

El paradigma de la diferenciación sostenible. Un reto para el desarrollo de un destino insular

The paradigm of sustainable differentiation. A challenge for the development of an island destination

O Paradigma da Diferenciação Sustentável: Um Desafio para o Desenvolvimento de um Destino Insular

Rubert Delgado Gamboa¹ <https://orcid.org/0009-0008-6759-4874>

Dainaze Esther Calvente Suárez² <https://orcid.org/0000-0003-4155-183X>

Graciela María Castellanos Pallerols³ <https://orcid.org/0000-0003-2542-5972>

Rosario León Robaina⁴ <https://orcid.org/0000-0001-5397-777X>

¹Delegación del MINTUR, Isla de la Juventud, Cuba

^{2,3,4}Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

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

RESUMEN

El presente artículo, tiene como objetivo analizar la diferenciación sostenible como paradigma de desarrollo aplicado al destino insular Cayo Largo del Sur, Cuba, a partir de la integración entre elementos externos, recursos estratégicos y capacidades dinámicas. La investigación parte de la contradicción existente entre la alta atractividad natural del destino y sus limitados resultados competitivos y retornos sociales. Mediante un enfoque mixto que combina análisis documental, encuestas, entrevistas a expertos y herramientas estratégicas, se evalúan las implicaciones económicas, sociales y medioambientales de la gestión de la diferenciación. Los resultados evidencian una elevada dependencia laboral, baja ocupación hotelera y brechas en gobernanza y digitalización, junto con fortalezas asociadas a la conservación ambiental, seguridad turística y generación de valor mediante productos diferenciados de naturaleza. El estudio demuestra que la el procedimiento propuesto permite transformar recursos naturales en ventajas competitivas, contribuyendo al equilibrio entre competitividad económica, inclusión social y preservación ambiental del destino insular.

Palabras clave: Capacidades dinámicas, sostenibilidad, diferenciación de destinos, desarrollo territorial, competitividad.

ABSTRACT

This article aims to analyze sustainable differentiation as a development paradigm applied to the island destination of Cayo Largo del Sur, Cuba, based on the integration of external elements, strategic resources, and dynamic capabilities. The research is based on the contradiction between the destination's high natural attractiveness and its limited competitive results and social returns. Using a mixed approach that combines documentary analysis, surveys, expert interviews, and strategic tools, the economic, social, and environmental implications of differentiation management are evaluated. The results show high labor dependency, low hotel occupancy, and gaps in governance and digitization, along with strengths associated with environmental conservation, tourist safety, and value generation through differentiated nature products. The study demonstrates that sustainable differentiation allows natural resources to be transformed into competitive advantages, contributing to the balance between economic competitiveness, social inclusion, and environmental preservation of the island destination.

Keywords: Dynamic capabilities, sustainability, destination differentiation, territorial development, competitiveness.

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a diferenciação sustentável como paradigma de desenvolvimento aplicado ao destino insular Cayo Largo del Sur, Cuba, a partir da integração entre elementos externos,

recursos estratégicos e capacidades dinâmicas. A investigação parte da contradição existente entre a elevada atratividade natural do destino e os seus resultados competitivos e retornos sociais limitados. Através de uma abordagem mista que combina análise documental, inquéritos, entrevistas a especialistas e ferramentas estratégicas, são avaliadas as implicações económicas, sociais e ambientais da gestão da diferenciação. Os resultados evidenciam uma elevada dependência laboral, baixa ocupação hoteleira e lacunas na governação e digitalização, juntamente com pontos fortes associados à conservação ambiental, segurança turística e geração de valor através de produtos diferenciados da natureza. O estudo demonstra que a diferenciação sustentável permite transformar recursos naturais em vantagens competitivas, contribuindo para o equilíbrio entre competitividade económica, inclusão social e preservação ambiental do destino insular.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas, sustentabilidade, diferenciação de destinos, desenvolvimento territorial, competitividade.

Recibido: 19/2/2025 Aprobado: 2/3/2026

Introducción

En las últimas décadas, el turismo se ha consolidado como uno de los sectores económicos de mayor dinamismo a escala global, a partir de su papel determinante en la generación de ingresos, empleo y desarrollo territorial, especialmente en economías insulares y países en desarrollo. Tras los efectos estructurales provocados por la crisis sanitaria internacional, el sector turístico ha transitado hacia un nuevo escenario competitivo caracterizado por mayores exigencias de sostenibilidad, resiliencia y valor agregado, donde el crecimiento basado exclusivamente en el volumen de visitantes resulta insuficiente para garantizar beneficios económicos duraderos y equilibrio territorial, así como el desarrollo de la gobernanza (Volgger *et al.*, 2017).

En el Caribe, y particularmente en Cuba, el turismo constituye un eje estratégico de desarrollo económico, sustentado en destinos de sol y playa con elevados valores paisajísticos y ambientales. Sin embargo, numerosos destinos insulares evidencian una paradoja recurrente: la coexistencia de abundantes recursos naturales y culturales con niveles de competitividad, diversificación económica y retornos sociales inferiores a su potencial. Esta situación revela una brecha entre la disponibilidad de recursos turísticos y la capacidad efectiva para transformarlos en ventajas competitivas sostenibles y bienestar territorial (Álvarez *et al.*, 2025; Mihalič, 2021). Dicho fenómeno ha impulsado la transición desde enfoques tradicionales centrados en atractivos turísticos hacia paradigmas que priorizan la gestión estratégica del destino.

La literatura reciente sobre competitividad turística ha evolucionado hacia perspectivas sistémicas que incorporan la sostenibilidad económica, social y medioambiental como pilares fundamentales del desempeño competitivo (Domínguez, 2019; López *et al.*, 2007). Desde esta visión, la diferenciación deja de sustentarse únicamente en atributos físicos para depender crecientemente de su capacidad organizativa, institucional y comercial en aras de generar experiencias únicas, responsables y resilientes (Dwyer, 2020; García *et al.*, 2023; Hall *et al.*, 2020). En consecuencia, emerge el concepto de diferenciación sostenible, entendido como el proceso mediante el cual un destino construye ventajas competitivas duraderas mediante el uso eficiente de sus recursos, la inclusión social y la preservación ambiental.

El sustento teórico de este paradigma se vincula estrechamente con la visión basada en recursos y la teoría de las capacidades dinámicas, las cuales explican cómo los territorios y organizaciones transforman activos tangibles e intangibles en valor competitivo mediante procesos de aprendizaje, innovación y adaptación continua (Buhalis y Sinarta, 2021; Sigala, 2024). Investigaciones recientes destacan que la digitalización, la inteligencia de mercado y la innovación organizacional permiten recombinar recursos turísticos en entornos altamente inciertos, contribuyendo simultáneamente al crecimiento económico, la cohesión social y la sostenibilidad ambiental (Ávila *et al.*, 2024; Buhalis y Leung, 2023; Popescu y Tătar, 2024).

En el contexto cubano, destinos insulares como Cayo Largo del Sur poseen recursos naturales excepcionales y condiciones favorables para el desarrollo de modelos turísticos sostenibles. No obstante, se observan limitaciones asociadas a la articulación institucional, la diversificación comercial, la digitalización y la capacidad para traducir la diferenciación turística en beneficios económicos, sociales y medioambientales. Esta situación, evidencia la necesidad de fortalecer el vínculo estratégico entre diferenciación y sostenibilidad, reconociendo que la competitividad del destino depende no solo de sus atractivos, sino de la gestión integrada de sus dimensiones.

Desde la dimensión económica, este paradigma permite incrementar el valor añadido del turismo mediante segmentación de mercados, diversificación de ingresos y mayor eficiencia en la cadena de valor. En el plano social, contribuye a mejorar la calidad del empleo, la participación comunitaria y la distribución territorial de

beneficios. Paralelamente, en la dimensión medioambiental, garantiza la conservación de los ecosistemas que constituyen la base misma del atractivo turístico y de la resiliencia del destino frente al cambio climático (Delgado y Palmas, 2025; Hall *et al.*, 2020; Molina, 2022).

El objetivo del presente trabajo radica en proponer un procedimiento de gestión de diferenciación sostenible del destino Cayo Largo del Sur, mediante la integración de recursos, atributos y capacidades dinámicas para mejorar el desarrollo territorial.

La relevancia de la investigación radica, en la articulación de este paradigma emergente con los enfoques de capacidades dinámicas y competitividad turística; y en el plano práctico, en la generación de orientaciones estratégicas para la gestión de destinos insulares que buscan transitar hacia modelos turísticos resilientes, inclusivos y ambientalmente responsables.

Metodología

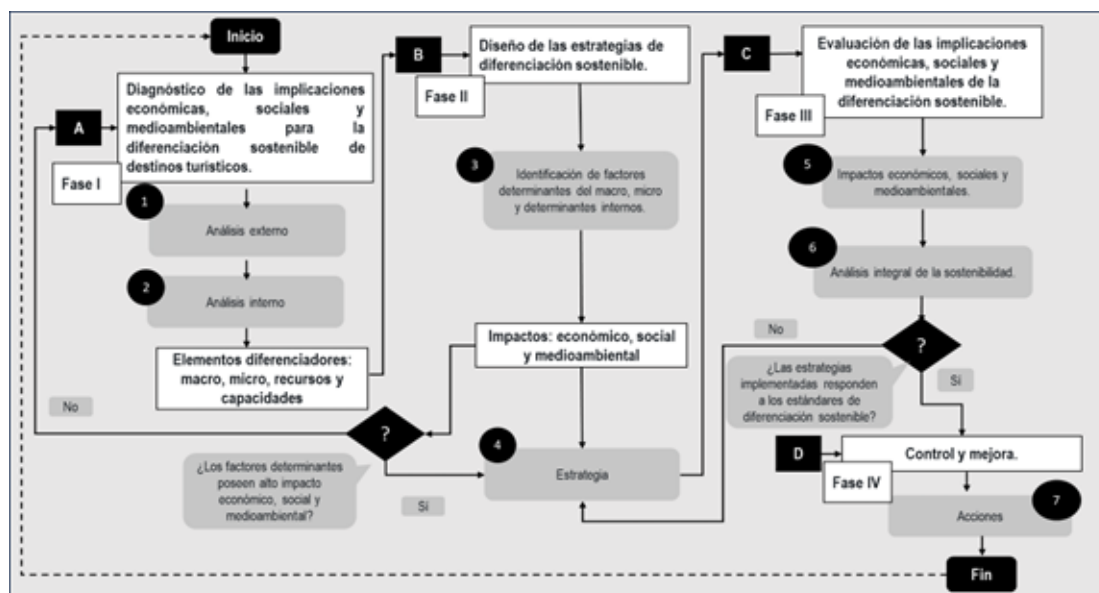
La investigación se sustenta en un enfoque mixto de carácter explicativo y aplicado a las ciencias económicas, orientado a validar un procedimiento de diferenciación de destinos turísticos y a evaluar sus implicaciones sociales. Desde el punto de vista epistemológico, el estudio articula la teoría de los recursos y capacidades (RBV), el enfoque de desarrollo territorial y una perspectiva sistémica e integral de la sostenibilidad de destinos. Para ello, la investigación se sustentó en los siguientes métodos:

Método histórico-lógico: se empleó para analizar la evolución de la teoría y práctica de la gestión de la diferenciación de destinos turísticos y los sistemas de competencias comerciales.

Método de análisis y síntesis: partiendo de lo general a lo particular, se acotaron prioridades investigativas mediante el desglose sistemático de las potencialidades del destino. Este procedimiento facilitó la identificación de atributos diferenciadores, recursos estratégicos y brechas, conduciendo a conclusiones operativas para la modelación.

Método sistémico-estructural-funcional: se aplicó para explicar la interrelación entre el objeto de estudio y el campo de acción. Este método estructuró el procedimiento en cuatro fases interrelacionadas (diagnóstico, diseño estratégico, implementación-evaluación y control y mejora) con sus respectivas fases, pasos, métodos y herramientas de operacionalización.

Figura 1. Procedimiento para la gestión de la diferenciación sostenible de destinos turísticos



El procedimiento está compuesto por cuatro etapas y siete pasos interrelacionados entre sí, como muestra la figura 1, que de forma sistémica permiten el diagnóstico, diseño de estrategias, evaluación de impactos y la mejora continua de la gestión de la diferenciación sostenible. Su núcleo se basa en la transversalización de las dimensiones económica, social y medioambiental mediante los elementos diferenciadores del destino. Todo lo cual se evidencia en el alcance de mejores niveles de desarrollo territorial, posicionamiento y desempeño de la actividad turística.

La aplicación del instrumento requiere, de forma preliminar la creación de un grupo de expertos compuesto por especialistas multidisciplinares. El listado inicial de candidatos, se procesa en el software Decisión y la selección final se realiza por coeficiente de competencia alto ($K \geq 0,8$).

Fase I. Diagnóstico de las implicaciones económicas, sociales y medioambientales para la diferenciación

sostenible de destinos turísticos

En esta fase se identifican y evalúan los condicionantes externos e internos que inciden en el destino, a partir de su influencia económica, social y medioambiental.

Paso 1. Análisis externo.

a) Macroentorno (PESTEL): se evaluaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que condicionan la sostenibilidad del destino, identificando oportunidades y amenazas relacionadas con estabilidad institucional, digitalización, tendencias de demanda, regulación laboral, cambio climático y certificaciones sostenibles.

b) Microentorno (Modelo de las Cinco Fuerzas). Se analizaron los principales actores del entorno competitivo: Clientes primarios: se determinó el tamaño de la muestra mediante la fórmula de población infinita (Fisher) y se aplicó la encuesta oficial de satisfacción del MINTUR.

Clientes secundarios (AAVV y TTOO): se empleó el método ABC multicriterio y el análisis de Pareto para jerarquizar mercados emisores según su contribución estratégica.

Competidores: se elaboró un mapa de posicionamiento basado en las dimensiones de la diferenciación sostenible para establecer el ranking competitivo.

Paso 2. Análisis interno.

a) Caracterización integral del destino. Se realizó un diagnóstico estructural del destino considerando sus recursos, infraestructura, servicios y dinámica turística.

b) Identificación de elementos diferenciadores. A partir del enfoque basado en recursos y capacidades dinámicas, se identificaron y ponderaron los atributos estratégicos según su relevancia y valoración por mercado emisor. Su desempeño se clasificó en bajo, medio o alto mediante una regla de decisión. Las capacidades se determinaron mediante indicadores específicos del análisis de destinos turísticos.

Fase II. Diseño de las estrategias de diferenciación sostenible

El objetivo de esta fase es formular estrategias mediante un análisis multidimensional que integra los impactos económicos, sociales y medioambientales.

Paso 3. Identificación y ponderación de factores estratégicos: se identificaron los factores determinantes del macroentorno, microentorno y del ámbito interno. Para evaluar su impacto económico, social y ambiental, se asignó a cada factor un peso específico (W_i) mediante criterio de expertos y se valoró su influencia mediante una escala Likert de tres niveles (alta = 3, media = 2, baja = 1). Posteriormente, se calculó la media aritmética de las valoraciones, lo que permitió determinar su nivel de incidencia estratégica como muestra la tabla 1.

Tabla 1. Matriz de evaluación de los factores determinantes de la diferenciación sostenible

No.	Factor	Clasificación	W_i	E	$E_i * W_i$	S	$S_i * W_i$	MA	$MA_i * W_i$	Mi	$Mi * W_i$

Leyenda: E- Económica, S-Social, MA-Medioambiental, M-Media, $Mi * W_i$ -Media ponderada.

Los resultados de la matriz permitirán determinar la influencia de los factores en general sobre la diferenciación sostenible del destino y los que más influyen en ella bajo la relación $W_i * E_i$.

Paso 4. Estrategia. Se propone el diseño de la matriz estratégica MEDSD, que integra las relaciones entre factores controlables y no controlables (figura 2). La regla de decisión para su formulación dependerá del grado de intensidad real de interacción estratégica, es decir: prioridad alta → 3 puntos, prioridad media → 2 puntos, prioridad baja → 1 punto, no estratégica → 0 puntos.

Figura 2. Matriz de Estrategias de Diferenciación Sostenible del Destino (MEDSD)

Factores controlables	AA- Estrategias de crecimiento sostenible	AB- Estrategias de resiliencia competitiva
	BA- Estrategias de transformación estructural	BB- Estrategias de supervivencia y reestructuración
	Factores no controlables	

Fase III. Evaluación de las implicaciones económicas, sociales y medioambientales de la diferenciación sostenible

En esta etapa se evalúan los impactos económicos, sociales y ambientales de la estrategia mediante indicadores específicos (paso 5), como muestra la tabla 2, para posteriormente integrarlos en un análisis de sostenibilidad (paso 6).

Tabla 2. Indicadores para la determinación de los impactos de la implementación de la estrategia

Dimensión económica	Dimensión social	Dimensión medioambiental
---------------------	------------------	--------------------------

Número de visitantes (NV) NV = Σ turistas en período t	Tasa de empleo directo en turismo (TED) TED = (Empleados turismo / PEA) $\times$ 100	Huella de carbono del turismo (HCT) HCT = Σ (NV $\times$ DPE $\times$ FE) + Σ (Ed $\times$ FE)
Tasa de repetitividad (TR) TR = (Visitantes recurrentes / NV) $\times$ 100	Tasa de incidentes contra turistas (TIT) TIT = (Delitos / NV) $\times$ 1000	Generación de residuos por turista (GRT) GRT = (Residuos totales / NV) / DPE
Tasa de ocupación hotelera (TO) TO = (Habitaciones ocupadas / Habitaciones disponibles) $\times$ 100	Índice de percepción de salud (IPS) IPS = (Turistas con percepción positiva / Encuestados) $\times$ 100	
Balance costo-impacto de la diferenciación (BCID) BCID = Σ IOD / (Σ CTED + HCT)		

Fuente: adaptado de Artal y Badillo (2023)

Leyenda: NV = número de visitantes; PEA = población económicamente activa; DPE = duración/distancia promedio de estancia o viaje; FE = factor de emisión; Ed = energía consumida. IOD = impactos observados de la diferenciación; CTED = costos de estrategias de diferenciación; HCT = huella de carbono del turismo

Fase IV. Control y mejora

Identificados los impactos de la estrategia implementada en el destino, se proponen las acciones y medidas correctivas (paso 7) para el cierre de las brechas y desviaciones generadas.

Resultados y discusión

De forma preliminar se define un grupo de 27 especialistas, de los cuales son seleccionados 11 expertos, para un 42% bajo $K \geq 0.8$. La asignación de K se basó en el grado de relación directa, operativa y estratégica con el destino. Determinado el grupo de expertos se procede a la implementación de la propuesta.

Fase I. Paso 1. Análisis externo.

Macroentorno: el análisis PESTEL de Cayo Largo revela un total de cinco (5) factores que afectan su desarrollo turístico.

Dimensión económica: alta vulnerabilidad por dependencia de mercados externos, restricciones a inversión extranjera y elevados costos operativos por importaciones.

Dimensión social: necesidad de adaptar oferta a nuevas demandas experienciales, con desafíos en motivación laboral y autenticidad cultural por ausencia de comunidad local.

Dimensión medioambiental: fuerte exposición a fenómenos climáticos extremos, con ecosistemas sensibles que requieren gestión sostenible para preservar el principal activo turístico.

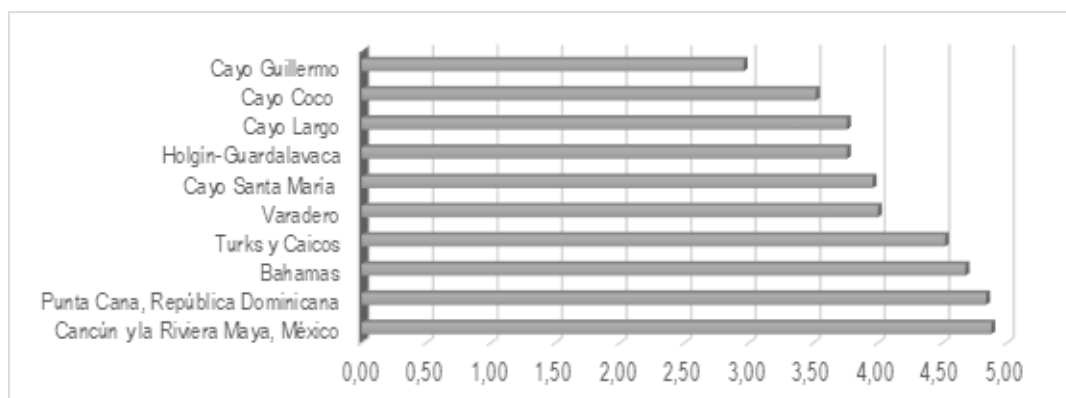
Microentorno:

Clientes primarios: para el análisis de clientes primarios, se consideró una población de 22 563 turistas físicos en 2024, determinándose una muestra de 378 encuestados (95% de confianza; error 5%). Los resultados muestran que, en la dimensión económica, predominan servicios núcleo competitivos con baja autonomía comercial; en la dimensión social, existe 90% de satisfacción y lealtad, aunque con necesidad de mayor inclusión y uniformidad en la atención; y en la dimensión medioambiental, se reconoce una naturaleza altamente valorada pero vulnerable.

Clientes secundarios: debido a las particularidades de Cayo Largo del Sur, comercializado por la agencia Cubatur, se aplicó una entrevista no estructurada a directivos y especialistas estratificados en Cubatur/Mintur (4), empresas hoteleras y Oficina del Destino (3) y Dirección de la Agencia (2). Los resultados identificaron factores económicos (adaptabilidad comercial, alianzas estratégicas, precios dinámicos, diversificación y dependencia de mercados emisores), sociales (empleo directo, participación comunitaria incipiente, fidelización y gobernanza interinstitucional moderada) y medioambientales (conservación de recursos, turismo de naturaleza, innovación sostenible y necesidad de mayor monitoreo ambiental).

Competidores (determinación del posicionamiento): el mapa de posicionamiento revela que Cayo Largo del Sur se ubica en el VIII lugar del ranking, superado por tres (3) destinos nacionales y cuatro (4) destinos internacionales, como muestra la figura 3.

Figura 3. Mapa de posicionamiento del destino Cayo Largo del Sur



Paso 2. Análisis interno.

Caracterización del destino

Cayo Largo del Sur es un destino insular especializado en turismo de sol y playa de alto valor, integrado al sistema empresarial del MINTUR y operado principalmente por Gran Caribe y Blue Diamond. Cuenta con 1 348 habitaciones y una red extrahotelera complementaria que garantiza logística, transporte, marina, buceo y servicios técnicos. Desde el punto de vista social y medioambiental, el destino no posee población permanente, funcionando con asentamientos temporales de trabajadores, lo que permite un desarrollo territorial controlado. Su principal fortaleza es la alta conservación de ecosistemas costeros y marinos, respaldada por programas de sostenibilidad, uso de energías renovables y gestión ambiental activa.

1. Recursos. El inventario inicial identificó 44 atributos, de los cuales 20 (45,45%) fueron seleccionados mediante análisis factorial exploratorio ($KMO = 0.842$; $p < 0.001$), explicando el 78,3% de la varianza total. Los recursos naturales constituyen el principal factor de diferenciación del destino (24,8%; $\alpha = 0.91$), destacando playas, biodiversidad y estabilidad climática, especialmente valorados en mercados como Canadá y Europa. Les siguen las experiencias auténticas y de aventura (25,9%), que incluyen buceo, snorkel y actividades de naturaleza; la infraestructura especializada (15,7%; $\alpha = 0.83$), asociada a la planta hotelera y servicios turísticos; y el patrimonio cultural (11,9%; $\alpha = 0.79$), que, aunque poco explotado, representa una reserva estratégica para diversificar la oferta más allá del turismo de sol y playa.

2. Capacidades. El destino cuenta con una capacidad física de playas de 2 500 personas/día y una ocupación del 83,64%, lo que indica cercanía al umbral crítico y resalta la necesidad de gestionar los flujos turísticos para garantizar la diferenciación sostenible. La capacidad de alojamiento es de 1 348 habitaciones, orientadas a segmentos de alto valor y con altos niveles de exclusividad; el 15% de capacidad ociosa por mantenimiento evidencia envejecimiento parcial de la planta, pero también potencial de modernización sostenible. En cuanto a la infraestructura energética, la demanda hotelera alcanza 16 395 kWh/día, concentrada principalmente en tres hoteles (90,8% del consumo), mientras que el uso de servicios se distribuye en agua (46,21%), energía (36,75%) y gestión de residuos (8,03%).

Cayo Largo del Sur posee un stock de recursos y capacidades altamente competitivo. La base de su posicionamiento es el turismo de naturaleza que posibilita la captación de segmentos de gasto medio-alto, en el plano social presenta un modelo de desarrollo controlado y elevados niveles de protección ambiental, que se manifiesta en su alto grado de conservación ecológica.

Fase II. Paso 3. Identificación de factores determinantes del macro, micro y determinantes internos.

Los resultados de la etapa anterior permitieron seleccionar 15 factores determinantes para el diseño de la estrategia de diferenciación sostenible del destino.

Tabla 3. Matriz de evaluación de los factores determinantes de la diferenciación sostenible

	No.	Factor	Clas.	Wi	E	Ei*Wi	S	Si*Wi	MA	MAi*Wi	Mi	Mi*Wi
Macro	1	Dependencia turismo internacional	A2	0,07	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2,00	0,14
	2	Cambio preferencias sociales hacia la sostenibilidad	O1	0,06	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2,67	0.56

	3	Vulnerabilidad climática	A1	0,05	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2,67	0.64
	4	Exigencias de gestión ambiental y residuos como elemento diferenciador	O2	0,07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2,33	0.49
Micro	5	Dependencia mercados emisores	A3	0,08	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2,00	0.54
	6	Comercialización centralizada	D3	0,04	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2,00	0.42
	7	Gobernanza interinstitucional	D4	0,07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2,33	0.49
	8	Posicionamiento competitivo	A1	0,08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2,33	0.56
Capacidades y recursos	9	Modelo sol y playa todo incluido	F4	0,08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2,33	0.56
	10	Turismo naturaleza y buceo	F1	0,07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2,67	0.56
	11	Conservación ambiental núcleo	F2	0,06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2,33	0.42
	12	Recursos naturales de alta atractividad	F3	0,07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2,67	0.56
	13	Patrimonio cultural subutilizado	D2	0,05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2,00	0.30
	14	Capacidades carga y alojamiento controladas	F5	0,07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2,67	0.56
	15	Infraestructura soporte intensiva	D1	0,08	3	0.27	1	0.09	3	0.27	2,33	0.63
		Total		1,00	2,7		2,13		2,20		2,36	0,14
	Leyenda: E- Económica, S-Social, MA- Medioambiental, M-Media, Fi*Wi											

Los impactos de cada dimensión (como muestra la tabla 3) se observan en el siguiente orden: económica (2.46), ambiental (2.04) y social (1.62). En general, con una evaluación media de 2.04 puntos, el destino posee la capacidad estructural suficiente para sostener un modelo de diferenciación basado en exclusividad y sostenibilidad.

Paso 4. Estrategia de diferenciación sostenible.

Los resultados de MEDSD muestran, en la tabla 4, nueve (9) factores controlables y cinco (5) no controlables. La evaluación de sus interrelaciones se dirige al cuadrante Alto-Alto con 26 puntos.

Tabla 4. Matriz de Estrategias de Diferenciación Sostenible del Destino (MEDSD)

Factores	No controlable			No controlable									
Controlables	O1	O2	A1	A2	A3	Total	Controlables	O1	O2	A1	A2	A3	Total

F1	3	3	2	1	1	10	D1	1	2	3	2	2	10
F2	3	3	3	1	1	11	D2	2	2	1	1	1	7
F3	3	2	2	2	2	11	D3	2	2	1	3	3	11
F4	1	1	2	3	2	9	D4	2	3	2	2	2	11
F5	2	2	3	1	1	9							
							Total	19	20	19	16	15	
Cuadrantes	FO	26	FA	23			Cuadrantes	DO	16	DA	21		

La estrategia general de diferenciación sostenible ofensiva sería: “crecimiento del destino a partir de un modelo turístico diferenciado por un sistema competitivo sostenible, sustentado en la valorización responsable de sus recursos naturales, la innovación comercial y la gobernanza colaborativa, garantizando equilibrio económico, inclusión social y conservación ambiental”. Las alternativas estratégicas por cuadrante se exhiben en la tabla 5.

Tabla 5. Alternativas estratégicas de diferenciación sostenible de la matriz STOW

		Alternativas			
Dimensiones		AA-ofensivas	AB-defensivas	BA-adaptativas	BB-supervivencia
	E	Crecimiento de la línea de productos basados en recursos naturales (turismo de buceo, ecoturismo científico y experiencial).	Diferenciación de mercados emisores hacia segmentos especializados.	Diversificación de canales mediante la venta directa y reducción de intermediación.	Disminuir la dependencia del turismo masivo a partir de la diversificación por mercados
	S	Incremento de la participación comunitaria en la oferta turística.	Fortalecimiento del capital humano local a partir de la formación en gestión sostenible y digitalización.	Incorporación de redes público-privadas y cooperación territorial	Fortalecer cohesión institucional mediante un sistema integrado de gestión del destino
	MA	Inversión en infraestructura resiliente para la gestión de residuos.	Desarrollo del empleo de la conservación como atributo comercial	Control de capacidad de carga y protección ecosistémica.	Reconversión de infraestructura y eficiencia energética.
Leyenda: E- Económica, S- social, MA- medioambiental					

Fase III. Paso 5. Impactos económicos, sociales y medioambientales.

La implementación de la estrategia genera transformaciones en el desempeño del destino, evaluadas en análisis comparativo del periodo 2024-2025.

Impactos económicos: el número de visitantes se contrajo un 25,8% (de 153.957 a 114.186 turistas), reflejando una reorientación hacia un turismo de mayor valor agregado, donde la calidad sustituye a la cantidad. La tasa de repetitividad del 45% supera el promedio caribeño (35-40%), evidenciando lealtad y efectividad de las estrategias implementadas. La ocupación hotelera del 37,5% indica capacidad ociosa, lo que permite absorber incrementos de demanda sin inversiones adicionales. El balance costo-impacto de 2,00, es el hallazgo más relevante: por cada unidad monetaria invertida, se generan dos unidades de ingreso, confirmando la viabilidad financiera del modelo de especialización.

Impactos sociales: la tasa de empleo directo en turismo alcanza el 77,9%, mostrando una alta dependencia económica del sector. La tasa de incidentes contra turistas se redujo un 66,4%, situándose muy por debajo del promedio caribeño (0,15-0,25) y consolidando la seguridad como ventaja competitiva. La percepción de salud positiva del 97,9% refleja confianza en las condiciones sanitarias del destino.

Impactos medioambientales: la huella de carbono total disminuyó en la misma proporción que la reducción de visitantes (-25,8%), pero la intensidad por turista se mantuvo constante, indicando que las estrategias de mitigación dependen principalmente de la escala. La generación de residuos mejoró un 4,65%, a pesar del aumento en el consumo de agua y energía, lo que sugiere efectividad en las políticas de gestión de residuos implementadas durante el período.

Paso 6. Análisis integral de la sostenibilidad.

Los resultados evidencian un destino con base operativa y sanitaria robusta. La seguridad (mortalidad 0,64

por 100.000, delitos 0,87 por 100.000 en 2025) y la percepción positiva de salud (97,9%) constituyen ventajas competitivas sólidas. La infraestructura de apoyo muestra desarrollo adecuado (95% de carreteras en buen estado, 89% de cobertura de transporte). Se identifican dos aspectos críticos, la alta dependencia del empleo turístico (78%) y la ejecución de proyectos (75%) en 2025. La tendencia interanual es positiva en indicadores clave como la reducción de delitos (66%), mejora en morbilidad (6,25%) y avance en ejecución de proyectos (25%), lo cual sugiere una gestión orientada a la mejora continua.

Fase IV. Paso 7. Acciones y medidas correctivas.

Para el cierre de las desviaciones que aún se observan, se proponen acciones correctivas expuestas en la tabla 6.

Tabla 6. Plan de acciones sostenibles

Dim.	No.	Acción	Responsable	Plazo
Económica	1	Diversificar mercados hacia segmentos especializados	Cubatur	2026
	2	Elevar penetración digital al 60%	Delegación	2025
	3	Desarrollar productos de alto valor agregado	Oficina del Destino	2026
Social	4	Capacitar capital humano en sostenibilidad y digitalización	Dirección RR.HH.	2026
	5	Integrar patrimonio cultural en oferta turística	MINTUR / Cultura	2026
	6	Implementar encuestas de percepción comunitaria	Delegación	2025
Ambiental	7	Reducir intensidad de carbono con energías renovables	CITMA	2027
	8	Fortalecer programas de gestión de residuos	CITMA	2026
	9	Desarrollar infraestructura resiliente (protección costera)	CITMA/ Inversiones	2027

La investigación sobre la diferenciación sostenible en Cayo Largo del Sur, revela una contribución significativa al campo de la gestión de destinos, al trascender la visión tradicional de la diferenciación como una estrategia de posicionamiento genérico. A diferencia de los estudios de Garay et al. (2018) y Parreño (2008), que analizan la diferenciación a través de lentes específicas como la sostenibilidad en la intermediación o la diversificación de la oferta en las Islas Canarias, el enfoque en Cayo Largo propone un procedimiento de gestión integral. Garay et al. (2018) se centran en cómo las pequeñas y medianas empresas (pymes) de intermediación, pueden usar la sostenibilidad como un factor de competitividad, destacando la motivación personal del emprendedor, pero sin abordar la construcción de una ventaja a nivel de destino.

De manera similar, Parreño (2008) examina la diversificación de productos (golf, náutico, congresos, rural) en Canarias como una respuesta a la necesidad de recualificación, aunque señala contradicciones entre esta diversificación y la sostenibilidad ambiental. En contraste, el presente estudio no solo diagnostica los elementos externos, recursos y capacidades del destino, sino que los gestiona activamente a través de un procedimiento estructurado para transformarlos en elementos diferenciadores, evidenciando un salto de la estrategia genérica a la estrategia de diferenciación sostenible. La misma se fortalece a través de alternativas estratégicas diseñadas desde las dimensiones económica, social y medioambiental, lo que garantiza la perdurabilidad de las ventajas competitivas.

Este enfoque sistémico se observa en los hallazgos de Zarzoso Hernández (2022), quien demuestra que reconocimientos internacionales como las Estrellas Michelin, los Patrimonios de la Humanidad y las Banderas Azules actúan como determinantes de la demanda turística en España. Sin embargo, solo evalúa el impacto de estos reconocimientos como indicadores exógenos de calidad.

El trabajo va un paso más allá al proponer que dichos elementos (externos, recursos naturales, capacidades

dinámicas) no solo deben ser inventariados, sino que los convierte en el núcleo de una gestión proactiva. La estrategia ofensiva de "crecimiento del destino a partir de un modelo turístico diferenciado por un sistema competitivo sostenible" demuestra cómo la integración de la sostenibilidad en la diferenciación estratégica permite no solo atraer turistas, como sugieren los sellos de calidad, sino también equilibrar la competitividad económica con la inclusión social y la preservación ambiental, asegurando así la resiliencia, durabilidad y mejoras en el desempeño del destino insular.

CONCLUSIONES

La diferenciación sostenible, se consolida como un nuevo paradigma de desarrollo turístico que supera los enfoques tradicionales centrados en volumen de visitantes, al articular de manera sistémica la eficiencia económica, la inclusión social y la conservación medioambiental como pilares interdependientes de la competitividad de destinos insulares.

El procedimiento diseñado, estructurado en cuatro fases y siete pasos, integra herramientas e indicadores multidimensionales, constituyendo un instrumento válido y aplicable para gestionar el desempeño de un destino turístico.

La implementación de la estrategia diseñada, generó impactos relevantes como una tasa de repetitividad del 45% superior al promedio caribeño, reducción del 66% en incidentes contra turistas y disminución del 4,65% en residuos por turista, consolidando ventajas competitivas en seguridad, fidelización y gestión ambiental.

El plan de acciones correctivas propuesto permite el cierre de las brechas y desviaciones identificadas como la diversificación hacia segmentos especializados, el incremento de la penetración digital, el fortalecimiento de capacidades del capital humano y la integración del patrimonio cultural en la oferta turística, lo cual contribuye al proceso de mejora continua que retroalimenta el desarrollo territorial de Cayo Largo del Sur.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, V. M., Cardesa, S. A., & Donaire, B. J. A. (2025). Retos del turismo sostenible en España. Papeles de economía española, (185). https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2025/10/Alvarez-Verdugo-et-al_PEE185.pdf
- Artal, T. A., & Badillo, A. (2023). Indicadores de sostenibilidad turística: Un análisis del modelo de destinos turísticos inteligentes (DTI) en su contexto internacional, europeo y español. <https://turismososteniblerm.com/wp-content/uploads/2025/07/Indicadores-de-Sost-Turistica-DT01-23-sin-ODS.pdf>
- Ávila, L. A., Cruz, A. K. R., & Labrada, J. R. M. (2024). Implementación de la sostenibilidad en destinos turísticos con enfoque inteligente: práctica necesaria para destinos cubanos. Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, 6(51), 89–105. <https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilcoDS/article/view/13160arm>
- Buhalis, D., & Leung, D. (2023). Smart tourism destinations: Ecosystems for tourism innovation. *Tourism Review*, 78(2), 290–305. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0497>
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2021). Real-time co-creation and destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100553.
- Delgado, C. A., & Palmas, C. Y. (2025). Resiliencia como objetivo global para el turismo. Universidad Autónoma del Estado de México. ISBN: 978-968-9718-03-1
- Domínguez, V. C. M. (2019). La dimensión económica, social y ambiental del desarrollo sostenible. *Revista Utesiana de la Facultad Ciencias Económicas y Sociales*, 3(3), 56–60. https://utesa.edu/home/revistas-utesianas/rev-economicas-sociales/descargables/2019/2019_Sociales_Art_5.pdf
- Dwyer, L. (2020). Tourism development and sustainable well-being: A Beyond GDP perspective. *Tourism Economics*, 28(4), 1021–1038. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1825457>
- Garay, L., Gomis, J. M., & González, F. (2018). El valor de la sostenibilidad como factor de diferenciación en los procesos de intermediación turística: Un análisis para el caso de las pymes catalanas. *Cuadernos de Turismo*, (41), 219–248. <https://recercat.cat/handle/2072/354463>
- García, L. M., Rodríguez, I., & Williams, A. (2023). Tourism competitiveness and regional development in island destinations. *Sustainability*, 15(9), 7421.
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(5), 577–598. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- López, M. V., Garcia, A., & Rodríguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75, 285–300. <https://doi.org/10.1007/>

Mihalič, T. (2021). Sustainability and competitiveness in tourism destinations. *Annals of Tourism Research*, 87. <https://doi.org/10.3390/su11226351>

Molina, A. J. F., Tarí, J. J., López Gamero, M. D., & Pereira, M. J. (2022). Los destinos turísticos inteligentes y la sostenibilidad. *Revista de Estudios Empresariales Segunda Época*. <https://doi.org/10.17561/ree.n2.2022.7041>

Parreño Castellano, J. M. (2008). Turismo sostenible y diversificación de la oferta en las islas Canarias (España). *Études caribéennes*, (9-10). <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.1343>

Popescu, D., & Tătar, C. (2024). Dynamic capabilities and innovation in tourism organizations. *Tourism Management Perspectives*, 49, 101169.

Sigala, M. (2024). Digitalization and digital transformation in the tourism industry: A bibliometric review and research agenda. *Tourism Review*, 80(1). <https://doi.org/10.1108/TR-07-2023-0509>

Volgger, M., Pechlaner, H., & Pichler, S. (2017). The practice of destination governance: A comparative analysis of key dimensions and underlying concepts. *Tourism Review*, 75(1), 186–200. <https://doi.org/10.5281/zenodo.401371>

Zarzoso Hernández, Á. (2022). Evaluación de las estrategias de diferenciación del producto turístico sostenible: La importancia de los reconocimientos internacionales en la demanda de los destinos turísticos en España (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla). Repositorio de la Universidad de Sevilla.

Declaración de conflicto de intereses: Los autores no presentan ningún conflicto de interés.

Declaración de contribución de los autores/as utilizando la Taxonomía CRediT:

Rubert Delgado Gamboa: curación de datos, obtención de fondos, administración del proyecto, recursos.

Dainaze Esther Calvente Suárez: análisis formal, investigación, software, validación.

Graciela María Castellanos Pallerols: conceptualización, supervisión, redacción – revisión y edición.

Rosario León Robaina: metodología, visualización, redacción – borrador original.

Declaración de aprobación por el Comité de Ética: Los autores declaran que la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la institución responsable, en tanto la misma implicó a seres humanos.

Declaración de originalidad del manuscrito:

Los autores confirma que este texto no ha sido publicado con anterioridad, ni ha sido enviado a otra revista para su publicación.