socioeconómico local y los posibles efectos en la comunidad.

Impacto en el empleo:

Tasa de empleo directo en turismo (TED):  $TED = (\text{Empleados en sector turístico} / \text{Población económicamente activa local}) \times 100$ .

Densidad de empleo por entidad (DEE):  $DEE_j = (\text{Empleados en entidad } j / \text{Empleados turísticos totales}) \times 100$ .

Desarrollo y seguridad:



Índice de desarrollo de infraestructura (IDI): Evaluación cualitativa mediante escalas Likert (1-5) sobre estado de accesibilidad, transporte y servicios.

Tasa de incidentes contra turistas (TIT):  $TIT = (\text{Número de delitos reportados contra turistas} / NV) \times 1000$ .

Indicador de salud pública (ISP):  $ISP = (\text{Casos de enfermedades relacionadas con turistas} / NV) \times 10000$ .

Bienestar comunitario:

Impacto social percibido (ISPc): Mediante encuestas a residentes, escala de 1-10, sobre cambios en calidad de vida atribuibles al turismo.

### **Paso 9. Impactos ambientales.**

Se miden los efectos sobre los recursos naturales y la huella ecológica.

Huella de carbono del turismo (HCT):  $HCT = \sum (NV \times DPE \times FE_t) + \sum (Ed \times FE_e)$

Donde  $FE_t$  es factor de emisión por tipo de transporte y  $FE_e$  por consumo energético en destino.

Intensidad en el uso de recursos:

Consumo de agua por turista (CAT):  $CAT = (\text{Consumo total de agua en } m^3 / NV) / DPE$ .

Consumo de energía por turista (CET):  $CET = (\text{Consumo total de energía en kWh} / NV) / DPE$ .

Generación de residuos por turista (GRT):  $GRT = (\text{Residuos sólidos totales en kg} / NV) / DPE$ .

### **Paso 10. Análisis integral de sostenibilidad.**

Se sintetiza el desempeño en las tres dimensiones para una evaluación holística.

Índice de sostenibilidad turística (IST):

$IST = \alpha \cdot (IET_{norm}) + \beta \cdot (ISPc_{norm}) + \gamma \cdot (1 - HCT_{norm})$

Donde  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$  son pesos asignados ( $\alpha + \beta + \gamma = 1$ ) y los subíndices indican valores normalizados.

Cumplimiento de iniciativas sostenibles (CIS):

$CIS = (\text{Proyectos sostenibles implementados} / \text{Proyectos sostenibles planificados}) \times 100$ .

Balance costo-impacto de la diferenciación (BCID):

$BCID = (\sum IOD_i) / (\sum CTED_i + HCT \text{ monetizada})$

Relaciona los ingresos generados por las ofertas diferenciadoras con sus costos económicos y ambientales totales.

Esta propuesta permite una evaluación cuantitativa y estandarizada de los impactos multidimensionales de las ofertas diferenciadoras, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia para la gestión sostenible del destino

Como salida de la Etapa III se obtiene una evaluación integral de los impactos generados por la implementación del modelo, incluyendo el Índice de



Sostenibilidad Turística (IST), el Balance Costo-Impacto de la Diferenciación (BCID) y, fundamentalmente, la nueva matriz de posicionamiento competitivo del destino que refleja su evolución frente a los competidores. Estos resultados no solo validan la hipótesis de investigación, sino que retroalimentan el sistema, permitiendo ajustes en las etapas previas (detección de nuevas fallas, rediseño de ofertas, reconfiguración de competencias) en un ciclo de mejora continua que asegura la sostenibilidad de la competitividad del destino.

*Tabla 9.*

*Mapa de posicionamiento del destino.*

| <i>Competidores</i> | <i>Dimensiones de la diferenciación</i> | <i>Atributos o variables</i> | <i>Indicadores</i>   |                      |                      |            |                      | <i>Ranking</i> |
|---------------------|-----------------------------------------|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------|----------------------|----------------|
|                     |                                         |                              | <i>I<sub>1</sub></i> | <i>I<sub>2</sub></i> | <i>I<sub>3</sub></i> | <i>...</i> | <i>I<sub>n</sub></i> |                |
| <i>1</i>            |                                         |                              |                      |                      |                      |            |                      |                |
| <i>...</i>          |                                         |                              |                      |                      |                      |            |                      |                |
| <i>N</i>            |                                         |                              |                      |                      |                      |            |                      |                |

La elaboración y procesamiento de la matriz, como muestra la tabla 9, sigue la misma metodología de procesamiento de la información obtenida en el análisis de los competidores.

#### **b. Resultados comerciales.**

La evaluación expost del proceso comercial se determina mediante los siguientes indicadores:

1. Encuesta de satisfacción del destino.

#### **Salidas:**

Las salidas del modelo la constituyen se resumen en la posición competitiva alcanzada por el destino turístico y los resultados comerciales obtenidos a partir de la implementación de las ofertas diferenciadoras diseñadas. Para su evaluación se propone una aplicación expost de la matriz de posicionamiento y de indicadores comerciales clave para la evaluación de dicho proceso:

##### **a. Competitividad expost.**

2. Porcentaje de repitencia de los turistas al destino. (Número de turistas que regresan al destino / Total de turistas) \* 100
3. Implementación de tecnologías inteligentes: Sistemas de gestión de datos, información en tiempo real para turistas, etc.
4. Conectividad digital: Acceso a internet y servicios tecnológicos en el destino.



Estos resultados permitirán medir el nivel de impacto y efectividad de la propuesta y al mismo tiempo corregir las desviaciones que se establecen con la implementación de las etapas y pasos de forma independiente e integrada proporcionando una retroalimentación o *feedback* que contribuye a la mejora del proceso comercial a partir de la gestión de la consolidación de sus competencias, expresada en el alcance de los objetivos y estrategias de diferenciación descritas.

### **Discusión:**

El modelo propuesto parte de la premisa de que la diferenciación ha transitado de ser una estrategia complementaria a constituirse en un imperativo estructural de competitividad, conceptualización que converge con los hallazgos de investigaciones recientes sobre destinos insulares y de naturaleza, donde la integración de prácticas sostenibles, experiencias memorables y personalización constituye la vía fundamental para mantener la competitividad en mercados saturados (Delgado et al., 2026; Ha, 2026). Su contribución teórica radica en la identificación y operacionalización de las competencias comerciales como mecanismo que activa la diferenciación, llenando el vacío identificado en la literatura previa, que reconocía la

diferenciación como fuente de ventaja competitiva, pero carecía de un marco que explicara cómo se construye y sostiene desde el proceso comercial (Porter, 1985; Ritchie y Crouch, 2011). Esta contribución se alinea con los desarrollos recientes en la teoría de capacidades dinámicas aplicada al turismo, que demuestran que la mera posesión de recursos no genera diferenciación sin procesos organizativos que los movilen (Luštický y Štumpf, 2025).

La matriz de diferenciación de nueve cuadrantes, representa una herramienta metodológica que supera las limitaciones de los enfoques tradicionales de evaluación de ofertas turísticas, al integrar simultáneamente la evaluación del cliente y del destino, así como cinco criterios de diferenciación: singularidad, replicabilidad, alineación con la marca, potencial de premiumización y contribución a la sostenibilidad (Barbosa et al., 2024). Su aplicación en contextos como el cubano permite identificar no solo qué ofertas poseen mayor potencial diferenciador, sino también qué estrategias específicas adoptar para cada zona.

La Etapa III, dedicada a la evaluación de impactos, incorpora de manera explícita las dimensiones económica-comercial, social-cultural y ambiental mediante el Índice de



Sostenibilidad Turística (IST) y el Balance Costo-Impacto de la Diferenciación (BCID), respondiendo a la creciente demanda de que los modelos de competitividad trasciendan el enfoque puramente económico y reconozcan la sostenibilidad como principio transversal y no como atributo complementario.

Desde una perspectiva práctica, el modelo constituye un instrumento que dota a los decisores del destino de una herramienta teórica, metodológica y práctica para gestionar la diferenciación. La estructura en tres etapas y once pasos, con sus correspondientes técnicas e instrumentos, proporciona una lógica operativa que traduce los principios teóricos en acciones concretas, mientras que la inclusión de paquetes informáticos específicos (SPSS, Eviews, DECISION, VOSviewer) facilita la implementación técnica del modelo y la triangulación metodológica necesaria para la validez de los resultados. Esta articulación multinivel responde a la necesidad, identificada en la literatura, de que las estrategias de diferenciación operen en coherencia con los marcos estratégicos nacionales y regionales, integrando la colaboración público-privada y la coordinación institucional como condiciones habilitantes para la competitividad.

### Referencias bibliográficas:

- Aguiar, A. de P. A., Fischmann, A. A., y Costa, B. K. (2024). Tourism competitiveness and social progress: A systematic literature review. *Journal of Destination Marketing y Management*, 32, 100876. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2024.100876>
- Ateljević, A. M. (2025). Bibliometric analysis as a basis for research on sustainability in tourism in Bosnia and Herzegovina. *Collection of papers new economy*, 3(1), 57-70. <https://www.researchgate.net/profile/Maryna-Riabokin/publication/394267282>
- Barbosa, A. de P. A., Fischmann, A. A., y Costa, B. K. (2024). Tourism competitiveness and social progress: A systematic literature review. *Journal of Destination Marketing y Management*, 32, 100876. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2024.100876>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27–45. <https://doi.org/10.1177/0047287510362776>



- Cvelbar, L. K., y Dwyer, L. (2020). [Título no proporcionado en el documento]. [Datos de publicación no disponibles].
- De Keyser, R., y Vanhove, N. (1994). The competitive situation of tourism in the Caribbean area: Methodological approach. *The Tourist Review*, 49(3), 19–22. <https://doi.org/10.1108/eb058157>
- Delgado, G. R., Calvente Suárez, D. E., Castellanos Pallerols, G. M., y León Robaina, R. (2026). The paradigm of sustainable differentiation: A challenge for the development of an island destination. *Santiago*, 22(1), 1–15. <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/29074>
- Dwyer, L., et al. (2014). [Título no proporcionado en el documento]. [Datos de publicación no disponibles].
- Dwyer, L., y Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Enright, M. J., y Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777–788. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.06.008>
- Gooroochurn, N., y Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25–43. <https://doi.org/10.5367/0000000053297130>
- Göral, R. (2026). Tourism destination competitiveness research: A systematic review of the post-2000 literature (2000–2026). *Selçuk Turizm ve Bilişim Araştırmaları Dergisi*, 9, 10–17. <https://doi.org/10.71276/stbad.1906057>
- Ha, V. S. (2026, 10 de septiembre). Building a tourism brand from 'living culture' and the emotions of tourists. [Vietnam.vn](https://www.vietnam.vn/en/xay-dung-thuong-hieu-du-lich-tu-van-hoa-song-va-cam-xuc-du-khach). <https://www.vietnam.vn/en/xay-dung-thuong-hieu-du-lich-tu-van-hoa-song-va-cam-xuc-du-khach>
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239–245. <https://doi.org/10.1177/004728750003800305>
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson Education.
- Luštický, M., y Štumpf, P. (2025). What are the most influential drivers of tourism destination competitiveness? *Journal of Destination Marketing y*



- Management*, 35, 100912.  
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2025.100912>
- Mrkaić, B., et al. (2024). Tourism competitiveness as a multidimensional system: A new conceptual model. *Tourism Management*, 100, 104-118.
- Murcia, N. V. M., Monje, J. K. C., López, S. C., Carvajal, A. C. y Malaver, L. M. M. (2026). Turismo y metaverso: Exploración bibliométrica de la experiencia virtual en el turismo digital (2020-2024). *Revista Boletín Redipe*, 15(5), 170-186.
- OECD. (2025). *Measuring and monitoring the competitiveness of destinations in Portugal*. OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/6a7ad47c-en>
- Pike, S. (2008). *Destination marketing: An integrated marketing communication approach*. Butterworth-Heinemann.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB International.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2ª ed.). Pirámide. (Trabajo original publicado en 1985)
- Ricardo, D. (1817). *On the principles of political economy and taxation*. John Murray.
- Ritchie, J. R. B., y Crouch, G. I. (1993). Competitiveness in international tourism: A framework for understanding and analysis. *Proceedings of the 43rd Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism*, 23–71.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Sigala, M. (2021). Rethinking of tourism and hospitality education when nothing is normal: Restart, recover, or rebuild. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 45(5), 920-923.  
<https://www.academia.edu/download/73255974/10963480211012058.pdf>
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. W. Strahan and T. Cadell.
- WEF, (2019). *The travel and tourism competitiveness report 2019*. World Economic Forum.