MAESTRO y SOCIEDAD e-ISSN 1815-4867

Volumen 23 Número 3 Año 2026
Artículo original

# Competencias de gestores comerciales turísticos para la diferenciación de destinos: un modelo de gestión para contextos de restricciones estructurales

## Competencies of tourism commercial managers for destination differentiation: a management model for contexts of structural restrictions

## Competências de gestores comerciais turísticos para a diferenciação de destinos: um modelo de gestão para contextos de restrições estruturais

M. Sc. Rubert Delgado Gamboa [1]*, https://orcid.org/0009-0008-6759-4874
Dr. C. Dainaze Esther Calvente Suárez [2], https://orcid.org/0000-0003-4155-183x
Dr. C. Graciela María Castellanos Pallerols [3], https://orcid.org/0000-0003-2542-5972
Dr. C. Rosario León Robaina [4], https://orcid.org/0000-0001-5397-777X

[1] Delegación del MINTUR de la Isla de la Juventud, Cuba

[2-4] Universidad de Oriente, Cuba

*Autor para correspondencia. email delegado@iju.mintur.gob.cu

**Para citar este artículo:** Delgado Gamboa, R., Calvente Suárez, D. E., Castellanos Pallerols, G. M. y León Robaina, R. (2026). Competencias de gestores comerciales turísticos para la diferenciación de destinos: un modelo de gestión para contextos de restricciones estructurales. *Maestro y Sociedad*, 23(3), 3412-3423. https://maestroysociedad.uo.edu.cu

## RESUMEN

Introducción: La diferenciación de destinos turísticos constituye un reto estratégico en un mercado global cada vez más competitivo. La posesión de atributos naturales ya no asegura el éxito comercial. Los gestores comerciales turísticos necesitan competencias específicas para convertir los recursos y atractivos en valor de mercado. El objetivo de esta investigación fue diseñar un modelo de gestión de diferenciación de destinos turísticos basado en las competencias de los gestores comerciales turísticos. Materiales y métodos: El estudio se llevó a cabo en el destino Cayo Largo del Sur, Cuba, entre 2023 y 2025. Se utilizaron métodos teóricos como el histórico-lógico, el análisis-síntesis y el sistémico-estructural-funcional. También se aplicaron técnicas empíricas como entrevistas estructuradas y no estructuradas, cuestionarios, dinámicas grupales y procesamiento estadístico con SPSS v.25.0, Eviews v.3.0 y VOSviewer. Resultados: Se revelaron nueve insuficiencias críticas en el proceso comercial del destino. Se elaboró una definición integradora de competitividad. Se diseñó un modelo sistémico de tres etapas y once pasos. Se crearon instrumentos metodológicos para su aplicación. Discusión: Las competencias de los gestores comerciales turísticos funcionan como mecanismo activador de la diferenciación. Estas competencias permiten transformar los atributos y recursos en valor de mercado. Conclusiones: Su gestión sistémica puede mejorar la competitividad de destinos en contextos de restricciones estructurales.

**Palabras clave:** competitividad; competencias comerciales; gestores comerciales turísticos; diferenciación; modelo de gestión.

## ABSTRACT

Introduction: Differentiating tourism destinations poses a strategic challenge in an increasingly competitive global market. Possessing natural attributes no longer guarantees commercial success. Tourism commercial managers require specific competencies to convert resources and attractions into market value. The objective of this research was to design a management model for tourism destination differentiation based on the competencies of tourism commercial managers. Materials and methods: The study was conducted at the Cayo Largo del Sur destination in Cuba between 2023 and 2025. Theoretical methods—such as the historical-logical, analysis-synthesis, and systemic-structural-functional approaches—were employed. Empirical techniques were also applied, including structured and unstructured

Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

interviews, questionnaires, group dynamics, and statistical processing using SPSS v.25.0, Eviews v.3.0, and VOSviewer. Results: Nine critical deficiencies in the destination's commercial process were identified. An integrative definition of competitiveness was developed. A systemic model comprising three stages and eleven steps was designed, and methodological instruments were created for its implementation. Discussion: The competencies of tourism commercial managers act as a catalyst for differentiation, enabling the transformation of attributes and resources into market value. Conclusions: Systemic management of these competencies can enhance destination competitiveness within contexts of structural constraints.
**Keywords:** competitiveness; commercial competencies; tourism commercial managers; differentiation; management model.

**RESUMO:**
Introdução: A diferenciação de destinos turísticos constitui um desafio estratégico em um mercado global cada vez mais competitivo. Possuir atributos naturais já não garante o sucesso comercial. Os gestores comerciais de turismo necessitam de competências específicas para converter recursos e atrativos em valor de mercado. O objetivo desta pesquisa foi elaborar um modelo de gestão da diferenciação de destinos turísticos baseado nas competências dos gestores comerciais de turismo. Materiais e métodos: O estudo foi realizado no destino Cayo Largo del Sur, Cuba, entre 2023 e 2025. Utilizaram-se métodos teóricos como o histórico-lógico, a análise-síntese e o sistêmico-estrutural-funcional. Também foram aplicadas técnicas empíricas, como entrevistas estruturadas e não estruturadas, questionários, dinâmicas de grupo e processamento estatístico com SPSS v.25.0, Eviews v.3.0 e VOSviewer. Resultados: Foram identificadas nove insuficiências críticas no processo comercial do destino. Elaborou-se uma definição integradora de competitividade. Projetou-se um modelo sistêmico composto por três etapas e onze passos. Criaram-se instrumentos metodológicos para a sua aplicação. Discussão: As competências dos gestores comerciais de turismo atuam como mecanismo impulsionador da diferenciação. Tais competências permitem transformar atributos e recursos em valor de mercado. Conclusões: A gestão sistêmica dessas competências pode melhorar a competitividade de destinos em contextos de restrições estruturais.
**Palavras-chave:** competitividade; competências comerciais; gestores comerciais turísticos; diferenciação; modelo de gestão.

Recibido: 5/4/2026 Aprobado: 16/6/2026

## Introducción

El turismo internacional cerró 2025 con cifras históricas. Se registraron 1.520 millones de llegadas. Esta cifra representa un crecimiento del 4% respecto al año anterior. El sector se consolida como uno de los motores fundamentales de la economía global (OMT, 2026). Los ingresos por exportaciones turísticas alcanzaron un récord de 2,2 billones de dólares. Este resultado evidencia la capacidad de recuperación y resiliencia de la industria turística frente a las crisis recientes (Sigala, 2022; UNWTO, 2022).

Sin embargo, este crecimiento global no ha sido homogéneo. América Latina y el Caribe apenas crecieron un 1% en 2025. Esta cifra se encuentra muy por debajo de la media mundial (OMT, 2026). Esta ralentización regional evidencia la urgencia de repensar las estrategias competitivas de los destinos latinoamericanos y caribeños. Estos destinos enfrentan competencia de otras regiones y restricciones estructurales y externas que limitan su desempeño (Riola, 2021; Hosany, Prayag y Bettany, 2025).

Para destinos como Cuba, la posesión de atributos singulares ya no garantiza por sí misma el éxito competitivo. Las contradicciones prácticas actuales se dirigen hacia dos vertientes. Primero, los gestores turísticos reconocen la necesidad de diferenciación para evitar la homogeneización de la oferta. Sin embargo, existe una escasa implementación de sistemas de desarrollo y gestión de competencias para lograrlo. Segundo, la diferenciación efectiva no debe entenderse como un atributo estático del destino, debe entenderse como un proceso dinámico de construcción, comunicación y entrega de valor al mercado (Porter, 2015; Navarro, 2019).

En este contexto, los gestores comerciales turísticos cobran un papel central, ya que son los responsables de transformar los recursos y atractivos en valor de mercado. Para lograrlo, requieren competencias específicas. Sin embargo, la literatura especializada no aborda de forma suficiente cuáles son esas competencias ni cómo desarrollarlas, por ello, esta investigación parte de la premisa de que la diferenciación es gestionable. Los gestores son los sujetos activos de ese proceso y, se considera que sus competencias, constituyen el mecanismo que activa la diferenciación.

Al mismo tiempo, la literatura especializada ha tratado el constructo como un componente implícito del marketing. No se analizan de forma integrada y no se evidencia cómo se relacionan con el proceso de diferenciación. Esta ausencia es particularmente crítica en destinos con restricciones estructurales, en contextos donde los gestores son el factor que puede compensar las limitaciones de recursos. Por ello, resulta necesario examinar como se forman esas competencias activadoras.

La gestión por competencias se centra en las capacidades que generan valor diferencial. McClelland (1973) demostró que el éxito profesional depende de características subyacentes y no de expedientes académicos. Este enfoque evolucionó hasta consolidarse en más de 5.152 registros científicos como se observa en la figura 1. Los autores más relevantes son Cheng (2016), Apascaritei (2024), Soltura (2008), Bermejo (2022) y Calvente et al. (2020).

Soltura (2008) propone una arquitectura de competencias por niveles. Esta clasificación evita reducir la competencia a una cualidad personal. Permite verla como una capacidad distribuida. Los niveles son: individual, grupal, organizacional y territorial. En destinos turísticos, los gestores comerciales son quienes activan estas competencias en cada nivel.

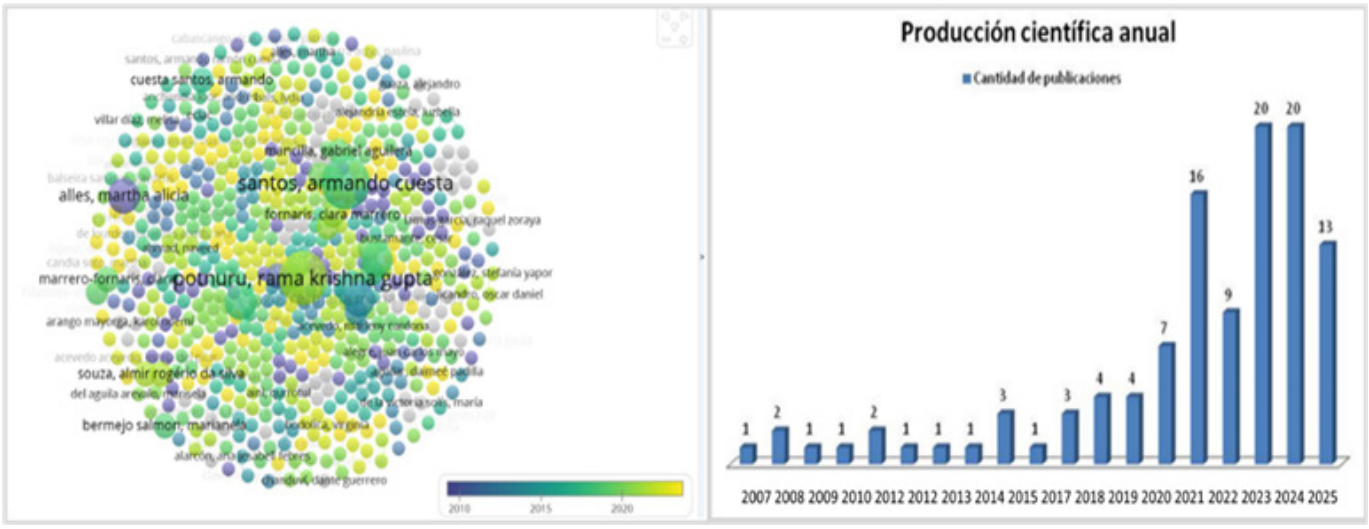



Figura 1. Producción científica y red de enlaces de Co-autoría donde la unidad de análisis es el autor de documentos publicados.

Fuente: salida del visor de resultados del programa computacional VOSviewer.

Las competencias comerciales de los gestores son un subconjunto de las competencias organizacionales. Kotler y Keller (2016, p. 27) las definen como "las capacidades necesarias para identificar oportunidades de mercado, diseñar estrategias de marketing efectivas y gestionar relaciones con los clientes". Lamb, Hair y McDaniel (2018) añaden la comunicación efectiva. Jobber y Ellis-Chadwick (2019) incorporan la negociación y la adaptabilidad. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) integran la calidad percibida y la confianza. Cătoiu y Vegheş (2009) identifican siete áreas: productos, precios, distribución, promoción, personal, procesos y evidencia física. Day (1994, 2011) introduce la market sensing capability. Douglas, Vorhies y Morgan (2005) distinguen la gestión de distribución y la venta.

Para articular estas competencias con los niveles de gestión, se propone una taxonomía enfocada en los gestores comerciales turísticos. Las competencias individuales incluyen inteligencia de mercados, comunicación, negociación, orientación al cliente, conocimiento del producto, adaptación y manejo de conflictos. Las competencias de procesos incluyen co-creación de valor, gestión de canales, segmentación, posicionamiento, fijación de precios y gestión de relaciones. Las competencias del destino incluyen inteligencia competitiva, marca destino, storytelling, innovación, reputación y resiliencia comercial.

Marescaux, Winne y Brebels (2021) identifican cuatro propiedades de la diferenciación: base, formalización, recurso y propósito. Este modelo multinivel se aplica a las competencias comerciales de los gestores. Se propone una desagregación por niveles de actuación. En el nivel estratégico, los gestores desarrollan competencias de gobernanza comercial. En el nivel táctico, gestionan la comercialización. En el nivel operativo, ejecutan la venta y la atención al cliente. Los gestores comerciales turísticos son los sujetos activos de estas competencias. Ellos transforman los recursos en valor de mercado. Sus competencias activan la diferenciación de destinos turísticos.

La síntesis del análisis anterior permite definir como principales hallazgos los siguientes:

- Desconexión entre diferenciación y competencias de los gestores: los modelos clásicos tratan las funciones comerciales como subdimensiones agregadas y no reconocen las competencias de los gestores como mecanismo activador de la diferenciación (Ritchie y Crouch, 2003; Crouch, 2011; Seguí-Amortegui, Medina y Grueso, 2019).
- Ausencia de una taxonomía de competencias comerciales de los gestores para destinos: la literatura sobre competencias comerciales se centra en el ámbito empresarial y no aborda las competencias de los gestores de destinos turísticos como sistema (Kotler y Keller, 2016; Soltura, 2008; Calvente et al., 2020; Marescaux, Winne y Brebels, 2021).
- Limitada aplicación de las capacidades dinámicas a las competencias de los gestores: las capacidades dinámicas se han explorado en turismo, pero no se aplican a las competencias comerciales de los gestores de destinos (Barbosa y Fischmann, 2022; Day, 1994, 2011; Buhalis y Sinarta, 2019).

De todo lo antes planteado puede resumirse que, no se evidencia un modelo que articule las competencias comerciales de los gestores como mecanismo de activación de la diferenciación en destinos turísticos.

Cayo Largo del Sur, enclavado en el archipiélago de Los Canarreos, constituye uno de los ocho destinos turísticos a potenciar en el país. Es considerado como uno de los mejores sitios para el inmersionismo, posee un entorno de valiosos arrecifes coralinos en aguas poco profundas, en ellas habitan gorgonias, peces y variada flora y fauna. Es una isla de singulares atractivos paisajísticos conservados en su entorno natural. Sus playas se localizan en sus 24 kilómetros de fina arena blanca. Están rodeadas por vegetación tupida y extensas áreas de humedales. Además, posee transparentes aguas que la convierten en un enclave privilegiado en el contexto caribeño.

Posee una dotación excepcional de recursos naturales. Sin embargo, muestra un desarrollo insuficiente para diferenciarse y posicionarse de forma competitiva. Los documentos estratégicos, los informes anuales (2023-2025) y la comparación con competidores evidencian una brecha: El destino posee potencialidades naturales equivalentes o superiores a sus competidores; sin embargo, sus resultados comerciales son sistemáticamente inferiores. Esta brecha no se explica por la ausencia de recursos naturales, se explica por deficiencias estructurales en su sistema de competencias comerciales que requieren de un proceso de formación y consolidación. Este sistema actúa como mediador para transformar el potencial en ventaja competitiva.

Las entrevistas a directivos del MINTUR y a clientes permitieron corroborar siete insuficiencias. Estas insuficiencias se relacionan directamente con las competencias de los gestores comerciales turísticos. A continuación, se presentan de forma numerada.

1. Desconexión entre el potencial del destino y su desempeño real: los gestores no logran traducir los recursos naturales en resultados comerciales. Esta desconexión refleja una brecha en sus competencias de inteligencia de mercados y segmentación estratégica.
2. Insuficiente empleo de atributos, recursos y capacidades en el diseño de ofertas: los gestores no incorporan de forma sistemática los atributos del destino en las ofertas. Esto evidencia limitaciones en sus competencias de conocimiento del producto e innovación comercial.
3. Limitaciones en la diferenciación de productos turísticos: solo el 30% de las ofertas se diseñan con elementos diferenciadores. Esta cifra revela deficiencias en las competencias de posicionamiento y co-creación de valor de los gestores.
4. Escasa presencia de los atributos en los canales digitales: solo el 39% de los atributos aparecen en los canales digitales. Esto muestra limitaciones en las competencias de comunicación efectiva y gestión de canales de distribución.
5. Deficiencias estructurales en el sistema de competencias comerciales: el proceso de comercialización carece de un sistema articulado de competencias. Los gestores no cuentan con un marco que defina las competencias requeridas ni cómo desarrollarlas.
6. Fragmentación de la cadena de valor comercial: existe una baja integración hacia la diferenciación.: los gestores no coordinan sus acciones comerciales con los demás actores de la cadena de valor.
7. Ausencia de un sistema de competencias comerciales integrado: no existe un sistema que permita potenciar los atributos naturales del destino. Tampoco permite traducirlos en valor de mercado. Esta

ausencia es la causa raíz de las insuficiencias anteriores.

Estas insuficiencias se relacionan directamente con las competencias de los gestores comerciales turísticos, los cuales son responsables de transformar los recursos y atractivos en valor de mercado, sin que se cuente con un sistema que las desarrolle y articule.

Por todo lo anterior, se plantea como problema de investigación: ¿Cómo gestionar la diferenciación de destinos turísticos mediante el desarrollo de las competencias comerciales de los gestores de forma que permita mejorar sus niveles de competitividad? Para responder a esta pregunta, se propone como objetivo general diseñar un modelo de gestión de diferenciación de destinos turísticos basado en las competencias comerciales de los gestores.

Por tanto, esta investigación parte de la premisa de que la diferenciación es gestionable y que los gestores son los sujetos activos de ese proceso.

## Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló en el destino Cayo Largo del Sur, Cuba, entre 2023 y 2025. El objeto de estudio fueron las competencias comerciales de los gestores de destinos turísticos. La muestra estuvo conformada por directivos y especialistas de la delegación del MINTUR. También se incluyeron gestores de empresas turísticas del destino. La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia.

El método histórico-lógico se empleó para analizar la evolución del proceso de gestión de la diferenciación. También se utilizó para estudiar la evolución de las competencias comerciales de los gestores. Se analizó el concepto de competitividad de destinos turísticos. Se partió de sus orígenes en la economía clásica. Se llegó hasta los enfoques contemporáneos de destinos inteligentes. Este método permitió identificar cinco etapas evolutivas y seis paradigmas teóricos. También permitió constatar el vacío de tratamiento de las competencias y su formación de los gestores en la literatura especializada.

El método de análisis y síntesis se aplicó en la desagregación de las categorías fundamentales. Estas categorías son competitividad, diferenciación, proceso comercial y competencias de los gestores. Se desagregaron en sus dimensiones y variables constituyentes. También se integraron los hallazgos parciales en una propuesta conceptual coherente. Este método sustentó la construcción de la definición integradora de competitividad. También permitió definir las competencias comerciales que requieren los gestores.

El método sistémico-estructural-funcional se empleó para explicar el objeto de la investigación. Se utilizó para modelar el campo de acción de los gestores comerciales. También para elaborar el modelo y el instrumento metodológico que lo operacionaliza. Se modeló el objeto de investigación como un sistema integrado por entradas, tres etapas interrelacionadas y salidas. Se establecieron las relaciones de retroalimentación entre sus componentes. Este método constituyó la base epistemológica para el diseño del modelo de gestión de diferenciación basado en las competencias de los gestores.

Las técnicas empleadas incluyeron dinámicas grupales y de consenso. Se aplicaron cuestionarios a los gestores comerciales. Se realizaron entrevistas estructuradas y no estructuradas. Se utilizaron técnicas estadísticas, econométricas, de análisis económico y financiero. También se emplearon técnicas de análisis de comunicación y paquetes informáticos. Los procesamientos se apoyaron en los paquetes informáticos SPSS v.25.0, Eviews v.3.0, DECISION y VOSviewer.

El procedimiento para la identificación de las competencias constó de cinco etapas. En la primera etapa se conformó y capacitó el grupo de expertos. En la segunda se identificaron las competencias a desarrollar por niveles. En la tercera se priorizaron las competencias. En la cuarta se diseñó el instrumento de identificación. En la quinta se integraron los resultados y se retroalimentó el proceso. Se aplicó el método Delphi en dos rondas. Se utilizó el software Decisión v.1.0 para la selección de expertos. Se aplicó la prueba no paramétrica de Kendall para validar el instrumento.

## Resultados

La propuesta metodológica de este artículo tiene como objetivo dotar a los decisores del destino turístico de un instrumento teórico, metodológico y práctico para la gestión la diferenciación mediante la identificación de las competencias de los gestores comerciales.

Para su implementación 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.

Los principios sobre los cuales se rige el modelo son: carácter participativo, aprendizaje, flexibilidad o adaptabilidad, suficiencia, consistencia lógica, transferencia, parsimonia y generalidad.

Desarrollo de los elementos metodológicos del modelo.

La propuesta está compuesta por entradas, tres etapas (11 pasos) y salidas, como muestra la figura 1. 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.

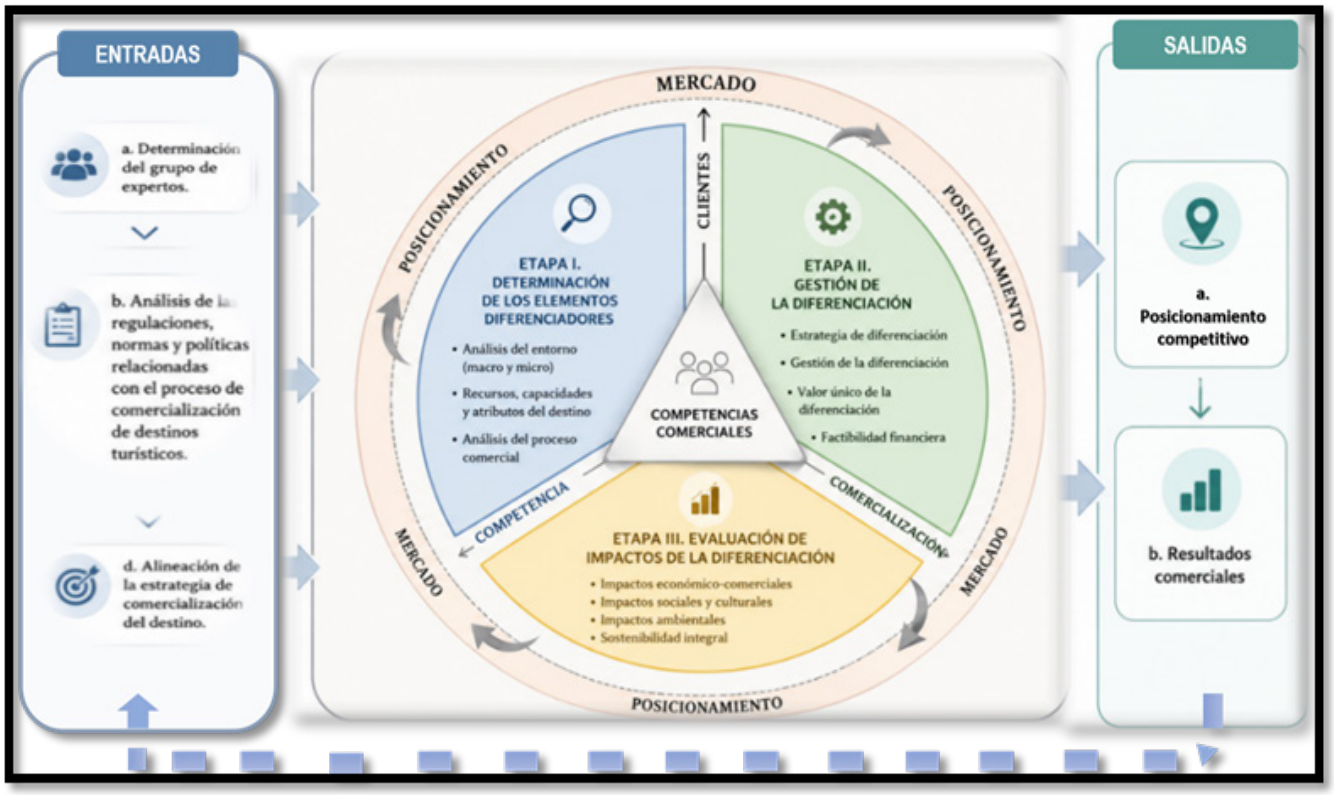



Figura 2. Diseño del modelo en etapas y pasos.

Fuente: elaboración propia.

Funciona como un ciclo sistémico interconectado que se retroalimentan de forma continua. Estas relaciones 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.

## 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 del modelo: constituyen las condiciones previas del modelo. Sin ellas no es posible activar las competencias de los gestores.

Objetivo. Desarrollar las condiciones organizativas, normativas y estratégicas para la identificación de las competencias comerciales.

Técnicas: Método Delphi, software Decisión v.1.0, análisis documental, matriz de alineación estratégica, cuestionarios.

Descripción general:

Determinación y capacitación del grupo de expertos. Se seleccionaron 11 especialistas de 27 candidatos (42%, $K \geq 0.8$). Se incluyeron directores de hoteles, especialistas comerciales del MINTUR, INFOTUR y ECOTUR.

Análisis de regulaciones, normas y políticas. Se revisó el marco legal del proceso comercial. Se detectó un conocimiento desigual y fragmentado. Los gestores dominan las normas operativas y ambientales. No dominan los instrumentos estratégicos y habilitantes.

Capacitación. Se diseñó un plan en tres fases: inicial (2023), desarrollo (2024-2025) y consolidación (2026). Incluye 10 acciones formativas.

Alineación estratégica. Se aplicó una matriz de relaciones. La media general fue de 1.85/3.00. El objetivo mejor alineado fue la gobernanza colaborativa.

Principales resultados: el grupo de expertos quedó conformado con un coeficiente $K \geq 0.8$. El conocimiento del marco regulatorio es fragmentado. Los gestores no integran los instrumentos estratégicos bajo una media de 3.1 puntos respecto al conocimiento y sensibilización respecto al proceso de diferenciación. La alineación estratégica es positiva bajo una media de 4.0 puntos. El plan del destino se integra a las prioridades nacionales. En síntesis, la relación de la información de entrada respecto a las competencias de los gestores turísticos se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Relación entre los resultados de las entradas del modelo y competencias de los gestores.

| Entrada | Competencia de los gestores |
|---|---|
| Grupo de expertos | Trabajo en grupo, capacidad de análisis |
| Marco regulatorio | Conocimiento del marco legal |
| Capacitación | Aprendizaje continuo |
| Alineación estratégica | Pensamiento estratégico |

Fuente: elaboración propia.

Con estas competencias, pueden identificar los elementos diferenciadores del entorno y del destino. Sin estas competencias, la etapa I no puede ejecutarse.

### Etapa I. Determinación de los elementos diferenciadores

Esta etapa identifica los elementos del entorno y del destino. Estos elementos constituyen la base de la diferenciación.

Objetivo. Determinar los recursos, atributos y capacidades que pueden convertirse en fuentes de diferenciación.

Técnicas: análisis PESTEL, análisis clúster, series temporales, matriz ABC, método MACTOR, análisis factorial exploratorio, modelo de las 5A, matriz de diferenciación.

Descripción general de los pasos.

Paso 1. Elementos diferenciadores del entorno. Se analizó el macroentorno y el microentorno. En el macroentorno se aplicó el análisis PESTEL. Las dimensiones con mayor incidencia fueron la tecnológica (24%) y la social (20%). En el microentorno se analizaron clientes primarios, clientes secundarios, demanda, competidores y actores del sistema.

Paso 2. Elementos diferenciadores internos. Se inventariaron 44 recursos y atributos. El análisis factorial extrajo cinco componentes: recursos naturales, experiencias auténticas, infraestructura especializada, patrimonio cultural y aventura y naturaleza. Se seleccionaron 20 atributos (45,45%). Se determinaron las capacidades del destino: capacidad de carga física (2.500 personas/día), capacidad de alojamiento (1.348 habitaciones), capacidad de infraestructura de soporte.

Paso 3. Análisis del proceso comercial. Se describió el proceso y sus subactividades. Se determinó el mapa de procesos y el flujograma. Se identificaron las fallas del proceso. Se diseñó la cadena de valor actual. Se

identificaron las competencias del proceso comercial.

Paso 4. Estrategia de diferenciación. Se analizó la cartera de ofertas mediante el modelo de las 5A. Se diseñó la estrategia de diferenciación mediante la matriz de diferenciación. Se clasificaron las ofertas en Zona A (adoptar), Zona B (adaptar) y Zona C (rediseñar).

Principales resultados: se identificaron 26 factores del entorno. 19 superan la media individual (73%). Los factores de mayor impacto son la dependencia del turismo, el poder adquisitivo de los mercados, la inversión extranjera, las tendencias hacia experiencias auténticas, el capital humano, la conectividad limitada y la conservación de especies. Se seleccionaron 20 atributos diferenciadores. Los recursos naturales obtuvieron puntajes de 4.0 a 5.0.

El destino tiene una capacidad de carga física de 2.500 personas/día. La ocupación real es del 83,64%. La planta hotelera es de 1.348 habitaciones. La capacidad efectiva es de 1.146 habitaciones. Se identificaron ocho competencias del proceso comercial. Las de mayor prioridad son el marketing digital especializado (8.23) y la articulación colaborativa (7.19). La gestión de la capacidad de carga obtuvo el mayor consenso (Cc=100%).

En síntesis, la relación de la información de esta etapa respecto a las competencias de los gestores turísticos se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Relación entre los resultados de la etapa I y competencias de los gestores.

| Paso | Competencia de los gestores |
|---|---|
| 1. Entorno | Inteligencia de mercados, análisis del entorno |
| 2. Interno | Conocimiento del producto, gestión de la capacidad de carga |
| 3. Proceso comercial | Gestión de canales, segmentación estratégica |
| 4. Estrategia | Posicionamiento, innovación comercial |

Fuente: elaboración propia.

Los gestores cuentan con inteligencia de mercados, conocimiento del producto y segmentación estratégica. Con estas competencias, pueden rediseñar la cadena de valor y determinar las ofertas diferenciadoras. Sin estas competencias, la Etapa II no puede ejecutarse.

### Etapa II. Gestión de la diferenciación

Esta etapa es el núcleo estratégico. Transforma los elementos diferenciadores en acciones concretas de gestión comercial.

Objetivo. Rediseñar la cadena de valor comercial. Determinar las ofertas diferenciadoras. Evaluar la factibilidad financiera.

Técnicas: cadena de valor comercial, análisis clúster, matriz de relación, matrices de decisión, análisis de factibilidad, VAN, TIR, series temporales.

Descripción general de los pasos.

Paso 5. Gestión de la diferenciación en el proceso comercial: se diseñó la cadena de valor para la diferenciación. Se identificaron las fuentes de ventaja competitiva. Se determinaron cinco ventajas competitivas: experiencias naturales exclusivas de baja densidad, gobernanza colaborativa, personalización mediante tecnología de destino inteligente, autenticidad y marca de naturaleza creíble.

Paso 6. Determinación de las ofertas diferenciadoras: se propuso una cartera de 15 ofertas. Siete se adoptan y potencian. Cuatro se adaptan. Cuatro se rediseñan. Se evaluó el valor único de la diferenciación. El promedio general de la cartera fue de 4.15 sobre 5.

Paso 7. Análisis de factibilidad financiera: se seleccionaron las siete ofertas de la Zona A. Se proyectaron los flujos de turistas-días. Se aplicó el método Holt-Winters Multiplicativo. Se calcularon VAN, TIR y margen. Todas las ofertas resultaron factibles.

Principales resultados: se rediseñó la cadena de valor comercial con enfoque diferenciador. Se identificaron cinco ventajas competitivas La cartera de ofertas tiene un valor único promedio de 4.15/5. Las ofertas 1, 3 y 5 obtuvieron 5.00 puntos. Las siete ofertas de la Zona A generan un ingreso total de $58.685.744. El flujo de caja conjunto es de $11.602.864. El margen promedio es del 20%. Todas las ofertas tienen VAN positivo y TIR superior al 10%.

La relación entre los resultados y las competencias de los gestores se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Relación entre los resultados de la etapa II y competencias de los gestores.

| Paso | Competencia de los gestores |
|---|---|
| 5. Cadena de valor | Diseño de la cadena de valor, gestión de canales |
| 6. Ofertas diferenciadoras | Co-creación de valor, innovación comercial |
| 7. Factibilidad | Gestión financiera, análisis de factibilidad |

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados alimentan la Etapa III. Los gestores cuentan con competencias de diseño de la cadena de valor, co-creación, fijación de precios y gestión financiera. Con estas competencias, pueden evaluar los impactos económico-comerciales, sociales y ambientales. Sin estas competencias, la Etapa III no puede ejecutarse.

## Etapa III. Evaluación de impactos

Esta etapa mide y evalúa los resultados alcanzados por la aplicación de las anteriores. Cierra el ciclo de gestión.

Objetivo. Evaluar los impactos económico-comerciales, sociales, culturales y ambientales.

Técnicas.: indicadores de demanda turística, desempeño económico, efectividad comercial, empleo, desarrollo, bienestar comunitario e impactos ambientales.

Descripción general de los pasos.

Paso 8. Impactos económico-comerciales: se midieron los indicadores de demanda, gasto, ingresos y efectividad comercial. Se comparó 2024 (ex-antes) con 2025 (durante la implementación).

Paso 9. Impactos sociales y culturales: se analizaron los indicadores de capacitación y desempeño, empleo, seguridad, salud y bienestar. Se evaluó la contribución al desarrollo sociocultural local.

Paso 10. Impactos ambientales: se midieron los indicadores de huella de carbono, consumo de agua, consumo de energía y generación de residuos.

Paso 11. Análisis integral de sostenibilidad: se calcularon los indicadores agregados. Se evaluó el desempeño económico-comercial, social y medioambiental.

Principales resultados: los visitantes crecieron un 8,6% (de 22.563 a 24.500). Los ingresos totales crecieron un 9,0% (de $35.322 a $38.500). La ocupación hotelera mejoró un 5,6% (de 26,89% a 28,39%). La estancia media se mantiene en 6,8 días. La tasa de repetitividad alcanza el 45%. El balance costo-impacto es de 2,00. Por cada $1 invertido se generan $2 de ingreso. La penetración de canales digitales mejoró del 39% al 42%. El engagement en redes sociales mejoró del 6% al 7%. La tasa de empleo directo en turismo es del 86,1%. La tasa de incidentes contra turistas es de 0,009. La huella de carbono total disminuyó un 25,8%. La generación de residuos por turista disminuyó un 4,65%.

La síntesis de las relaciones de los resultados de esta etapa con las competencias de los gestores se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Relación entre los resultados de la etapa III y competencias de los gestores.

| Paso | Competencia de los gestores |
|---|---|
| 8. Económico-comercial | Gestión de la experiencia, marketing digital |
| 9. Social y cultural | Gestión de relaciones con clientes, gestión de la reputación |
| 10. Ambiental | Gestión de la sostenibilidad, resiliencia comercial |
| 11. Integral | Pensamiento sistémico, mejora continua |

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados alimentan las salidas. Los gestores cuentan con competencias de gestión de la experiencia, marketing digital, gestión de la sostenibilidad y pensamiento sistémico. Con estas competencias, pueden evaluar el posicionamiento y los resultados comerciales.

Salidas: constituyen los resultados finales del modelo.

Objetivo. Evaluar el posicionamiento y los resultados comerciales.

Técnicas: matriz de posicionamiento e indicadores comerciales.

Descripción general.

Se evaluó la evolución del destino entre 2024 y 2025. Cayo Largo del Sur pasó de 3,76 a 4,16 puntos. Esto representa un crecimiento del 10,64%. Es el mayor incremento del período. Respecto a los resultados comerciales, los turistas físicos crecieron un 8,6%. Los turistas días crecieron un 8,5%. La densidad ocupacional mejoró a 1,90. La estancia media se estabilizó en 6,8 días.

Principales resultados: el destino ascendió en el ranking competitivo. Pasó del séptimo al sexto lugar. Las mejoras se sustentan en adaptabilidad, mantenimiento, valor agregado, personalización y sostenibilidad. Los ingresos por paquetes crecieron un 8,5% en CUP y un 9,0% en USD.

Tabla 5. Salidas del modelo y competencias de los gestores.

| Salida | Competencia de los gestores |
|---|---|
| Posicionamiento | Gestión de la marca destino, posicionamiento |
| Resultados comerciales | Adaptabilidad, personalización, gestión de la sostenibilidad |

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados retroalimentan las entradas. Con estas competencias, pueden ajustar el grupo de expertos, el marco regulatorio, la capacitación y la alineación estratégica. El ciclo de mejora continua se cierra y se reinicia.

## Discusión

La investigación evidencia una brecha estructural entre el potencial natural de Cayo Largo del Sur y su desempeño comercial real. Este hallazgo cuestiona la tesis de que los recursos naturales garantizan competitividad. Confirma que la diferenciación es gestionable. Los resultados coinciden con Ritchie y Crouch (2003) en la importancia de los recursos y capacidades; sin embargo, se discrepa al elevar el proceso comercial a mecanismo activador. Se supera a Rebollo y Castiñeira (2018) y López (2016) en sus enfoques microeconómico y genérico. Se supera a Buhalis y Sinarta (2019) al integrar la digitalización con estrategias clásicas.

El modelo propuesto polemiza los marcos prescriptivos de López-Argota et al. (2023). Los integra con la operación comercial. Supera a Barbosa y Fischmann (2022) al escalar las capacidades dinámicas al destino. La investigación confirma que las competencias de los gestores comerciales son el mecanismo que activa la diferenciación. Estas competencias permiten transformar los atributos y recursos en valor de mercado, su gestión sistémica mejora la competitividad en contextos de restricciones estructurales.

De forma teórica, se reconceptualiza el proceso comercial como sistema de competencias estratégicas. Se integra la sostenibilidad como componente inherente a la diferenciación. De forma práctica, se ofrece a decisores y gestores una ruta operativa que permite diagnosticar brechas y priorizar inversiones. La trascendencia radica en desplazar el foco de la diferenciación, se desplaza desde los atributos hacia las competencias. Se demuestra que en contextos de restricciones estructurales la ventaja competitiva proviene de la capacidad sistémica que transforma recursos en valor de mercado.

La propuesta no solo diagnostica la brecha. Ofrece una ruta metodológica operativa en ciclo de mejora continua. Su contribución más significativa es demostrar que la diferenciación es gestionable mediante competencias. Estas competencias pueden desarrollarse, medirse y evaluarse. Esto posibilita su futura validación en otros destinos y estudios longitudinales. La investigación coincide con Soltura (2008) en la arquitectura de competencias por niveles. Coincide con Calvente et al. (2020) en la gestión por competencias organizacionales. Coincide con Marescaux, Winne y Brebels (2021) en las cuatro propiedades de la diferenciación. Se aplican estas propiedades a las competencias comerciales de los gestores.

Los resultados del modelo confirman que los gestores comerciales turísticos son los sujetos activos del proceso, sus competencias permiten identificar los elementos diferenciadores, también permiten rediseñar la cadena de valor. Además, permiten determinar las ofertas diferenciadoras. Finalmente, permiten evaluar los impactos económico-comerciales, sociales y ambientales. La investigación supera a Quispe (2026) al integrar la cadena de valor con las competencias de los gestores, a Campozano et al. (2025) al especificar las competencias comerciales de los gestores y a Seguí-Amortegui, Medina y Grueso (2019) al articular el proceso comercial con la diferenciación.

## Conclusiones

La diferenciación de destinos turísticos es gestionable mediante las competencias comerciales de los gestores, que actúan como mecanismo activador y permiten transformar los atributos y recursos en valor de mercado.

El modelo de gestión de diferenciación basado en las competencias de los gestores comerciales consta de entradas, tres etapas y once pasos. La Etapa I determina los elementos diferenciadores, la Etapa II gestiona la diferenciación y la Etapa III evalúa los impactos.

El instrumento funciona como un ciclo sistémico de retroalimentación continua. Las competencias de mayor prioridad son el marketing digital especializado y la articulación colaborativa. La gestión de la capacidad de carga obtuvo el mayor consenso entre los expertos.

La aplicación del modelo en Cayo Largo del Sur mejoró el posicionamiento competitivo del destino. Los estudios futuros permitirán validar el modelo en otros destinos nacionales e internacionales, así como la inclusión de nuevas variables enriquecerá el modelo.

La contribución teórica de esta investigación reconceptualiza el proceso comercial como sistema de competencias estratégicas y, en el orden práctico ofrece una ruta operativa para diagnosticar brechas y priorizar inversiones.

## Referencias bibliográficas


Barbosa, A. D. P. A., y Fischmann, A. A. (2022). Capacidades dinâmicas e turismo: uma análise bibliométrica. Revista Turismo em Análise, 33(1), 177–190. https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v33i1p177-190

Bermejo Salmon, M. (2017). Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico. Retos de la Dirección, 11(1), 60–81. https://scholar.archive.org/work/or7wiluoane6pmrsfmysvowxli/access/wayback/https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/download/259/250/

Buhalis, D., y Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. Journal of Travel y Tourism Marketing, 36(5), 563–582. https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059

Burlison, J. D., Murphy, C. S., y Dwyer, W. O. (2009). Evaluation of the Motivated Strategies for Learning Questionnaire for predicting academic performance in college students of varying scholastic aptitude. College Student Journal, 43(4), 1243–1253. https://search.ebscohost.com/login.aspx

Campozano-Chiquito, G. X., Carrillo-Salguero, C. P., Quiroz-Triviño, Á. F. y Bazurto-Rodríguez, K. A. (2025). Estrategias competitivas en destinos turísticos: Claves para diferenciarse en un mercado globalizado. Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR, 8(16), 381–398. https://doi.org/10.46296/rc.v8i16.0393

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

Hosany, A. S., Prayag, G., y Bettany, S. (2025). Consumer resilience in an era of disruptions. Journal of Marketing Management, 41(11–12), 1061–1069. https://doi.org/10.1080/0267257X.2025.2555714

Laseria, A. S., y Santos, A. C. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias: Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. Ingeniería Industrial, 29(1), 52–56. https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433565003.pdf

López-Argota, M. A., Anieva, M. B. M., Olvera, J. V. B., y Pérez, M. B. B. (2023). Prácticas de turismo sostenible desde la gobernanza en las MIPYMES de Jardín (Colombia) y Tepotzotlán (México) en el período 2019–2021. Revista CEA, 9(19), e2253. https://doi.org/10.22430/24223182.2253

Marescaux, E., De Winne, S., y Brebels, L. (2021). Putting the pieces together: A review of HR differentiation literature and a multilevel model. Journal of Management, 47(6), 1564–1595. https://doi.org/10.1177/0149206320987286

Navarro, C. O. C. (2019). Promoción del marketing y el posicionamiento. UCV-HACER: Revista de Investigación y Cultura, 8(4), 11–20. https://www.redalyc.org/journal/5217/521763181001/521763181001.pdf

Ortuño, P. A. H., y Puche, S. M. (2009). Marca turística y movie maps: Identidad, cine y publicidad como producto de consumo. Signos do Consumo, 1(2), 142–158.

Pelegrín, L. N. (2022). Competitividad y atracción potencial de los recursos y productos. Revista de la Universidad del

Zulia, 13(37), 104–127. https://doi.org/10.46925//rdluz.37.08

Porter, M. (2015). The competitive advantage of the inner city. In R. T. Le Gates y F. Stout (Eds.), The city reader (6th ed., pp. 358–371). https://www.academia.edu/download/30781765/competitive-advantage-of-inner-city.pdf

Quispe-Zevallos, T. B., Quispe-Zevallos, L. F. y Quispe-Zevallos, D. H. (2026). Cadena de valor del destino turístico y la competitividad de las agencias de viaje y turismo en Huánuco. Investigación Valdizana, 20(1). https://doi.org/10.33554/riv.20.1.2753

Ritchie, J. R. B., y Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: A sustainable perspective. Tourism Management, 21(1), 1–7. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00093-X

Seguí-Amortegui, L., Clemente-Almendros, J. A., Medina, R., y Grueso Gala, M. (2019). Sustainability and competitiveness in the tourism industry and tourist destinations: A bibliometric study. Sustainability, 11(22), 6351. https://doi.org/10.3390/su11226351

Suárez, D. E. C., Pallerols, G. C., y García, R. R. M. (2020). La gestión por competencias organizacionales en el logro de la competitividad empresarial. Economía y Desarrollo, 163(1).

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Declaración de responsabilidad de autoría

Los autores del manuscrito señalado, DECLARAMOS que hemos contribuido directamente a su contenido intelectual, así como a la génesis y análisis de sus datos; por lo cual, estamos en condiciones de hacernos públicamente responsable de él y aceptamos que sus nombres figuren en la lista de autores en el orden indicado. Además, hemos cumplido los requisitos éticos de la publicación mencionada, habiendo consultado la Declaración de Ética y mala praxis en la publicación.

Rubert Delgado Gamboa, Dainaze Esther Calvente Suárez, Graciela María Castellanos Pallerols y Rosario León Robaina: Proceso de revisión de literatura y redacción del artículo.