

## **Diagnóstico De La Situación Actual De Los Destinos Turísticos Regionales**

A Diagnostic of the Current Situation of Regional Tourist Destinations

Giselle Rodríguez Jiménez<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8429-7029>

Carlos Cristóbal Martínez Martínez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2226-0677>

Alicia de la Concepción Alfonso Serafín<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0593-9143>

<sup>1</sup>Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central  
*Marta Abreu* de Las Villas, Cuba

\*Autora para correspondencia: [grjimenez@uclv.cu](mailto:grjimenez@uclv.cu)

### **RESUMEN**

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de los destinos turísticos regionales ante el complejo escenario que supone la crisis causada por la COVID-19.

**Métodos:** Dentro de los métodos teóricos se utilizó el analítico-sintético, que posibilitó el procesamiento de la información a partir de la bibliografía consultada; además del histórico-lógico, el cual permitió el estudio de los cambios previsibles en la gestión de los destinos turísticos regionales y su demanda. Como métodos empíricos se manejó el

análisis documental, pues fue necesario estudiar investigaciones a nivel nacional e internacional.

**Resultados:** El estudio describe de manera general el comportamiento de la gestión de los destinos turísticos regionales, mediante un análisis anterior y posterior a la COVID-19; además, propone ideas en las cuales basar esta gestión acorde con la nueva normalidad.

**Conclusiones:** La crisis causada por la COVID-19 supuso un antes y un después en la actividad turística. Al cambiar el comportamiento de los visitantes, también se debe cambiar la forma en la que se gestionan los destinos turísticos. Se hizo necesario el diagnóstico de la situación actual, que evidenció la necesidad de nuevas estrategias más innovadoras, responsables y seguras.

**Palabras clave:** diagnóstico, destinos turísticos, destinos turísticos regionales, turismo, COVID-19.

## **ABSTRACT**

**Aim:** To diagnose the current situation of regional tourist destinations in face of the complex scenario caused by the COVID-19 crisis.

**Methods:** The theoretical methods used were the analytical-synthetic, to process information based on the bibliography consulted; and the historical-logic method, to study the predicted changes in regional tourist destination management and the tourist demand. The empirical method used was documentary review, needed to study national and international research.

**Main results:** The destination describes the general behavior of regional tourist destination management, through prior and posteriori analysis of COVID-19. It also suggests ideas on which to base this management, depending on the new normal.

**Conclusions:** The crisis caused by COVID-19 entailed a before and an after in tourism. The change of visitors' behavior must lead to a change in the way tourist destinations are managed. The diagnostic of the current situation was necessary, evidencing the need for new more innovating, responsible, and safe strategies.

**Keywords:** diagnostic, tourist destinations, regional tourist destinations, tourism, COVID-19  
**Recibido:** 02/11/2021

**Aceptado:** 13/04/2022

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento de la actividad turística incrementó las llegadas, los viajes y los flujos económicos por concepto de servicios turísticos. Esta situación facilitó a diversas regiones promover sus destinos turísticos con mayor facilidad en los últimos años.

El turismo es una de las actividades económicas con mayor dinamismo en el plano internacional debido al rol fundamental que juega en la generación de divisas, en la creación de nuevas fuentes de empleo y como imán de inversión extranjera directa. Debido a estos factores, el turismo se fue convirtiendo en una de las principales fuentes de desarrollo para las economías regionales.

En los últimos veinte años distintas regiones en los países emergentes le apostaron al turismo como motor de desarrollo regional por su contribución a la generación de riqueza y de empleo. Algunos autores comparan al turismo con una palanca de impulso que catapulta el desarrollo económico con beneficios sociales, económicos, ambientales y culturales para las regiones que ofrecen destinos turísticos atractivos (Ramírez, 2014). De ahí la importancia del estudio de los destinos turísticos regionales en la presente investigación.

Otro factor desencadenante del estudio resultó la irrupción de la COVID-19, la cual cambió la vida tal y como se conocía hasta entonces. Con la pandemia y las restricciones de viaje y movilidad, llegó el *shock* de demanda turística más importante desde que, en 1950, el turismo despegara a nivel global (Moreda, 2020).

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el 20 de abril de 2020, el 100 % de los destinos a nivel global habían impuesto restricciones de viaje y el 83 % ya lo habían hecho desde hacía cuatro semanas o más. No fue hasta el 1ro. de septiembre cuando

se pudo registrar un levantamiento parcial de las restricciones de viaje en una ligera mayoría de los destinos del mundo (apenas el 53 %). (OMT, 2020; Moreda, 2020). Sin embargo, a pesar de esta lenta reactivación plagada de condicionantes como cuarentenas y diagnósticos del virus mediante PCR en origen y en destino, la amenaza de rebrotes de la enfermedad siguió generando incertidumbre en 2021 sobre la evolución del turismo, tanto internacional como doméstico.

Por tanto, la pandemia removió desde sus bases todo el sistema turístico, sin considerar empresas o compañías con más o menos recursos económicos o destinos más o menos atractivos, teniendo como principal factor que las personas no viajaban. No obstante, en las estadísticas de su evolución histórica, la actividad turística ha demostrado ser uno de los sectores más resilientes y que de manera más rápida se organiza ante cambios bruscos del sistema en que se desarrolla, dando muestras de su comportamiento complejo (Perera, Betancourt y Coll, 2021).

Este escenario proporcionó un valioso recordatorio sobre la importancia de impulsar una rápida reactivación del turismo en el mundo para recuperar cuanto antes sus beneficios sociales y económicos. Los gestores, como uno de los principales actores, deben mostrar habilidades de pensamiento crítico para relanzar un sector turístico fortalecido.

La expansión del coronavirus a nivel mundial no solo provocó una crisis sanitaria global, sino también una crisis de movilidad y de confianza sin precedentes. La crisis sanitaria ha ido en detrimento, pero, es el turismo quien tarda tiempo en recuperar los niveles de conectividad alcanzados en los últimos años. La crisis de movilidad también se irá superando conforme se vayan restableciendo las conexiones y con ello los viajes. No obstante, es muy probable que las empresas y los destinos turísticos estén haciendo frente a una tercera crisis, la de confianza, que modificó la forma del comportamiento y por ende, de viajar (Romero, 2020).

Todo ello planteó un nuevo paradigma para el sector turístico, que se enfrenta a esta nueva realidad mientras lucha por la supervivencia y afronta graves problemas económicos. En este escenario lleno de incertidumbre, resulta vital reflexionar y

aprovechar el momento para planificar el futuro turístico, tratando de convertir las amenazas en oportunidad para los destinos. A los gestores turísticos les corresponde prepararse para actuar y prever el rumbo que deben seguir los destinos para acelerar la curva de recuperación. Para ello, en primer lugar, es necesario comprender el cambio de escenario y analizar cómo se puede dar respuesta desde los destinos turísticos regionales a las nuevas prioridades de los viajeros. Es por ello que el presente estudio se enfoca en diagnosticar la situación actual de los destinos turísticos regionales, influenciada en gran medida por las consecuencias que ha tenido la COVID-19 en el desarrollo turístico.

## **DESARROLLO**

### **Revisión de la literatura**

El auge del turismo mundial ha propiciado el surgimiento de nuevas realidades y conceptos en el desarrollo de este fenómeno moderno. Dentro de esto se encuentran los destinos turísticos como lugares de acogida, con atractivos y servicios demandados por los visitantes. Esos espacios son territorios donde se encuentran determinados componentes de una oferta turística estructurada a partir de atractivos, productos y servicios, accesos y demás elementos que hacen posible la estancia y el disfrute por los visitantes (Rodríguez, 2011).

En realidad, estas son aproximaciones demasiado simples; el destino debe entenderse como un concepto que va más allá del producto y del territorio (Cruz-Torres, 2021). Según la Organización Mundial de Turismo se define al destino turístico como el espacio físico, con o sin una delimitación de carácter administrativo o analítico, en el que un visitante puede pernoctar. Es una agrupación (en una misma ubicación) de productos y servicios, y de actividades y experiencias, en la cadena de valor del turismo, y una unidad básica de análisis del sector. Añade la OMT que un destino incorpora a distintos agentes y puede extender redes hasta formar destinos de mayor

magnitud. Es además inmaterial, con una imagen y una identidad que pueden influir en su competitividad en el mercado (OMT, 2020).

Siguiendo esta línea de pensamiento, el destino debe ser entendido como una realidad sistémica compleja, con una dialéctica propia donde se integran al mismo tiempo los elementos que conforman el sistema turístico y los elementos del sistema territorial, así como, evidentemente, las relaciones que entre ellos se establecen (Rodríguez, 2011).

Por otra parte, a efectos prácticos del estudio, conviene utilizar la clasificación de Martín (2010) dado que incluye las diferencias que pueden aparecer según los niveles geográficos y del propio desarrollo evolutivo del turismo. En esta clasificación se entienden los destinos turísticos regionales, como la conceptualización geográfica de un destino específico y sus zonas aledañas, que permiten la realización de excursiones breves desde el primero, por los atractivos que poseen, aunque las segundas no sean zonas capaces de convertirse en destinos turísticos en sí mismas o no tengan el nivel de desarrollo suficiente para serlo en un momento determinado.

Este concepto se emplea para nombrar a aquel territorio que, por contar con determinadas características especiales, resulta de interés para los turistas. Puede tratarse de una región caracterizada por sus bellezas naturales, su historia o su oferta cultural, por citar algunas posibilidades. Estos destinos son en su mayoría gestionados por las organizaciones de gestión de destinos.

Al considerar que los territorios donde se establece la actividad turística se constituyen en espacios con determinadas características y condiciones para que esa actividad se desarrolle adecuadamente, es necesario entonces que estos sean contemplados y atendidos como una entidad específica. Sin embargo, los territorios donde actúa de modo preferente o exclusivo el turismo no son una empresa. En los destinos turísticos están presentes diversas estructuras empresariales e institucionales que hacen de ellos un sujeto complejo, dada la interacción de tales formas organizativas. Por tanto, para lograr un desarrollo armónico y que las acciones de cada una de las empresas e instituciones participantes directa o indirectamente en el negocio turístico contribuyan al bienestar de los visitantes y de todo el sistema, es necesaria la existencia de una

coordinación efectiva para la conducción de esa peculiar organización (Rodríguez, 2005).

Es en ese contexto donde adquiere importancia la gestión. Partiendo de la acepción más simple y general que define la gestión como la dirección de las acciones que contribuyen a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora constante del sistema (Navarro, 2012), se recurre a un concepto más completo como el de Pérez (2006) quien detalla el concepto de gestión como un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general.

Este autor reconoce la existencia de un órgano de dirección como parte de la gestión, opinión que es compartida por Rodríguez (2005) quien plantea la necesidad de una cierta estructura administrativa, un sujeto o ente gestor territorial, que resuelva los problemas de carácter horizontal inherentes al fenómeno turístico, que, con el apoyo de instancias de gobierno, pueda lograr la integración y coordinación de los distintos agentes que intervienen en el desenvolvimiento del turismo.

J. M. López y López (2007) coinciden con estos argumentos y confirman el carácter integrador de la gestión al afirmar que una tarea fundamental de los responsables del destino turístico se ocupa precisamente de integrar los distintos recursos, bienes y servicios, equipamientos e infraestructuras que afectan directa o indirectamente a la actividad turística, de manera que se diseñe una planificación común y se realice una gestión conjunta de todo este sistema turístico.

En este sentido, el papel de la gestión de destinos es administrar y apoyar la integración de recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas y medidas apropiadas. Conlleva, por tanto, competencias tanto gubernamentales en materia de toma de decisiones, como funcionales (planificación, organización y control

de actividades empresariales), que normalmente deberían incumbir al sector público (Manente, 2008).

El destino —como sistema integrado por diversos componentes que interactúan en un espacio determinado y cuyo resultado o salida es la oferta de servicios—, no puede surgir, crecer, funcionar y evolucionar de modo anárquico; por el contrario, requiere de la necesaria coordinación entre los actores presentes en ese territorio para poder mostrar al visitante un ambiente donde prime la adecuada fluidez y armonía necesaria en toda operación turística.

Ante tales requerimientos resulta relevante la gestión del destino turístico. Entendiéndose por tal al conjunto de decisiones y acciones que conducen al logro de objetivos previamente definidos. Esta labor se realiza en función de espacios y tiempos específicos que determinan su organización y modo de actuar (Rodríguez, 2005).

Puede afirmarse, por tanto, que las bases de una exitosa gestión de los destinos turísticos están sustentadas en:

- La existencia de un espacio geográfico con condiciones para el desarrollo del turismo (atractivos, acceso, etc.)
- Presencia de diversas actividades vinculadas al turismo de modo directo e indirecto (hoteles, diversiones, etc.)
- Potencialidad de ese espacio geográfico para atraer diferentes mercados y segmentos (recursos turísticos).
- Reconocimiento por el mercado nacional e internacional como lugar a visitar (promoción).
- Coordinación de los sectores públicos y privados para el mejor desempeño del negocio turístico (plan).
- Voluntad política que impulse la actuación de todos los implicados en el turismo (política turística) (Rodríguez, 2005).

La gestión de los destinos turísticos regionales será el proceso dinámico, interactivo, eficaz y eficiente, capaz de prever, planificar, organizar, dirigir y controlar la integración

de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados en una región geográfica determinada como un estado, provincia o condado, a través de estrategias y acciones apropiadas; desarrollado por las organizaciones de gestión de destinos para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos del destino regional, lo que requiere de competencias tanto gubernamentales como funcionales (Rodríguez y Martínez, 2022).

El reto al que se enfrenta la organización del destino es gestionar sus diversos componentes de tal modo que asegure su rentabilidad económica, evitando al mismo tiempo la degradación de los factores que le han situado en una posición competitiva. (Aguayo, 2015)

Para poder establecer la situación de la gestión de un destino turístico determinado resulta imprescindible diagnosticarlo. El diagnóstico es la estrategia de producción de conocimiento acerca de una determinada realidad, con la peculiaridad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad (Bermúdez, 2013). El diagnóstico turístico es la etapa del proceso de planificación donde se establece y evalúa la situación de un destino en un momento determinado. En otras palabras, el diagnóstico consiste en una suerte de corte temporal que establece una diferencia entre la situación del turismo antes y los resultados obtenidos después de la aplicación de acciones o estrategias de planificación turística en un destino (Ricaurte, 2009).

## **Métodos**

El estudio realizado clasifica como descriptivo, pues hace énfasis en describir el estado de la gestión de los destinos turísticos regionales antes y después de los cambios ocurridos en el turismo provocados por la COVID-19. Se realizó un análisis cualitativo a partir de la revisión de literatura nacional e internacional especializada en la gestión de los destinos turísticos regionales y el impacto de la pandemia en estos; por tanto se clasifica de naturaleza cualitativa, al utilizar descripciones cualitativas para su análisis.

La metodología empleada partió de la revisión sistemática de la literatura a partir de la identificación de la necesidad, importancia y actualidad de la investigación; fueron

consultados diversos criterios de autores relacionados con la gestión de los destinos turísticos aplicados a casos de estudio concretos en destinos turísticos regionales de Cuba y el mundo, en dos tiempos fundamentales: pre-COVID-19 y post-COVID-19; identificando variables comunes entre ellos. Se estableció finalmente una propuesta para lograr una gestión más eficiente de los destinos regionales en el escenario actual.

Dentro de los métodos teóricos, se utilizó el analítico-sintético que posibilitó el procesamiento de la información a partir de la bibliografía consultada, el inductivo-deductivo, el histórico-lógico, que permitió el estudio de los cambios previsibles en la gestión de los destinos turísticos regionales y la demanda turística y el hipotético-deductivo. Dentro de los métodos empíricos se manejó el análisis documental, pues fue necesario realizar un estudio de investigaciones a nivel nacional e internacional vinculadas con la gestión de los destinos turísticos regionales en los dos espacios temporales establecidos.

### **Situación de los destinos turísticos regionales antes de la COVID-19**

Si bien es cierto que el visitante sigue siendo el elemento principal para comprender y analizar el turismo, resulta fundamental el análisis de los modelos de gestión de los destinos para afrontar los nuevos retos e implicaciones del sector turístico (Pike, 2008). Sin embargo, las estrategias de gestión de los destinos son complejas y necesitan un enfoque holístico y sistemático para su comprensión.

En una tendencia de crecimiento continuo y de extensión al conjunto de regiones y países, la actividad turística ha requerido iniciativas de gestión efectivas e integradas que han supuesto cambios estratégicos en las estructuras y en los cometidos de las organizaciones competentes de la gestión del destino (Fuster, 2020).

En la última década el sector turístico había estado experimentando cambios muy profundos motivados por las circunstancias del entorno: cambios de hábitos en los consumidores, irrupción de las compañías de bajo coste, avances tecnológicos, crisis económica, etc.; lo que había motivado cuestionamientos en los modelos tradicionales de gestión turística. Para ello, los destinos debían superar la etapa de la promoción

como única actividad desarrollada desde el ámbito local y realizar tareas de planificación estratégica y sostenible del turismo, aspecto que hasta hoy, queda pendiente en la gestión de los destinos turísticos regionales (Jiménez, 2014).

Estudios realizados por diferentes autores, relacionados con los modelos organizativos, las nuevas formas jurídicas y de gestión de los destinos turísticos hasta el año 2019 coincidían en que no existe un modelo único seguido por todos los destinos; cada territorio articula su gestión de acuerdo a las necesidades, el entorno, e incluso, flexibles y adaptados a las circunstancias políticas, sociales y económicas en cada momento (Cantos, 2014; Cayotopa, 2018; Naranjo *et al.*, 2019; Pailiacho, 2013).

El modelo convencional de la industria turística se había regido sobre el principio de concentración, o sea, la agrupación de actividades en un espacio geográfico determinado que se utiliza normalmente de forma intensiva para aumentar la eficiencia en el empleo de recursos y la rentabilidad financiera de las inversiones (Rivera y Rodríguez, 2012).

M.C. Pulido y Pulido (2014) realizaron un estudio de casos de destinos turísticos, en su mayoría regionales, analizando los entes de gestión y principios de la gobernanza en la gestión de los destinos objetos de estudio. Como principal conclusión del diagnóstico realizado concluyeron que existía una tendencia a la colaboración público privada en la gestión de los destinos. Destacan el hecho de que, en aquellos destinos cuya gestión turística se llevaba a cabo a través de un ente público privado, se cumplían más principios de gobernanza (Valencia, Barcelona y tierras de José María *el Tempranillo*). Mientras que, en aquellos que optan por una gestión a través de solo lo público o una gestión a través de solo lo privado, o aquellos en los que la gestión se llevaba a cabo a través de un ente público y participación limitada del sector privado, no llegaban a cumplir la mayor parte de los principios (como es el caso de los destinos mexicanos analizados), dado que veían restringida su actuación. Se observa que la sinergia entre los sectores público y privado es un factor fundamental para fomentar la competitividad del turismo, e imprescindible para lograr que la gestión del destino sea eficaz y sostenible.

Daute o Isla Baja (Tenerife) basaba su gestión turística —acorde con la investigación de Poleo (2011)— en el consenso de actores públicos y privados, con un sistema participativo en la toma de decisiones y la gestión de conflictos, basado en la participación ciudadana. Sin embargo, esta participación no se había llevado a cabo realmente; existían gran cantidad de actores que no tenían representación en la gestión del destino turístico, y había carencia de comunicación entre la ciudadanía y el consorcio.

Dos Anjos y Fraga de Andrade (2021) analizaron la gestión de los destinos turísticos regionales de Santa Catarina en Brasil desde el punto de vista de la gobernanza y el índice de desarrollo turístico de las 13 regiones reconocidas en 2019. Las principales conclusiones a las que arribaron luego de su análisis resaltaron que es posible notar que los destinos regionales pasaban por constantes transformaciones en momentos de renovación de las políticas públicas, llegando a poner en jaque políticas de desarrollo turístico regional. Establecieron en su estudio que los lazos que se pueden generar con la sociedad regional y local constituían el principal activo del turismo en cada región. Los constantes cambios a los cuáles estaban expuestos los destinos promovían un escenario inestable para el inversor turístico, dejando muchas dudas sobre la eficacia de los procesos de gobernanza que presentaban los gestores turísticos de la región. Y por último resaltaron la falta de articulación e integración de las entidades del comercio turístico y la poca importancia que las políticas públicas daban al sector turístico. De todos los destinos regionales analizados por los autores se destaca el refuerzo al protagonismo de las regiones costeras o cercanas a la costa que se presentaban consolidadas o cercanas a la consolidación y que promovían un desarrollo turístico descentralizado.

En los diagnósticos realizados a destinos turísticos regionales cubanos, siguiendo el procedimiento de diagnóstico estratégico de destinos turísticos regionales de Rodríguez, Martínez y Rojas (2019), se evidenció situaciones similares en la gestión al resto de los destinos analizados con anterioridad. La selección del procedimiento se basó en la adaptación a las características propias de un destino turístico regional y contempla el análisis de los municipios como destinos específicos, asimismo parte de

una planeación cuidadosa que permite la recolección y análisis efectivo de los elementos internos y externos que influyen tanto negativa como positivamente en el desarrollo turístico de un destino. Además, permite revelar potencialidades a cultivar y dificultades a minimizar con el fin de contribuir a la optimización de la gestión estratégica de los destinos turísticos regionales (Rojas, 2019). Los destinos objeto de estudio fueron Villa Clara, Sancti Spíritus, Cienfuegos y Ciego de Ávila.

Los principales resultados aportados en el diagnóstico estratégico se manifestaron por debilidades como: insuficiente enfoque de mercado, marcado por la lentitud de respuesta ante las demandas de este; insuficiente aprovechamiento de los recursos del territorio; alta dependencia de turoperadores extranjeros; marcada estacionalidad; insuficientes acciones de comercialización de los productos turísticos; escasa implicación de los actores y marcada centralización en la gestión del destino, como los más importantes. Entre las principales fortalezas estuvo gran número de atractivos que permiten la satisfacción de la experiencia del viajero actual mediante la realización de actividades de carácter multimodal, alto estándar en la infraestructura hotelera y extrahotelera y facilidades de accesos a los destinos. Todo esto se vio beneficiado y promovido pues existe un alto compromiso por la alta dirección del país en promover el desarrollo turístico en los destinos, la confianza y garantías de la inversión extranjera en Cuba así como los contratos administrativos con compañías de prestigio a nivel internacional y la eclosión de las tecnologías digitales (Rodríguez, 2019).

Luego del estudio de algunos destinos, se evidenció de manera general que, los flujos turísticos han tenido un comportamiento hacia los destinos turísticos en función de las preferencias de la demanda y la influencia de los grandes operadores turísticos y los sistemas informatizados de reserva, que reafirman su control sobre los procesos de comercialización. Por tanto, influyen sobre los movimientos turísticos, factores como las mejoras tecnológicas y el proceso de internacionalización de la economía y la globalización.

A pesar que desde el punto de vista técnico los desplazamientos pueden efectuarse a grandes distancias, gran parte de dichos flujos estructuraban relaciones de proximidad

geográfica, dando lugar a desplazamientos fundamentalmente de ámbito regional (en torno al 80 % de los internacionales) y dentro de cada país el 78 % del total de movimientos turísticos) (Rivera y Rodríguez, 2012).

Los datos reflejados por la OMT del año 2019 son un indicador del comportamiento de la actividad en los destinos turísticos del mundo. El 2019 se presentó como un año de crecimiento generalizado para la actividad turística mundial. Las llegadas de los turistas internacionales en todo el mundo crecieron un 4 % hasta alcanzar los 1 500 millones, si bien este crecimiento, aun siendo bueno, no superó a los años anteriores, los cuales presentaron tasas excepcionales de crecimiento en 2017 del + 7 % y en 2018 + 6 %. Esta diferencia se atribuye a factores como la incertidumbre en torno al *brexit*, las tensiones geopolíticas y comerciales y la desaceleración económica mundial. En torno a estas cifras positivas y a variables como las tendencias actuales, las perspectivas económicas y el índice de confianza de la Organización Mundial de Turismo (OMT) se preveía un crecimiento del 3 al 4 % en las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo en 2020 (Félix y García, 2020).

Según los datos disponibles, en 2019 el turismo generó el 7 % del comercio mundial; dio empleo a una de cada diez personas en todo el mundo y —a través de una compleja cadena de valor de sectores interconectados— proporcionó medios de subsistencia a millones de personas en países desarrollados y en desarrollo (Buttó, 2021). Aún así el turismo tenía a finales del año 2019 una cuenta pendiente con el desarrollo de las desigualdades y la pobreza; al ser un sector globalizado, gran parte de las riquezas producidas en los países en desarrollo no se gestionaban de manera global, este capital se trasladaba hacia los países desarrollados, de donde provienen las grandes empresas transnacionales. La protección del medio ambiente era otra deuda que nos dejaba la gestión de los destinos turísticos al cierre de ese año.

Pese a las constantes históricas positivas del turismo mundial y la capacidad de reacción demostrada por esta actividad hasta la fecha, nadie aseguraba que seguiría siendo así para siempre, pues factores sociales, políticos y naturales podían modificar los pronósticos optimistas ya sea de forma esporádica o recurrente y, en este sentido,

académicos, gestores y empresarios se reflejaban proactivos ante el debate de la sostenibilidad de muchos destinos a mediano y largo plazo.

### **Los destinos turísticos regionales poscoronavirus**

Con la llegada de la pandemia provocada por la COVID-19, se inició una profunda incertidumbre; esta ha sido, y sigue siendo, una de las palabras más usadas desde que empezó la crisis sanitaria y económica. La sensación de vivir algo por primera vez trasladó a la sociedad, a un momento de descubrimiento constante. Un cambio radical en las vidas y el comportamiento, que se refleja en la forma de consumir y de tomar decisiones sobre este consumo. Este nuevo paradigma de consumo global también afectó a la industria de los viajes (Rodríguez y Martínez, 2022).

Al cerrarse las fronteras y la mayor parte de las empresas turísticas y destinos del mundo, y reducirse drásticamente los viajes en avión, en tan solo los cinco primeros meses del 2020 las llegadas de turistas internacionales habían disminuido un 56 %, con la pérdida de 320 000 millones de dólares por concepto de exportaciones del turismo; más del triple de lo que se perdió durante la crisis económica mundial del 2009 (Buttó, 2021). Además de que los gobiernos han tenido numerosas dificultades para recuperar los ingresos perdidos que se necesitan para financiar los servicios públicos, incluida la protección social y ambiental, y cumplir los calendarios de reembolso de la deuda.

Todos los países han sufrido ante la caída del sector turístico, desde Italia, donde el turismo representa el 6 % del PIB, hasta Palau, donde genera casi el 90 % de las exportaciones o Cuba donde el turismo constituye la segunda fuente más importante de ingresos de divisas al país. Esta crisis ha supuesto una gran conmoción para las economías desarrolladas y una emergencia para las personas más vulnerables y los países en desarrollo. Las repercusiones en los pequeños estados insulares en desarrollo, los países menos adelantados y muchos países africanos son preocupantes.

La COVID-19 vino a paralizar lo que en materia de gestión de los destinos turísticos se estaba desarrollando hasta el momento, con el cierre de fronteras y por ende de prácticamente la totalidad de la actividad turística en los territorios; obligaba a los

gestores de los destinos turísticos a repensar en estrategias de reactivación del sector, teniendo en cuenta que, una vez concluida la crisis sanitaria, se comienza nuevamente desde cero.

Las repercusiones de la COVID-19 en el turismo también amenazan con aumentar los problemas que ya venían derivándose en años anteriores: la pobreza y las desigualdades y dar al traste con los esfuerzos de conservación natural y cultural en los destinos turísticos regionales. La pandemia, se prevé que también pudiera ralentizar los progresos para lograr los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Los vínculos que se lograban en la gestión de los destinos turísticos regionales hacia otros actores vinculados a la actividad, así como a otros ámbitos de la sociedad, hacen que esta crisis también ponga en peligro la contribución del sector a otros ODS, como los de la igualdad de género y la reducción de las desigualdades en los países y entre ellos. La paralización de las actividades turísticas hizo que no percibieran ingresos durante meses muchas zonas protegidas y las comunidades que viven en sus alrededores, muchas de las cuales dependen en muy gran medida del turismo para sobrevivir y no tienen acceso a las redes de protección social.

La riqueza mundial de tradiciones, cultura y diversidad es una de las principales motivaciones para viajar hacia los destinos turísticos. Las repercusiones de la COVID-19 en el turismo someten a una presión aún mayor la conservación del patrimonio en el sector cultural, así como el entramado cultural y social de las comunidades, en particular, en el caso de los pueblos indígenas y los grupos étnicos (Naciones Unidas, 2020). El turismo, que se basa en la interacción entre personas, es uno de los principales vehículos para promover la cultura y fomentar el diálogo y el entendimiento interculturales.

La actual gestión de los destinos turísticos regionales queda sujeta en primer lugar a la investigación de nuevos modelos de desarrollo turístico que puedan provocar la reactivación del sector, así como al mantenimiento de sus recursos y atractivos turísticos y estrategias de comercialización, fundamentalmente a través del uso de las

tecnologías, que posibilite, una vez abiertas las fronteras, la generación de flujos turísticos hacia los territorios.

## **Propuestas para gestionar los destinos turísticos ante el escenario actual**

El momento obliga a los gestores a detenerse a pensar cuál es el futuro turístico que se pretende construir. Los destinos se encuentran en tiempos determinantes, donde se ha alterado lo que hasta ahora se tenía como normalidad, por lo que llega el período de definir desde la gestión, qué destino turístico ser y qué hacer a partir de ahora para lograrlo.

En este sentido cobra especial relevancia contar con una estrategia de gestión de destinos turísticos y un plan de *marketing* turístico centrado en los elementos diferenciales, redefinir la misión, visión, valores y que se aproxime la demanda potencial. Las redes sociales ejercen un papel fundamental; se debe prestar más atención al público para fomentar una comunicación bidireccional y mucho más dinámica, dando la oportunidad a los destinos y las empresas turísticas de interactuar con la demanda real y potencial, lo cual aumentará la sensación de confianza (Romero, 2020). Resulta importante resaltar la importancia de seguir comunicando durante el periodo de crisis sanitaria, pues, paralizar las acciones de comunicación en lugar de adaptar los mensajes a la situación actual sería desacertado.

Resulta necesario pensar en el turismo responsable como un modelo de gestión turística que puede convertirse en un verdadero motor de desarrollo económico, social, cultural y medioambiental. Para ello se debe dejar de hablar de la responsabilidad como tendencia, concepto o valor diferencial e integrarlo de forma efectiva en todos los procesos de gestión de los destinos turísticos regionales, así como de las empresas turísticas.

La capacidad de carga de determinados recursos, lugares y destinos turísticos requiere un imperioso estudio, para evitar masificaciones, siendo necesario impulsar productos turísticos que contribuyan al equilibrio territorial (turismo gastronómico, ecoturismo,

turismo de eventos, e incluso un turismo cultural). Desde la perspectiva socio-económica, el impulso de la gestión de destinos turísticos con enfoque de responsabilidad, atraerá viajeros más conscientes del impacto que generan en los territorios de acogida, así como en la economía local de estos destinos turísticos. El comportamiento responsable que se genera en los turistas hacen que se involucren más con las comunidades de acogida y sean más solidarios con los pueblos, más sensibles hacia el turismo sostenible y la economía circular, ya que muchas regiones dependen en gran medida de la actividad turística y para muchas otras representa una importante oportunidad de desarrollo (Romero, 2020).

Debido a la incertidumbre vivida en el tiempo de la COVID-19, ya sea en el periodo prevacuna o posvacuna, es necesario reforzar la seguridad y la limpieza en los destinos turísticos regionales. Incorporar a la actividad el túnel sanitario establecido, las medidas higiénico-sanitarias y los protocolos para el visitante.

Un aspecto relevante en esa nueva etapa, resulta en comunicar los beneficios sociales, medioambientales y económicos de la actividad turística en correspondencia con los ODS de la Agenda 2030 que incluyen 17 objetivos y 169 metas de carácter integrado e indivisible, que representan el consenso de gobiernos y diversos actores que asumieron una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental (Naciones Unidas, 2015), apostando por el turismo *slow* y revalorizar los recursos turísticos auténticos, como la historia, la cultura, las tradiciones, etc; apoyar y ayudar a las comunidades locales y sentirse parte de ellas. Es ahí donde recae uno de los pilares fundamentales del turismo responsable por el que tanto se aboga en la nueva normalidad. El factor humano será fundamental en los destinos turísticos, por tanto su gestión debe estar enfocada a reforzarlo.

Haber estado dentro de los buenos recuerdos de los turistas se convertirá, para los destinos turísticos regionales, en una ventaja competitiva, pues en la nueva normalidad los visitantes apostarán por destinos próximos y seguros, siendo aquellos destinos que más se echan de menos aquellos que formarán parte de los primeros destinos a visitar.

No obstante, los destinos no pueden olvidar al turista internacional, porque esta situación será pasajera, se recuperará la confianza en los viajes largos, y para cuando este momento llegue, los destinos turísticos deben haber realizado acciones de comunicación hacia sus mercados potenciales, fundamentalmente a través de los canales *online*.

## CONCLUSIONES

Conocer el escenario actual de los destinos turísticos regionales permite diagnosticar la situación de estos y establecer estrategias más coherentes con la situación económica, política, social y medioambiental; lo que demuestra la resiliencia del sector.

Antes de la COVID-19, se evidenciaron algunos elementos dentro de la gestión de los destinos turísticos regionales analizados: en la colaboración público privada se cumplían más principios de gobernanza y resultaba en un mayor nivel de desarrollo alcanzado; centralización de la gestión en otros casos; los flujos turísticos tenían un comportamiento hacia los destinos turísticos en función de las preferencias de la demanda; existía influencia de grandes operadores turísticos y sistemas informatizados de reserva. La gestión de los destinos turísticos regionales quedaba en cuenta pendiente con el desarrollo de las desigualdades y la pobreza y la protección del medio ambiente.

En poco tiempo muchos destinos regionales han pasado a un contexto de demanda prácticamente nula, marcando un antes y un después en la actividad turística. A la gestión de los destinos turísticos regionales le corresponde enfrentarse ante un escenario de incertidumbre, de demanda inexistente y, una vez comience la recuperación, marcada en su mayoría por los viajes domésticos. Se limita entonces al mantenimiento de sus recursos y atractivos y a la actividad comercial usando fundamentalmente las tecnologías como principal vía de promoción.

El cumplimiento de los ODS es un aspecto que queda truncado dentro de la gestión de los destinos regionales, trayendo impactos negativos para las comunidades locales que dependen fundamentalmente de esta actividad para sobrevivir, a la conservación del patrimonio y a la contribución que desde el turismo se realiza a la igualdad de género y la reducción de las desigualdades. Por tanto, una vez reactivado el sector, su gestión debe incluir la continuidad y mejora de estos procesos.

Los gestores de los destinos turísticos regionales deben prepararse, pensar en estrategias que demanden en un turismo más justo, responsable, seguro e innovador, ajustado a los ODS y la Agenda 2030. Se impone un nuevo modelo de gestión de destinos turísticos enfocado al nuevo consumidor y a la nueva normalidad.

## REFERENCIAS

Aguayo, A. (2015). *Diseño de un sistema integrado de gestión de destinos turísticos*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Málaga, España.

Bermúdez, A. (2013). *Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del turismo de eventos e incentivos en el destino turístico Villa Clara* (Tesis de Maestría). Universidad Central *Marta Abreu* de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Buttó, M. M. (2021). *¿Qué le espera al sector turismo este 2021?* Recuperado de <https://bizzgarage.pe/que-le-espera-al-sector-de-turismo-este-2021/>

Cantos, R. (2014). *La intervención administrativa en el turismo y el impacto de sus normativas en las políticas turísticas: una visión conjunta de los ordenamientos español e italiano* (Tesis de doctorado). Universidad de Granada, Beiro, España.

Cayotopa, C. (2018). Modelo de gestión turística municipal integrada y participativa para el fortalecimiento de la oferta turística cultural. *UCV-HACER. Revista de*

*Investigación y Cultura*, 7(3), 77-85. Recuperado de <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-hacer/article/view/712>

Cruz-Torres, L. (2021). Procedimiento para el diseño de estrategias a partir del análisis de factores críticos en los destinos turísticos. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 12, 266-279. Recuperado de <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5191>

Anjos, F. A. y Fraga, I. C. (2021). As regiões turísticas de Santa Catarina: análise do desenvolvimento turístico regional a partir da categorização do mapa do turismo brasileiro – 2019 (MTUR). *Turismo, Visão e Ação*, 23(2), 435-457. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.14210/rtva.v23n2.p435-457>

Félix, A. G. y García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador. *Revista Internacional de Turismo y Empresa. RITUREM*, 4(1), 79-103. Recuperado de <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12743>

Fuster, M. (2020). *El sistema de gestión integrado de destino y su papel en el actual escenario turístico. Un análisis aplicado a la Red de Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunitat valenciana* (Tesis de Maestría). Universitat Lucentina, Valencia, España

Jiménez, M. J. (2014). *Reconversión de un destino turístico maduro: El caso de Benalmádena* (Tesis de Maestría). Universidad de Málaga. Málaga, España.

López, J. M. y López, L. M. (2007). Diferencias territoriales en la planificación y la gestión del destino turístico. *Cuadernos de Turismo*, (19), 71-90. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39801904>

Manente, M. (2008). Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales. Presentado en *Conferencia Internacional Del Turismo, el conocimiento como valor diferencial del turismo*. Málaga, España.

Martín, R. (2010). *Principios, organización y práctica del turismo*. Capítulo 4. La Habana, Cuba: Ed. Félix Varela.

Moreda, A. (2020). *¿Cómo evolucionará el turismo ante la incertidumbre del COVID-19?* BID Mejorando vidas. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/como-evolucionara-el-turismo-ante-la-incertidumbre-del-covid-19/>

Naciones Unidas. (2015). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)

Naciones Unidas. (2020). *Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo*. Recuperado de <https://unsdg.un.org/es/resources/informe-de-politicas-covid-19-y-la-transformacion-del-turismo>

Naranjo, A. P., Llupart, R. N., Llaver, R. M., Entenza, N. P., Naranjo, I. P. y González, Y. L. (2019). Modelos de gestión turística: mirada crítica desde diferentes perspectivas. *RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 4(1), 16-25. Recuperado de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus/article/view/1749/1972>

Navarro, Y. (2012). *Proyección del turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara* (Tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Santa Clara, Cuba.

Organización Mundial del Turismo. OMT (2020). *Directrices Globales para reiniciar el turismo*. Recuperado de <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-06/200606%20-%20UNWTO%20Global%20Guidelines%20to%20Restart%20Tourism%20ES.pdf>

Pailiacho, C. A. (2013). *Diseño de un modelo de gestión turística sostenible para el aprovechamiento del patrimonio natural y cultural de la microcuenca del río Chimborazo* (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

- Perera, G., Betancourt, M. E. y Coll, M. A. (2021). Procedimiento para la gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales. Un enfoque desde el desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 15(3), 163-187. Recuperado de <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/3982>
- Pérez, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero* (Tesis de Doctorado). Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
- Pike, S. (2008). *Destination marketing. An integrated marketing communication approach*. Recuperado de [https://www.academia.edu/21010142/S\\_Pike\\_Destination\\_marketing\\_An\\_integrated\\_marketing\\_communication\\_approach\\_2008\\_Elsevier\\_Oxford\\_978\\_0\\_7506\\_8649\\_5\\_2\\_6\\_99\\_pp\\_406\\_pbk\\_](https://www.academia.edu/21010142/S_Pike_Destination_marketing_An_integrated_marketing_communication_approach_2008_Elsevier_Oxford_978_0_7506_8649_5_2_6_99_pp_406_pbk_)
- Poleo, J. (2011). *Gobernanza turística y gestión de microdestinos. El Papel del Consorcio Isla Baja (Tenerife)*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/javierpoleo/proyecto-fin-demasterjavierpoleo>
- Pulido, M. C. y Pulido, J. I. (2014). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(4), 685-705. Recuperado de <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2014.12.050>
- Ramírez, J. (2014). El turismo en el desarrollo regional: La experiencia de dos departamentos colombianos. *Revista Le Bret*, (6), 259-278. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5983207.pdf>
- Ricaurte, C. (2009). *Manual para el diagnóstico turístico local. Guía para planificadores*. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/8300>
- Rivera, M. y Rodríguez, L. (2012). *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=525510>

- Rodríguez, R. (2005). *Gestión de destinos turísticos*. La Habana, Cuba: Centro de Estudios Turísticos, EAEHT.
- Rodríguez, R. (2011). Destinos turísticos. Realidad y concepto. *TURyDES*, 4(11). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/11/rrf.pdf>
- Rodríguez, G. (2019). *Procedimiento para el diseño de la estrategia de gestión de destinos turísticos regionales: Caso destino Villa Clara* (Tesis de Maestría). Universidad Central *Marta Abreu* de las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Rodríguez, G., Martínez, C. C. y Rojas, E. (2019). Procedimiento para diagnosticar estratégicamente destinos turísticos regionales. *Retos Turísticos*, 18(1). Recuperado de <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/329>
- Rodríguez, G. y Martínez, C. C. (2022). Turismo responsable: propuesta para gestionar destinos turísticos regionales en la etapa post-COVID-19. *Universidad y Sociedad*, 14(1), 128-136. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2542>
- Rojas, E. (2019). *Estrategia de gestión integrada para el destino turístico regional Villa Clara* (Tesis de pregrado). Universidad Central *Marta Abreu* de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Romero, M. (2020). Claves para entender el turismo post-coronavirus. El momento de la verdad para los destinos turísticos tras la crisis del coronavirus. Recuperado de [https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/022014\\_el-momento-de-la-verdad-para-los-destinos-turisticos-tras-la-crisis-del-coronavirus.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/022014_el-momento-de-la-verdad-para-los-destinos-turisticos-tras-la-crisis-del-coronavirus.html)

### **Declaración de conflictos de interés y conflictos éticos**

Los autores declaramos que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo, y en él no existen: ni plagios, ni conflictos de interés, ni éticos.

### **Declaración de contribuciones de los autores**

Giselle Rodríguez Jiménez. Conceptualización (líder), análisis formal, investigación (líder), metodología (líder), redacción - borrador original (igual), redacción-revisión y edición (igual).

Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Conceptualización (apoyo), investigación (apoyo), metodología (apoyo), redacción - borrador original (igual), redacción-revisión y edición (igual).

Alicia de la Concepción Alfonso Serafín. Conceptualización (apoyo), investigación (apoyo), metodología (apoyo), redacción - borrador original (igual), redacción-revisión y edición (igual).