

## RESUMEN AMPLIO

# LOS ANÁLISIS PROSPECTIVOS DEL TURISMO: CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

*Claudete Oliveira Moreira*

University of Coimbra  
claudete@fl.uc.pt

<https://orcid.org/0000-0002-9188-191X>

*Norberto Santos*

University of Coimbra  
norgeo@ci.uc.pt

<https://orcid.org/0000-0003-1752-9990>

Los análisis prospectivos y los ejercicios de construcción de escenarios han recibido escasa atención de la literatura científica sobre la planificación y gestión de los destinos turísticos. En la investigación turística la aproximación predominante al futuro se ha basado en un enfoque positivista en el que las tendencias se analizan sobre la base de modelos cuantitativos. No obstante, las técnicas de análisis cualitativas han ido adquiriendo importancia en el ámbito de las pesquisas sobre el futuro del turismo y han demostrado ser muy útiles. En el contexto de los análisis prospectivos en el turismo pueden utilizarse varias técnicas, siendo la técnica Delphi la más utilizada y la construcción de escenarios cada vez más común.

**La técnica Delphi** es un método de investigación científica que valora el conocimiento y la opinión de un panel de expertos basado en juicios e interpretaciones. Cada miembro del panel tiene una participación individual, no presencial y bajo anonimato, tomando parte en una reflexión prospectiva en la que generalmente releva el interés colectivo, intuyendo sobre el futuro o los futuros, mirando tendencias, proponiendo medidas de acción o induciendo la toma de decisiones. Las opiniones y el consenso del panel se refinan en sucesivas rondas, basándose en el *feedback* que cada participante recibe de los resultados de la ronda anterior. Gupta y Clarke (1996) enfatizan que el objetivo de la técnica no es ni lograr una respuesta única ni alcanzar un consenso, sino más bien obtener respuestas y opiniones de alta calidad para apoyar la toma de decisiones. Garrod y Fyall (2005) señalan exactamente que la reciente aplicación de la técnica Delphi no busca exclusivamente una convergencia de opinión, ya que una divergencia de opinión de los panelistas también puede considerarse válida. De hecho, hoy en día, a menudo tratamos de utilizar un grupo de expertos para obtener una opinión fiable y creíble. A menudo se sostiene que la elección de los participantes en el panel determina los resultados finales, ya que una composición equilibrada del panel y el mantenimiento de dicho equilibrio durante las rondas sucesivas es un factor clave en la aplicación de la técnica de Delphi.

La planificación del turismo sostenible requiere una apreciación de los diferentes puntos de vista, que es muy relevante cuando se trata de cultivar el diálogo entre los diversos participantes (académicos, responsables políticos, promotores de desarrollo, conservacionistas y la población residente, que forman parte de la comunidad local). En el caso de la investigación turística, Frechtling (1996; 2001) señala que el panel debe representar una amplia gama de intereses y experiencias, que van desde gerentes calificados, académicos, consultores, funcionarios gubernamentales, analistas de negocios, representantes de alojamiento, servicios de restauración, transporte y/o atracciones, además de otros actores más específicos y las partes interesadas vinculados al destino. En este contexto, Wall (2009) hace hincapié en la importancia de que las partes interesadas participen en los procesos de adopción de decisiones relacionadas con el patrimonio y el turismo. Las fortalezas y debilidades de aplicar la técnica de Delphi son exploradas extensamente así como los pasos involucrados en dicho proceso. La técnica Delphi elimina el efecto de dominación y liderazgo que es inherente a las relaciones interpersonales en la dinámica de grupo en la que un tema es considerado y discutido para obtener opiniones. En una discusión de grupo cara a cara hay una tendencia a expresar los puntos de vista que son consensuales (Frechtling, 1996; 2001; Pérez, 2001). La técnica Delphi requiere mucho tiempo; cada panelista necesitará tiempo para completar cada cuestionario y tiempo para responder a las rondas sucesivas. Además, como los participantes se enfrentan a los mismos asuntos y preguntas en rondas sucesivas, existe el riesgo de fatiga y saturación. Un aspecto crítico que a menudo se reporta es el disenso de los miembros del panel (Frechtling, 1996; Frechtling, 2001; Garrod y Fyall, 2005; Landeta, 2006).

**Los escenarios** son descripciones, diferentes narrativas plausibles de situaciones futuras. La creación de escenarios en la planificación y gestión estratégica de los destinos turísticos ha crecido en interés y ha demostrado ser muy útil en el turismo. Esto se debe en gran medida a la complejidad inherente al sistema turístico, la indeterminación, la turbulencia, la inestabilidad y la incertidumbre a las que está sujeto en virtud de ser un sistema abierto, lo que la hace extremadamente sensible a los cambios en los elementos externos que proporcionan su contexto. Es necesario pronosticar cambios en los elementos que rodean el sistema turístico y pensar en los impactos sobre sus componentes y destinos turísticos mediante la creación de escenarios posibles, probables, inevitables, deseables basados en desarrollos probables es un campo de investigación emocionante, ya que ayuda a orientar la toma de decisiones y a crear ventajas competitivas en los destinos turísticos. La prospectiva forma parte de la gestión estratégica de un territorio, siendo un instrumento de conocimiento y conceptualización, siendo la reflexión inseparable de la acción. En este sentido, se puede afirmar que una de las técnicas de prospectiva es la construcción de escenarios.

El artículo destaca la importancia de una estrategia de prospectiva territorial y de la construcción de escenarios en la planificación y gestión de los destinos turísticos. En términos metodológicos, se combinan dos técnicas de situaciones futuras que se basan en un análisis esencialmente descriptivo: la técnica Delphi con la construcción de escenarios, demostrando cómo es metodológicamente posible combinar la técnica Delphi con un ejercicio de recreación de escenarios. Se emplea un método que implica el juicio de los expertos, la técnica Delphi, en su aplicación más popular, pronosticando tendencias

futuras, con el pensamiento de escenarios, una técnica ayudada por el juicio para futuros plausibles.

En el caso del presente artículo, en 2010 y 2011 un panel de partes interesadas locales, subregionales y regionales utilizó un proceso Delphi para desarrollar un ejercicio de prospectiva territorial estratégica centrado en la explotación y el impulso del turismo en el Baixo Mondego, una subregión de la región Centro de Portugal. Se constituyó un panel de Delphi para discutir el tema *Turismo, patrimonio y desarrollo local en el Baixo Mondego. Gestión estratégica de lo(s) destino(s)*. Esta subregion presentaba, en particular hace diez años algunas limitaciones: no tenía una estrategia clara para explotar el territorio y su patrimonio, ni un plan coherente para la promoción del turismo, ni una visión de futuro para orientar la acción. A todo esto se añade una multiplicidad de actores que carecen de una fuerte tradición de comunicación pero que participan individualmente en iniciativas y esfuerzos conjuntos para afirmar la subregión en otras escalas, tanto nacionales como supranacionales. Se trata de un territorio en el que la competitividad y la gestión estratégica del turismo podrían beneficiarse, en gran medida, de la convergencia de opiniones sobre la acción futura y la toma de decisiones.

**En términos de metodología** la técnica Delphi no utiliza ningún método formal de muestreo, causal o no, por lo que para el presente trabajo los miembros del panel fueron organizados mediante la lista de un panel objetivo (*P*), a partir del cual se estableció el panel de respuesta (*p*). El panel considerado en esta investigación está compuesto por las partes interesadas (*stakeholders*) que están directa o indirectamente involucrados activamente en el turismo a nivel local, subregional y regional, y que operan diariamente en el territorio de Baixo Mondego. El panel lo conformaron actores de diferentes afiliaciones, intereses y responsabilidades, por lo que se formaron cuatro grupos (A – Académicos; B – Actores públicos locales, subregionales y regionales; C – Promotores turísticos individuales y/o privados y D – Gestores y ejecutivos de bienes patrimoniales, instituciones culturales, atracciones turísticas, unidades de alojamiento y restauración y agencias de viajes). Así, 51 actores del turismo participaron en la primera ronda, 48 en la segunda y 48 en la tercera, por lo que la tasa de abandono fue residual. La aplicación de encuesta de código abierto Limesurvey se utilizó para este ([http://depeotur.uc.pt/TTD/QuestionarioDelphi/Apendices\\_V\\_8\\_V\\_9\\_V\\_10/](http://depeotur.uc.pt/TTD/QuestionarioDelphi/Apendices_V_8_V_9_V_10/)), y el enlace para el cuestionario individual fue enviado a cada uno de los participantes por correo electrónico, por lo que la interacción se basó en una plataforma virtual. El cuestionario se organizó en cuatro secciones principales: 1. Evaluación de recursos y productos turísticos; 2. Estrategias para valorar el patrimonio y promover el turismo; 3. Formas de cooperación y colaboración, asociaciones y redes; 4. Estrategias para la gestión, comercialización y promoción del destino turístico; y dos secundarias: 5. Comentarios adicionales y 6. Caracterización del participante en el panel (cuestionario de primera ronda solamente). En la sección 4 del cuestionario se desarrolló un ejercicio de prospectiva territorial estratégica y de construcción de escenarios. Se pretendía desarrollar una reflexión prospectiva, participativa y colectiva, estructurada sobre la base de un ejercicio de construcción de escenarios, mirando al futuro con una visión inclusiva del territorio y del turismo. Por tanto, se construyeron cuatro escenarios, teniendo como horizonte temporal el año 2020.

Los objetivos de este artículo son los siguientes: a) Mostrar cómo se puede desarrollar el análisis prospectivo y la construcción de escenarios mediante la técnica Delphi; b) Sopesar las virtudes y limitaciones en el año 2020, el horizonte temporal que se definió; y c) Evaluar el ajuste del turismo al subnivel regional. Se trata de un ejercicio inusual, ya que las técnicas se aplican generalmente y los resultados se presentan sin evaluar nunca las divergencias con la realidad. La técnica Delphi fue implementada en tres rondas previamente definidas. El ejercicio de construcción de escenarios tuvo tres fases: Fase 1 – exploración e identificación, se centra en incertidumbres críticas; Fase 2 – selección y definición, se centra en las fuerzas que impulsan el cambio; Fase 3 – resumen, construcción de escenarios. Estas fases se corresponden a las tres rondas de la técnica de Delphi. Interesa advertir que estas tres fases deben ir seguidas de una cuarta fase, que surge en una fecha posterior, la Fase 4, encargada de supervisar los escenarios creados. En este sentido, el artículo se inserta en el ámbito de esta fase. Es decir, en el control de seguimiento.

El ejercicio de construcción de escenarios toma cuatro cuadrantes, un enfoque de matriz de 2 x 2 (basado en la definición de dos ejes contrastantes se obtienen cuatro escenarios diferentes). En una matriz de construcción de escenarios en los que los cuatro cuadrantes deben producir narrativas distintas, porque sólo entonces los escenarios serán diferenciados. Los participantes en el panel Delphi identifican las fuerzas motrices más importantes e inciertos del cambio: (1) las fuerzas motrices previsibles del cambio; (2) las fuerzas motrices del cambio que son incertidumbres cruciales. El panel de Delphi ha elegido entre doce las dos fuerzas motrices que, a pesar de ser incertidumbres críticas, darán lugar a escenarios futuros creíbles, es decir, las fuerzas motrices más consensuadas que formarán parte de la matriz de construcción de escenarios, con una perpendicular a la otra. Identifican para cada una de las dos fuerzas motrices del cambio seleccionadas, los desarrollos en la dirección opuesta, es decir, los impactos positivos (+) y negativos (-) en el futuro de las fuerzas del cambio. Por tanto, se desarrolló un ejercicio de construcción de escenarios, con los actores involucrados en el turismo, estableciendo cuatro posibles escenarios futuros:  $F_1C_A$ ,  $F_2C_B$ ,  $F_3C_C$  y  $F_4C_D$ .

**Los resultados** muestran que de los cuatro escenarios presentados el más optimista es el escenario A ( $C_A$ ), en que combina y cruza referencias dos ejes de contraste positivo. El escenario D ( $C_D$ ), que ocupa una posición diametralmente opuesta a la del escenario A es el escenario más pesimista, en el sentido de que combina y cruza dos ejes de contraste negativos. Los escenarios B y C ( $C_B$  y  $C_C$ ) son escenarios intermedios. Es decir, mixtos. Se identificaron cuatro escenarios:  $F_1C_A$  – *Voluntarista con estrategia, asertivo, deseable*;  $F_2C_B$  – *Voluntarista carente de estrategia, incoherencia, turismo sin carisma*;  $F_3C_C$  – *Estrategia carente de confianza, divisiva, poco prometedora*;  $F_4C_D$  – *Falta de estrategia y voluntarismo, caos, fracaso*. Una narrativa que detalla los posibles futuros (*futuribles*) ( $F_1$ ,  $F_2$ ,  $F_3$  y  $F_4$ ) se corresponde con cada uno de los cuatro escenarios. El panel de Delphi identifica las *implicaciones* futuras relacionadas con cada una de los cuatro escenarios y las *acciones* estratégicas que deberían tener lugar en el futuro, dentro de cada una de los cuatro escenarios. Las *implicaciones* y las *acciones* permiten crear la narrativa de cada escenario, dando así a los escenarios contenido y consistencia. Al final del horizonte temporal 2020 definido en esta fase de seguimiento, se puede observar que el desarrollo del destino ha convergido con algunas de las *acciones* e *implicaciones* que conforman el esce-

nario F<sub>1CA</sub>, como se demuestra. Entre 2010 y 2020 el turismo en la subregión del Baixo Mondego y en la Região Centro creció, constituyéndose como una importante actividad socioeconómica. La inscripción del Bien *Universidad de Coimbra – Alta y Sofia* como Patrimonio Mundial UNESCO, en 2013, contribuyó a la internacionalización del destino, al atractivo y la competitividad. Esto, junto con la organización de eventos culturales y deportivos internacionales han aumentado en número las iniciativas intermunicipales, como por ejemplo la creación de redes y rutas que valorizan el territorio y el patrimonio. En estos diez años se han producido cambios en la gestión territorial y en el destino subregional y regional. El Baixo Mondego se ha reconfigurado, sus ocho municipios integran ahora una región más amplia de diecinueve municipios: la Región de Coimbra. Ésta corresponde a una Comunidad Intermunicipal que tiene entre otras funciones promover la planificación y la gestión estratégica. En el contexto de la misma se elaboraron, entre otros, una Estrategia Integrada de Desarrollo Territorial de la Región de Coimbra (2014-2020) y un Plan Intermunicipal de Adaptación al Cambio Climático, con una sección orientada al turismo. A escala regional en 2013 el área regional de turismo Centro de Portugal, donde se integra el Baixo Mondego, también se reconfiguró, pasando a ser la mayor y más diversa área regional de turismo en Portugal. La Organización de Gestión del Destino, Entidad Regional de Turismo Centro de Portugal, elaboró un Plan Regional de Desarrollo Turístico 2020-2030, que incluye un Plan de Marketing y la Creación de un Observatorio del Turismo, considerando en el contexto de éste la creación de un Sistema Predictivo del Turismo. Esto pone de manifiesto la importancia de tener en cuenta el futuro del turismo a escala regional.

Los resultados sugieren que el conocimiento formal e informal detenido por las partes interesadas (*stakeholders*) que operan en el sistema turístico puede beneficiar la planificación y gestión de los destinos turísticos. Los análisis prospectivos inteligentes, basados en el conocimiento formal e informal de los actores del turismo y de los expertos y en sus opiniones (dictámenes de expertos) pueden ayudar a los gestores de destinos turísticos, a los planificadores y a los responsables de la toma de decisiones para prever futuros deseables e identificar estrategias, y para tomar decisiones en un contexto de incertidumbre y futuros impredecibles. Es necesario conseguir que las partes interesadas creen escenarios, identificando *implicaciones* y *acciones* que definan la narrativa del escenario, es decir, las *implicaciones* y las *acciones* que dan contenido y consistencia a cada futuro y cuya combinación permite describir el futuro basado en la aplicación de la técnica Delphi, es posible, esencialmente cuando la técnica Delphi implica 3 rondas, como se demuestra en este artículo. Este enfoque estructurado del futuro que combina la técnica Delphi y la construcción de escenarios, que se beneficia de los conocimientos y la experiencia de los interesados en el turismo, puede utilizarse como una herramienta analítica para pensar futuros (futuro probable, futuro inevitable, futuro posible, futuro deseable), apoyar la gestión de destinos turísticos a escalas múltiples, inspirar a los círculos científicos investigadores del turismo, analistas del turismo y responsables de la toma de decisiones del sector público o privado.

El artículo concluye con implicaciones para la investigación indicando algunos aspectos a considerar en futuros estudios y aplicaciones de la técnica Delphi, y en ejercicios de construcción de escenarios. Es importante que, en términos de gestión de destinos

turísticos, análisis de futuros, la técnica Delphi o construcción de escenarios se utilice más a menudo como una práctica de gestión y se refuerce en términos de investigación, con aportaciones teóricas y aplicaciones prácticas, no con un fin en sí mismo, si no como un medio. Una de las limitaciones de este estudio es que los grupos de interés vinculados al turismo, que participaron en el panel Delphi, no estaban acostumbrados a pensar en el futuro (o los futuros), a hacer análisis prospectivos, ni a participar en ejercicios de construcción de escenarios. Una cultura de análisis prospectivos presupone que las organizaciones (empresas y asociaciones) reconozcan su relevancia y adecuación, por lo que en este contexto también es crucial la formación.