

ARTÍCULOS

OPORTUNIDAD Y CONVENIENCIA DE APLICAR LA PROSPECTIVA AL SECTOR TURISMO*

José Miguel Fernández Güell**

Resumen: Desde sus orígenes, la planificación turística ha sentido la necesidad de prever el futuro para limitar la incertidumbre que acompaña sus acciones e inversiones a largo plazo. Sin embargo, históricamente los planificadores turísticos han favorecido el uso de instrumentos cuantitativos frente a los cualitativos a la hora de realizar previsiones de futuro. En el presente artículo se exploran las posibles causas de este comportamiento y se defiende la oportunidad y conveniencia de aplicar los métodos e instrumentos de prospectiva al sector turismo. Con este propósito se define y caracteriza a la prospectiva, exponiendo tanto sus ventajas como inconvenientes. Seguidamente, se presenta una síntesis de los resultados obtenidos en una serie de ejercicios realizados recientemente en el sector turístico español, en los que se observa el valor añadido que pueden llegar a proporcionar los instrumentos prospectivos al proceso planificador. Finalmente, se ponen en evidencia las barreras que dificultan la difusión de la prospectiva entre los planificadores turísticos y se recomiendan una serie de actuaciones para incorporar de forma efectiva la prospectiva en el ámbito turístico.

Palabras clave: Estudios del futuro, prospectiva, diseño de escenarios, planificación turística.

Abstract: Since its origins, tourism planning has felt the need to foresee the future in order to limit uncertainty when undertaking long-range actions and investments. Nevertheless, tourism planners have historically favoured the use of quantitative instead of qualitative tools when foreseeing the future. This paper explores the reasons for planners' favouritism toward forecasting methods and it argues for the opportunity and convenience of applying foresight methods in the tourism sector. Under these premises, foresight is defined and characterised, showing both its advantages and disadvantages. Next, a synthesis of several foresight exercises recently undertaken in the Spanish tourism sector is presented, showing foresight's potential added value to the planning process. Finally, the author discusses key evidences of foresight's difficulties among tourism planners and suggests a set of recommendations to incorporate successfully foresight methods in the tourism planning realm.

Keywords: Future studies, foresight, scenario design, tourism planning.

I. INTRODUCCIÓN A LOS ESTUDIOS DEL FUTURO

La lucha por acotar la incertidumbre es tan vieja como la Humanidad. Desde el origen de los tiempos, el hombre se ha sentido incómodo con la incertidumbre sobre su devenir y ha intentado conocer lo que le deparaba el futuro. Sin embargo, muchos de sus esfuerzos por prever el futuro no han sido coronados por el éxito. Con mayor frecuen-

cia de lo deseable, el hombre se ha visto sorprendido por acontecimientos totalmente inesperados que rompían sus previsiones y planes más detallados. Hoy en día, muchas personas piensan que es inútil oponerse a los avatares del destino, mientras que otros confían en acotar mejor la incertidumbre mediante planteamientos innovadores. El presente artículo pertenece claramente a la segunda línea de pensamiento que trata de luchar contra posiciones manifiestamente fatalistas y deterministas.

* El presente artículo es fruto de la reflexión académica y los proyectos de prospectiva realizados con la Fundación OPTI en los últimos años.

** Profesor Titular. Departamento de Urbanística y Ordenación del Territorio, Escuela Técnica Superior de Arquitectura, Universidad Politécnica de Madrid. Miembro del Grupo de Investigación en Arquitectura, Urbanismo y Sostenibilidad (GIAU+S) y colaborador de la Fundación OPTI. josemiguel.fernandez@upm.es

I.1. Evolución de los estudios del futuro

La previsión del futuro, tal y como la entendemos hoy en día, comenzó a desarrollarse en Estados Unidos a finales de la Segunda Guerra Mundial. En un primer estadio, hasta mediados de los años sesenta, el énfasis de la previsión se situó en el ámbito tecnológico y sus líderes más reconocidos fueron *Herman Kahn*, pionero de las previsiones a largo plazo, *Olaf Helmer*, inventor del método Delphi, y *Joseph Daddario*, padre de la evaluación tecnológica. A partir de los años sesenta, surgió un segundo grupo de profesionales que puso el énfasis en la previsión sociológica, entre los cuales destacaron *John McHale*, *Alvin Toffler*, *Daniel Bell* y *Buckminster Fuller*. En los años setenta se conformó un tercer grupo de estudiosos que se centró en la previsión global, entre los cuales sobresalieron el trabajo de *Jay Forrester* sobre dinámica de sistemas y el informe “Los Límites del Crecimiento” encargado por el Club de Roma.

Siguiendo la estela de los pioneros norteamericanos, en los años 80 surgió la llamada escuela japonesa. En aquellos años, el MITI (*Ministry of International Trade and Industry*) comenzó a realizar estudios de prospectiva tecnológica para que las industrias japonesas formularan estrategias y desarrollaran nuevas tecnologías para mantener su ventaja competitiva en los mercados globales. Dichos estudios persiguieron el consenso entre la industria, el gobierno y la universidad sobre las estrategias a seguir en materia de industria, ciencia y tecnología. La experiencia japonesa tuvo una amplia repercusión en el ámbito de la ciencia y la tecnología, propiciando el desarrollo

de programas de prospectiva nacionales en varios países europeos durante los años noventa.

Finalmente, hay que mencionar las aportaciones europeas a los estudios del futuro. Entre estas sobresalen los estudiosos franceses como *Bertrand de Jouvenel*, autor de “*L’Art de la Conjecture*”, *Gaston Berger*, inventor del término prospectiva, y *Michel Godet*, centrado en la prospectiva estratégica. Aparte de los franceses, hay que mencionar los trabajos prospectivos del grupo PREST de la Universidad de Manchester, en Reino Unido, que han alcanzado una considerable proyección internacional. Desde los años noventa, el organismo europeo de referencia sobre estudios del futuro es el *Institute for Prospective Technological Studies (IPTS)*, ubicado en Sevilla, el cual proporciona apoyo técnico a la Comisión Europea para la elaboración de políticas sobre tecnología, economía y sociedad.

Ya entrado el siglo XXI, los estudios sobre el futuro han proliferado por todo el mundo gracias a la creación de numerosos organismos públicos y semi-públicos encargados de realizar ejercicios de previsión y prospectiva. De hecho, raro es el país desarrollado que no cuenta con uno o varios observatorios dedicados a analizar las tendencias de futuro en áreas de conocimiento tan dispares como son la geopolítica, la tecnología, la economía, la sociedad o el medio ambiente. Asimismo, organismos supranacionales, como las *Naciones Unidas*, la *OCDE* y la *Comisión Europea*, realizan con frecuencia ejercicios de prospectiva. En suma, todo parece indicar que en el momento presente los estudios del futuro gozan de

buena salud y de creciente aceptación entre organismos públicos, empresas y grupos sociales.

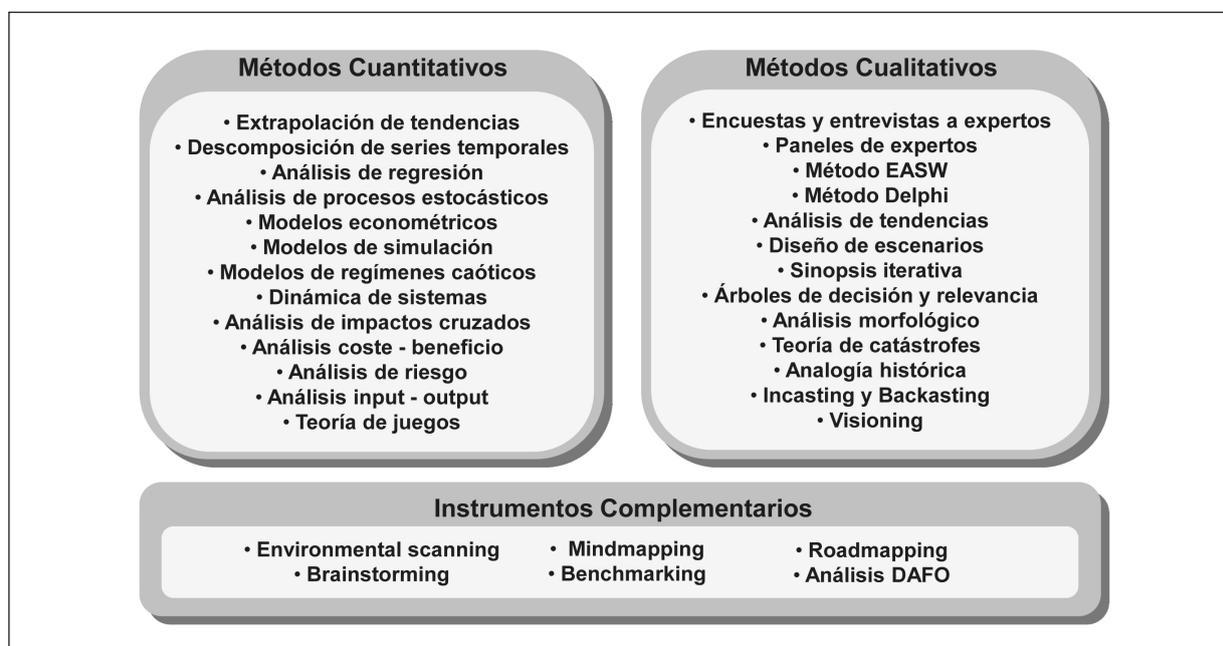
I.2. Clasificación de los métodos de previsión del futuro

La creciente receptividad social hacia los estudios del futuro no hubiera sido posible si no se hubiera producido un desarrollo sustancial de los instrumentos de análisis y predicción. Hoy en día, se dispone de un amplio abanico de métodos y técnicas que permiten realizar estudios del futuro con suficiente rigurosidad en prácticamente todos los campos del conocimiento.

Hay diversas formas de clasificar los métodos de previsión de futuro (Armstrong, 2001; Barbieri, 1993; Jantsch, 1967). Puede hacerse según criterios lógicos o de causalidad, el punto de partida de la previsión, la fuente de conocimiento o el tipo de proceso participativo. Para fines didácticos resulta particularmente clara y útil la clasificación según la naturaleza de los métodos, que se expone a continuación (ver Gráfico 1).

a) Métodos cuantitativos. Las previsiones de futuro de tipo cuantitativo se basan en un tratamiento matemático y estadístico de los datos de partida, por lo que requieren información numérica sobre el presente y el pasado. Normalmente, utilizan algoritmos de mayor o menor complejidad para obte-

Gráfico 1
Clasificación de los métodos de previsión del futuro



FUENTE: Elaboración propia

ner los resultados deseados. En este grupo se asimilan los términos cuantitativo y objetivo.

Las principales **ventajas** de los métodos cuantitativos son las siguientes:

(1) manipular la información de forma consistente y reproducible, combinar figuras y comparar datos, dotando de mayor precisión a las previsiones;

(2) examinar los cambios de ratios y escalas de los fenómenos analizados;

(3) organizar los datos de forma sistemática para extrapolar tendencias;

(4) comparar la escala de los fenómenos estudiados bajo diversas circunstancias;

(5) representar los resultados en forma de tablas, gráficos y diagramas, facilitando así su comunicación.

En cuanto a sus **limitaciones**, los métodos cuantitativos presentan las siguientes:

(1) escasa consideración de las variables sociales, culturales y políticas;

(2) ciertos fenómenos son difíciles de cuantificar;

(3) los elementos cuantificables de un fenómeno no tienen porque explicar la totalidad de dicho fenómeno;

(4) no todo el mundo está cómodo trabajando con información estadística;

(5) los datos de buena calidad no siempre están disponibles o no están actualizados;

(6) algunos métodos son muy complejos de manejar.

Los métodos cuantitativos son particularmente efectivos cuando hay una asunción de continuidad pasado-presente-futuro; hay información disponible sobre el presente y el pasado; la información está cuantificada en datos numéricos; y se analizan los cambios a corto-medio plazo.

b) Métodos cualitativos. En los métodos cualitativos, las previsiones de futuro se basan en intuiciones, conjeturas y opiniones de expertos, que poseen información previa sobre una cuestión determinada y que aportan una cierta dosis de subjetividad en la previsión. En esta categoría se emparejan los términos cualitativo y subjetivo.

Las **ventajas** más notables de los métodos cualitativos son las siguientes:

(1) abordan adecuadamente los temas complejos e inciertos;

(2) estimulan el pensamiento y la reflexión creativa con el concurso de expertos;

(3) no requieren indicadores cuantitativos.

Respecto a sus **limitaciones**, los métodos cualitativos presentan las siguientes:

(1) adolecen de imprecisión a la hora de esbozar el futuro al no cuantificar las implicaciones de las visiones o los escenarios;

(2) pueden generar imágenes del futuro excesivamente visionarias;

(3) la calidad de los análisis depende de la sabiduría de los expertos consultados;

(4) requieren de técnicas complementarias para recoger información y para cuantificar las previsiones;

(5) no son útiles para programar acciones a corto plazo.

Los métodos cualitativos son apropiados cuando no hay datos pasados o presentes para escenificar visiones de futuro o cuando, a pesar de contar con datos históricos, se están produciendo cambios muy relevantes en las condiciones del entorno que invalidan la utilización de series temporales.

c) Instrumentos complementarios. Aparte de los métodos de previsión ya descritos, existen una serie de instrumentos que complementan a los anteriores, pero que no constituyen herramientas de previsión propiamente dichas. Estos instrumentos ayudan a identificar y evaluar tendencias de futuro, a analizar fenómenos complejos y a facilitar el trabajo en grupo de expertos.

En función de las dimensiones del ejercicio de prospectiva, se elegirá el método que satisfaga adecuadamente dichos requisitos y se estimarán los esfuerzos requeridos en términos de tiempo, coste y personal especializado. En general, existirá una correlación alta entre el nivel de sofisticación técnica del método y su duración temporal y coste económico.

II. LA PROSPECTIVA Y SUS APORTACIONES INNOVADORAS

II.1. Antecedentes y definición

A partir de los años 80 del siglo pasado, el término prospectiva –foresight en inglés y prospective en francés-- comenzó a utilizarse para describir una serie de enfoques e instrumentos que intentaban mejorar la capacidad de decisión de los agentes públicos y privados para afrontar los retos que depara el futuro. Entre las muchas definiciones que han surgido en los últimos años (Coates, 1985; FOREN, 2001; Fernández Güell, 2004; Georghiou et al., 2008), hemos elegido la siguiente:

“**prospectiva** es un proceso sistemático, participativo, generador de conocimiento sobre el futuro y creador de visiones a largo-medio plazo, dirigido a apoyar la toma de decisiones presente y a movilizar acciones conjuntas”.

Así, la prospectiva no sólo produce estudios sobre el futuro, sino que también moviliza a los agentes clave del cambio y establece redes de expertos con el propósito de formular visiones estratégicas y de configurar una inteligencia anticipadora.

No hay que confundir los términos pronóstico y prospectiva porque las diferencias entre ambos términos no son meramente semánticas, sino que en torno a su forma de entender la previsión del futuro se están configurando líneas de pensamiento bien diferenciadas.

1) Pronóstico (*forecasting*) visualiza el futuro como un único proceso evolutivo de tipo lineal basado en experiencias pasa-

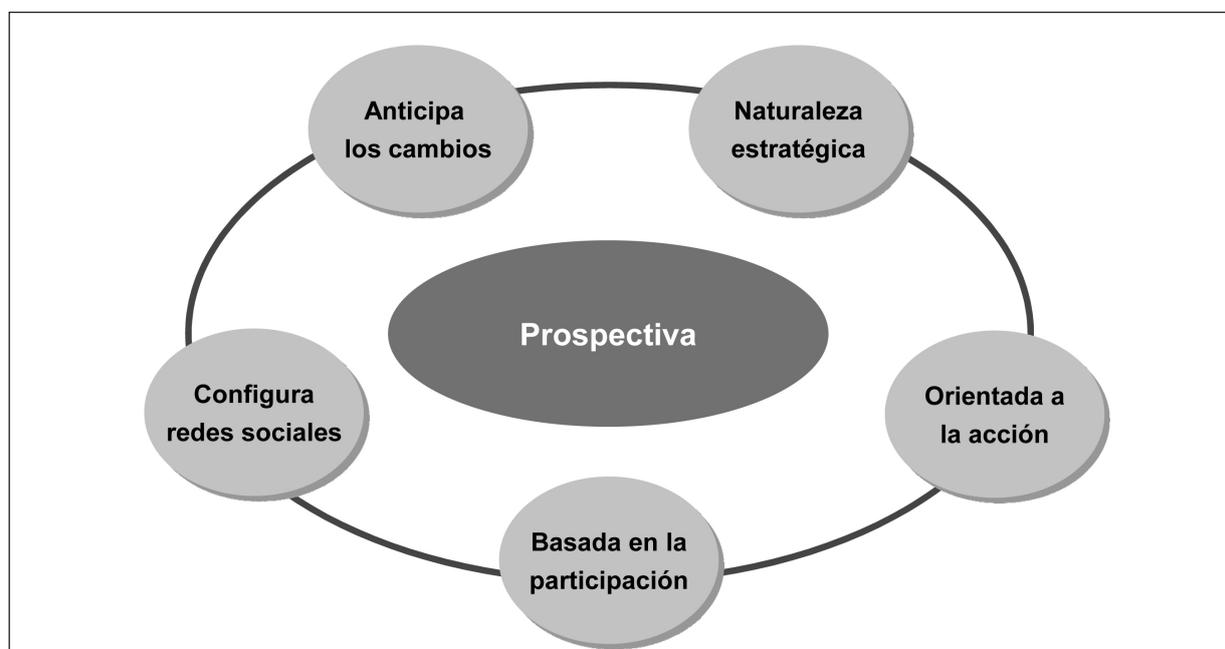
das. Genera enunciados de futuro condicionados por premisas de partida, por lo que el futuro trazado es claramente determinista. Utiliza métodos cuantitativos e indicadores objetivos. Se aplica habitualmente para realizar previsiones en los campos técnicos y tecnológicos.

2) **Prospectiva** (*foresight*) contempla el futuro como una visión compleja, incierta, múltiple y no lineal. Considera que el futuro es fruto de un proceso de construcción histórico y participativo, basado en la voluntad de los actores sociales, por lo que el futuro es abierto y no está determinado de antemano. Emplea métodos cualitativos e indicadores subjetivos. Se aplica mayormente en el ámbito de las ciencias sociales.

El concepto de prospectiva comprende cinco elementos que la caracterizan y la diferencian en el ámbito de los estudios del futuro (Ver Gráfico 2):

- **Anticipación.** Realización de previsiones de futuro sobre tendencias a largo plazo de índole social, económico y tecnológico. La prospectiva anticipa los cambios.
- **Visión.** Formulación de visiones estratégicas que guíen el dictado de políticas y la elaboración de planes de desarrollo con una perspectiva de largo plazo. La prospectiva tiene naturaleza estratégica.
- **Acción.** Basado en las previsiones del

Gráfico 2
Atributos de la prospectiva



FUENTE: Elaboración propia

futuro, logro de compromisos para tomar decisiones y puesta en marcha acciones. La prospectiva está orientada a la acción.

- **Participación.** Empleo de métodos interactivos y participativos que involucren a una gran variedad de expertos en diferentes áreas de conocimiento y de stakeholders locales. La prospectiva se fundamenta en los procesos participativos.
- **Redes.** Constitución de nuevas redes sociales que estimulen una intensa comunicación entre organismos públicos, instituciones sociales, empresarios e investigadores. La prospectiva promueve el proceso de aprendizaje colectivo.

La prospectiva resulta atractiva para todos aquellos procesos de planificación de tipo colaborativo, que persigan la formulación de visiones estratégicas de largo plazo y estén interesados en fortalecer el capital social de una comunidad o de un sector. De esta forma, la prospectiva se configura como un potente instrumento hacedor de políticas, más orientado al proceso que al producto, que reconoce la complejidad de los fenómenos socioeconómicos y que se fundamenta en un proceso continuo de innovación y aprendizaje.

II.2. Beneficios y limitaciones de la prospectiva

Como en todo instrumento de carácter innovador, conviene valorar sus posibles ventajas e inconvenientes. Entre los bene-

ficios más tangibles de la prospectiva cabe destacar los siguientes:

- Sistematiza el debate sobre las perspectivas futuras y los deseos de desarrollo que manejan una gran variedad de actores.
- Construye visiones de futuros plausibles y coherentes.
- Ayuda a formular estrategias viables e innovadoras, capaces de conciliar los puntos de vista de un amplio grupo de agentes.
- Establece prioridades en las iniciativas públicas y privadas de cara al futuro.
- Forma redes de expertos para intercambiar experiencias sobre el tema estudiado.
- Difunde el conocimiento derivado del ejercicio de prospectiva entre los principales actores y responsables de las decisiones políticas.

Aparte de los beneficios ya mencionados, la prospectiva tiene claras **limitaciones**. En primer lugar, no puede abordar ni resolver todos los problemas sociales, económicos, ambientales y políticos que tiene un sector. En segundo lugar, no puede imponer consensos allí donde existen profundos desacuerdos entre los principales actores. En tercer lugar, no constituye un remedio rápido para resolver problemas urgentes, sino que exige la realización de largos análisis y el establecimiento de redes de expertos que no logran resultados inmediatos.

III. LOS ESTUDIOS DE FUTURO EN EL SECTOR TURISMO

III.1. Escasa presencia de la prospectiva en la planificación turística

Obviamente, los planificadores turísticos no han sido ajenos a la necesidad de prever el futuro y de limitar la incertidumbre. Desde sus orígenes, la planificación turística ha realizado proyecciones y ha anticipado tendencias de cambio con el propósito de mejorar el diseño de los destinos turísticos y así beneficiar a los visitantes, inversores y residentes locales. Sin embargo, históricamente los planificadores turísticos han favorecido el uso de los instrumentos cuantitativos (pronóstico) en detrimento de las herramientas cualitativas (prospectiva) (Song & Li, 2008).

Una revisión reciente de fuentes diversas ha revelado la escasez de ejercicios de prospectiva en el ámbito turístico. En primer lugar, instituciones internacionales que estudian el fenómeno turístico, como la Organización Mundial del Turismo y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, han estado más centradas en la realización de proyecciones y pronósticos cuantitativos que en la exploración de escenarios o visiones cualitativas. No obstante, ambas instituciones han realizado incursiones parciales en el campo de la prospectiva mediante el análisis de mega tendencias con el fin de evaluar acciones de marketing y orientar las políticas de desarrollo (OECD, 2010; WTO, 2001).

En segundo lugar, instituciones nacionales que dictan políticas turísticas han

realizado ciertas aproximaciones a la prospectiva. En el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (Consejo Español de Turismo, 2007) se llevó a cabo una evaluación de las principales tendencias que podrían afectar al sector turismo en el futuro. Un ejercicio de prospectiva más explícito fue realizado por la Fundación OPTI, organismo público dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, en el cual se diseñaron los escenarios de futuro de la demanda turística global en el horizonte 2015-2020 (OPTI, 2005).

En tercer lugar, los trabajos académicos y de consultoría relacionados con la prospectiva turística han sido muy escasos en los últimos años. Una búsqueda reciente en la European Foresight Platform (EFP, 2011), programa financiado por la Comisión Europea que ha documentado cerca de 500 ejercicios de prospectiva en todo el mundo, desveló que sus archivos solo contaban con un caso de estudio en el cual se habían diseñado escenarios de futuro para la actividad turística (Mittringer, 2005). Asimismo, son muy escasos los artículos aparecidos en las revistas especializadas en prospectiva relativos a temáticas turísticas.

En suma, las herramientas de prospectiva son menos utilizadas en el ámbito turístico que en otras áreas relacionadas con estudios tecnológicos y socioeconómicos. Los planificadores turísticos emplean con frecuencia instrumentos cuantitativos para proyectar el número de visitantes, el volumen de ingresos y el tamaño de los impactos económicos derivados de la actividad turística (Goodwin, 2008), mientras que apenas utilizan los métodos de prospectiva. Bajo estas circuns-

tancias, resulta apropiado preguntarse sobre la conveniencia y viabilidad de incorporar los métodos de prospectiva en la planificación turística.

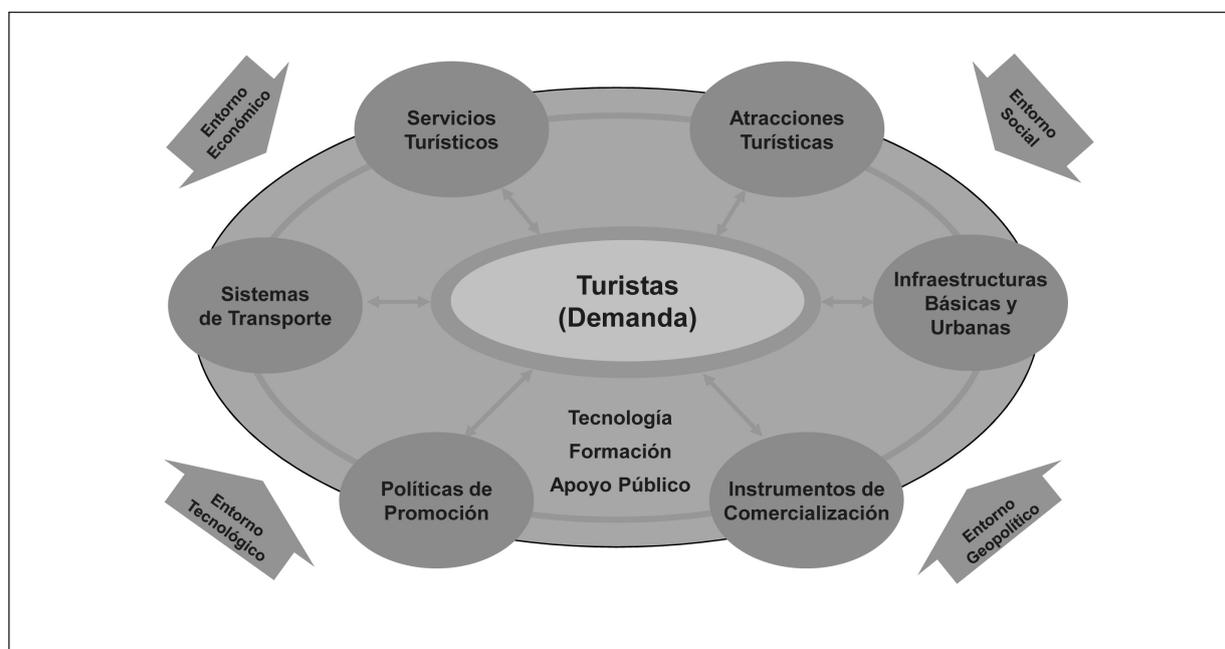
III.2. Razón y conveniencia de aplicar la prospectiva en el sector turismo

Puede afirmarse que son numerosas y trascendentes las razones que aconsejan incorporar la prospectiva en los procesos de planificación turística. En primer lugar, es ineludible hablar de la elevada complejidad del sector turístico debida a la variedad de sus actividades y a la heterogeneidad de los agentes que intervienen en el mismo. Este nivel de complejidad puede observarse al

asimilar la actividad turística a un sistema funcional (Ver Gráfico 3). En dicho sistema aparecen, por un lado, la demanda turística y, por otro lado, los elementos de la oferta que tratan de satisfacer las expectativas y necesidades de los visitantes. A su vez, las relaciones entre demanda y oferta turística tienen lugar en un entorno sujeto a cambios constantes de naturaleza geopolítica, social, económica y tecnológica, todo lo cual complica sustancialmente las labores de previsión turística.

En segundo lugar, el fuerte dinamismo inherente al sector turístico obliga a los planificadores a realizar constantes reflexiones sobre la evolución futura del comportamiento de los visitantes, la aparición de

Gráfico 3
Sistema funcional turístico



FUENTE: Fernández Güell, 1988, y elaboración propia

innovaciones en los servicios turísticos y el reposicionamiento de los competidores. Un destino u operador turístico que no sea capaz de anticipar el futuro del sector estará en clara inferioridad de condiciones frente a sus competidores.

En tercer lugar, la creciente turbulencia del entorno en el que se desenvuelve la actividad turística justifica sobradamente la utilización de herramientas de prospectiva. La turbulencia puede considerarse como un estado del entorno cuyo índice de cambio sobrepasa nuestra capacidad de comprensión analítica. La turbulencia da lugar a niveles de inestabilidad, incertidumbre y conflicto, que generan rupturas no previstas en los paradigmas existentes. En una situación de turbulencia no existe la posibilidad de administrar ni modificar las transformaciones; lo más que puede hacerse es aprender a vivir con ella y a comprenderla. En suma, la turbulencia incrementa de forma sustancial la incertidumbre de las previsiones turísticas y dificulta la labor del planificador.

En cuarto lugar, en el momento presente están ganando peso una serie de paradigmas relativamente novedosos que inciden directamente en la operativa cotidiana del planificador turístico. Los nuevos paradigmas se refieren a la competitividad, sostenibilidad y gobernanza de los destinos turísticos. Estos conceptos están siendo abordados por planes estratégicos, Agendas Local 21 y procesos participativos. A estos instrumentos habría que añadir la prospectiva, que está particularmente bien adaptada para abordar estos temas.

En último lugar, existe una simbiosis esencial entre planificación y estudios del

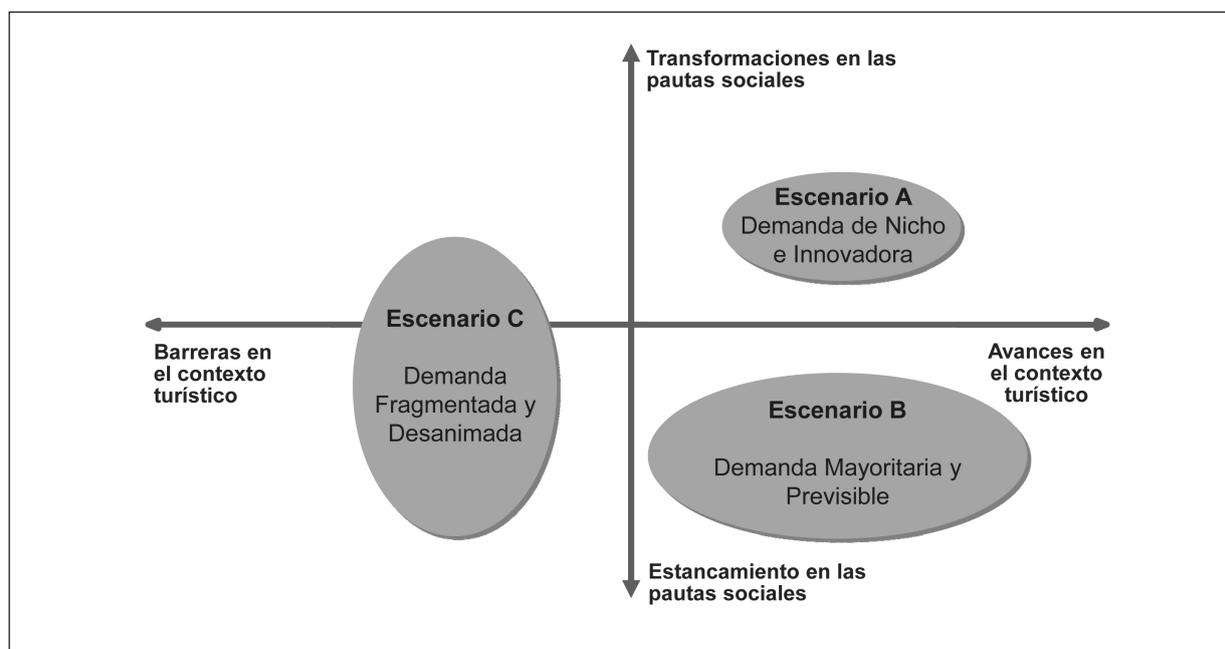
futuro (Cole, 2001). El plan es el vehículo a través del cual los estudios del futuro se manifiestan en la realidad social y espacial, y también constituye el medio gracias al cual los estudios del futuro quedan anclados a problemas reales y no derivan en fantasías. Los estudios del futuro se centran en el largo plazo e intentan proporcionar una amplia diversidad de visiones y alternativas, que pueden contribuir a lograr un plan turístico más holístico e imaginativo.

En suma, parecen existir argumentos de peso para que los estudios del futuro ocupen un lugar relevante en los procesos tradicionales de planificación así como en los nuevos procesos que están cobrando un creciente protagonismo en el ámbito turístico.

IV. EJERCICIOS RECIENTES DE PROSPECTIVA EN EL SECTOR TURISMO

En el período 2005-2009, la ya mencionada Fundación OPTI realizó una serie de tres ejercicios de prospectiva para el sector turismo. Ante las transformaciones que estaba experimentando la demanda turística y la incesante aparición de nuevos productos y servicios turísticos, en el año 2005 se decidió acometer un estudio de prospectiva que explorara los escenarios de futuro en los que podía desenvolverse la demanda turística global (OPTI, 2005). Este ejercicio fue seguido por otros dos realizados en Andalucía para determinar las implicaciones de los escenarios de la demanda global en el proceso de consumo turístico y en el tejido empresarial de la región (OPTI, 2008 y 2009).

Gráfico 4
Escenarios de la demanda turística global



FUENTE: OPTI, 2005

A continuación, se presenta una síntesis de los escenarios de futuro relativos a tres segmentos de la demanda turística global considerados en los ejercicios de prospectiva citados (ver Gráfico 4). Asimismo, se describen los procesos de consumo de cada segmento de la demanda y las implicaciones que conllevan para el tejido empresarial.

IV.1. Escenario A: Demanda de Nicho e Innovadora (2015-2020)

Este escenario muestra a una demanda turística muy avanzada, que se desarrollará en un contexto muy favorable para la actividad turística y que reflejará una trans-

formación relevante de las pautas sociales en las sociedades más avanzadas.

En el Escenario A convivirán numerosos micro segmentos de la demanda de gran diversidad y complejidad, orientados preferentemente a productos de nicho. Por un lado, encontraremos al turista consciente de la realidad social y ambiental, que percibirá la excesiva comercialización de la experiencia turística e ironizará sobre la misma. Por otro lado, se hallará el turismo de lujo, que requerirá exclusividad en el trato, adaptación a su estilo de vida personal y alto nivel de confort en el destino, sin que ello niegue la autenticidad del lugar. Cada micro segmento contendrá un pequeño volumen de visitantes, pero con elevada exigencia en

cuanto a dotaciones, servicios y, sobre todo, respecto a la calidad, sofisticación e innovación de la experiencia turística proporcionada. Los turistas serán personas que tendrán cubiertas sus necesidades básicas y sociales, y buscarán satisfacer sus necesidades de estima y autorrealización durante el viaje a través de experiencias novedosas.

IV.1.1. Proceso de consumo de la Demanda de Nicho e Innovadora

Seguidamente, se describe el proceso de consumo que seguirá la Demanda de Nicho e Innovadora (Ver Gráfico 5).

a) Motivación y necesidad de viajar.

Los turistas en este escenario mostrarán una fuerte motivación para viajar a destinos alternativos que satisfagan sus elevadas expectativas respecto a la calidad de la experiencia turística. Sus valores sociales estarán regidos por conceptos tales como: espiritualidad, autenticidad, identidad, solidaridad, sostenibilidad, atractivo cultural, contacto con locales, etc.

Aunque sus estilos de vida serán muy heterogéneos y sofisticados, siempre habrá un denominador común que les dirija a buscar destinos alternativos que les proporcionen experiencias vitales. En este mercado, los “trendsetters” ejercerán una gran influencia

Gráfico 5
Proceso de consumo en el Escenario A



FUENTE: OPTI, 2009

sobre las decisiones que tomen los turistas. Predominarán los viajes con un fuerte carácter temático y especializado, y se desarrollará una nueva gama de viajes dirigidos a satisfacer las necesidades de auto-realización de los viajeros.

b) Búsqueda y análisis de ofertas. Los avances tecnológicos revolucionarán las transacciones en el sector turismo por Internet. La utilización de potentes motores de búsqueda, la visualización de vídeos, o el seguimiento de blogs especializados facilitará la elección independiente y personalizada de cualquier producto turístico, constituyendo una experiencia en si misma para el viajero potencial.

Los canales electrónicos serán muchos más ágiles, versátiles y amigables que los actuales. Para este perfil, Internet será el canal clave para diseñar, organizar y contratar el viaje. Con frecuencia, este viajero estará mejor informado que los intermediarios tradicionales, por lo que será muy difícil para estos negocios prosperar en este segmento. Surgirán consultores especializados en empaquetar la experiencia turística; por tanto, habrá lugar en el mercado para especialistas que aporten valor. A la hora de evaluar las ofertas del mercado, este viajero se guiará por criterios tales como innovación, exclusividad, confort, calidad y diversión educativa, todo ello cruzado por un precio razonable.

c) Configuración y contratación del viaje. Las vacaciones estarán conducidas por preferencias individuales. La decisión de compra será muy meditada y documentada. La configuración del paquete turístico será realizada por el mismo consumidor a través

de Internet y, en ocasiones, con el consejo de especialistas. Los productos turísticos tipo “commodity” (viajes recurrentes a lugares muy conocidos) serán configurados y comprados por Internet; por el contrario, los productos más especializados y complejos requerirán el concurso de un servicio profesional que asesore y apoye.

d) Consumo de la experiencia turística. Este perfil turístico romperá con la estacionalidad viajera del pasado y distribuirá sus vacaciones a lo largo de todo el año con el fin de obtener las mejores ofertas y disfrutar de los mejores momentos de cada destino. El avión será el medio de transporte dominante para viajar en los trayectos largos, mientras que el ferrocarril, sobre todo el de alta velocidad, ganará cuota de mercado frente al avión y el automóvil en trayectos medios.

Una vez en el destino turístico, el viajero buscará exotismo y novedad, pero sin renunciar a la autenticidad del lugar, a las costumbres propias y al confort contemporáneo. Apreciará excursiones con alto nivel temático, comida exclusiva, alojamientos pequeños, diversiones variadas y medio natural bien conservado, todo ello aderezado por una mayor carga emocional. En suma, los turistas exigirán definición en el producto turístico y calidad en los servicios prestados.

La oferta de servicios en los destinos se diversificará mucho con el fin de atender las múltiples necesidades de esta demanda. El gran reto radicará en cómo rentabilizar el uso de los servicios turísticos para segmentos turísticos muy pequeños. Se contratarán “in situ” un gran número de productos y ser-

vicios turísticos, adicionales a los ya contratados en origen gracias a las amplias prestaciones que ofrecerán las nuevas tecnologías.

e) Evaluación de la experiencia turística. El viajero comenzará a evaluar la experiencia turística desde el mismo momento que surja la motivación a viajar. Dicha evaluación se mantendrá a lo largo de toda la cadena de valor del consumo turístico hasta completar la experiencia. Sus opiniones se volcarán en foros, blogs y comunidades virtuales de viajeros, generándose así un boca a boca virtual y masivo que ejercerá una gran influencia a la hora de elegir destino.

Este tipo de visitantes explorará constantemente nuevas experiencias, por lo cual en los destinos remotos la recurrencia será nula o escasa, mientras que en los destinos especializados y con buenas comunicaciones la recurrencia podrá ser mayor. El visitante satisfecho actuará como un potente prescriptor ante otros turistas potenciales.

IV.1.2. Implicaciones empresariales del Escenario A:

Este escenario constituirá el motor de la innovación empresarial y el banco de prueba de todo tipo de experiencias, que, de tener éxito, se trasladarán a los productos y servicios turísticos de tipo masivo. El contexto del Escenario A resultará estimulante, pero al mismo tiempo muy estresante y arriesgado para las empresas turísticas.

- **Estrategias:** Las empresas tendrán básicamente dos opciones estratégicas: ejercer el rol de liderazgo, estableciendo los

estándares del sector y creando demanda, o bien vigilar la evolución del mercado para aprovechar rápidamente las nuevas oportunidades. A partir de estas opciones, se desarrollarán productos turísticos personalizados y de alto valor añadido.

- **Competencias corporativas:** las empresas deberán disponer de grandes capacidades de innovación, anticipación, agilidad en la gestión y excelencia en la prestación de servicios.
- **Procesos operativos:** las empresas deberán contar con procesos operativos muy flexibles y orientados a satisfacer de forma diferenciada las demandas de cada micro segmento, deberán ser capaces de integrar los diversos procesos operativos en la cadena de valor e implantarán sistemas de autoevaluación de la calidad.
- **Tecnología:** se adaptará a procesos operativos pequeños y flexibles, se crearán plataformas tecnológicas compartidas para pymes, se emplearán tecnologías multimedia en tareas de promoción y los canales transaccionales intensificarán la relación con clientes.
- **Cultura organizativa:** prevalecerá una cultura organizativa abierta a los cambios, participativa y orientada a la innovación, lo cual requerirá estructuras organizativas flexibles y adaptativas, que huyan de rigideces y configuraciones excesivamente verticales.
- **Personas:** este escenario requerirá plantillas pequeñas y muy flexibles, con elevada cualificación, polivalencia y gran adaptabilidad para acometer diversas ta-

reas. El trato al cliente será lo más personalizado posible.

IV.2. Escenario B: Demanda Mayoritaria y Previsible (2015-2020)

Este escenario se desarrollará en un contexto muy favorable para el desarrollo de la actividad turística, pero los comportamientos sociales seguirán, en la mayoría de los casos, una evolución incremental y, en ciertos casos, una situación de estancamiento respecto al pasado reciente.

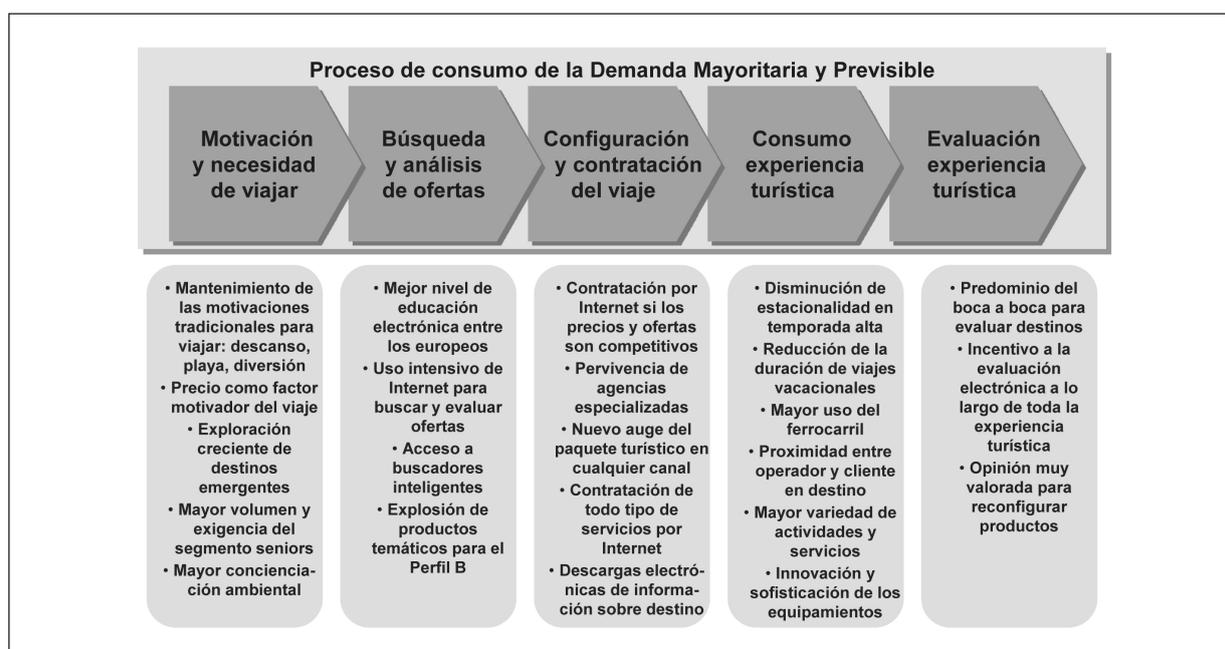
En el Escenario B, la demanda turística estará configurada por macrosegmentos de gran volumen, pero muy diferenciados entre sí. Así, convivirán segmentos muy expe-

rimentados en el consumo turístico (países occidentales) con mercados menos experimentados (países asiáticos). En términos generales, el consumidor turístico será menos caprichoso y sofisticado que en el Escenario A, pero exigirá una elevada calidad y seguridad de los servicios. Esta demanda se decantará por productos muy contrastados o bien por destinos exóticos que serán consumidos de forma masiva.

IV.2.1. Proceso de consumo de la Demanda Mayoritaria y Previsible

A continuación, se describe el proceso de consumo que seguirá la Demanda Mayoritaria y Previsible (Ver Gráfico 6).

Gráfico 6
Proceso de consumo en el Escenario B



FUENTE: OPTI, 2009

a) Motivación y necesidad de viajar. En los próximos años la Demanda Mayoritaria pervivirá como el segmento más voluminoso del mercado turístico; sin embargo, este perfil no crecerá tanto como el del Escenario A. Aunque esta demanda mantendrá sus motivaciones tradicionales para viajar –descanso y diversión--, el precio de los productos turísticos actuará como factor motivador del viaje. De hecho, los vuelos y servicios de bajo coste incrementarán su predicamento en este perfil.

La Demanda Mayoritaria seguirá estando compuesta por las familias con hijos menores y los grupos de viajeros. A estos segmentos se añadirá el grupo de los “seniors”, que observará un gran dinamismo en los próximos años. Su gran experiencia viajera, sus posibilidades financieras y su estado de salud les convertirán en turistas exigentes con unas expectativas muy concretas acerca de lo que desean de la experiencia turística.

b) Búsqueda y análisis de ofertas. En el horizonte 2015-2020 habrán mejorado notablemente las prestaciones del canal Internet para buscar y comparar ofertas turísticas de forma muy amigable y ágil. No obstante, además de Internet la Demanda Mayoritaria seguirá utilizando como canales de información a las agencias y a los programas de televisión sobre viajes. A la hora de comparar y evaluar las ofertas turísticas, estos viajeros se guiarán, en primer lugar, por la relación precio-calidad y, en segundo lugar, por criterios como seguridad y la oferta de eventos.

c) Configuración y contratación del viaje. Las vacaciones serán conducidas

principalmente por necesidades familiares. El destino turístico se seleccionará influenciado por los consejos de familiares y amigos. Se mostrará preferencia por destinos cercanos al lugar de origen o bien por destinos distantes, pero con similitudes culturales. Se organizarán los viajes con tiempo y con el apoyo de intermediarios cuando se vaya a destinos lejanos, mientras que los viajes se prepararán con poca antelación y se contratarán por Internet cuando se trate de destinos próximos o conocidos.

Los productos más comercializados por Internet serán el transporte de bajo coste y el alojamiento, aunque los productos relacionados con el ocio ganarán posiciones paulatinamente. Se observará un nuevo auge del paquete turístico cuando responda a las motivaciones y a las expectativas de precio de los segmentos con poder adquisitivo medio-bajo. En el futuro, el ferrocarril se incorporará con fuerza en los paquetes combinados gracias a la extensión de la red de alta velocidad.

Una vez contratado el viaje, los operadores turísticos proporcionarán al viajero una amplia variedad de descargas electrónicas de información sobre los lugares a visitar. Estas descargas de información se utilizarán en los dispositivos electrónicos de los turistas y funcionarán con software avanzados que permitan presentaciones interactivas, visualizaciones en 3D, seguimiento de itinerarios, etc.

d) Consumo de la experiencia turística. Aunque las estancias en los destinos turísticos estarán más concentradas en el tiempo y serán más largas que en el Escenario A,

también aumentará la desestacionalización entre la Demanda Mayoritaria. Esta tendencia se deberá a la implantación de políticas para repartir las vacaciones escolares y laborales a lo largo del año, al envejecimiento de la población y al incremento de los viajes cortos. El ferrocarril de alta velocidad se convertirá en el modo de transporte favorito para efectuar escapadas cortas, siempre y cuando se resuelva adecuadamente la intermodalidad entre los “hubs” ferroviarios y los destinos turísticos.

Una vez en el destino turístico, la estancia de este perfil estará marcada por el descanso, el entretenimiento junto con una excitación controlada y sin excesiva carga cultural. Este tipo de demanda exigirá un gran número de atracciones y un amplio abanico de servicios turísticos. Asimismo, requerirá equipamientos sofisticados que ofrezcan eventos espectaculares, actividades tematizadas, recreaciones históricas y montajes audiovisuales. Los complejos hoteleros tipo “resort” y “todo incluido” seguirán siendo piezas clave en los destinos elegidos por la Demanda Mayoritaria.

La Demanda Mayoritaria seguirá necesitando mucha atención en destino. Por este motivo, se seguirá al viajero en destino para atenderle y venderle servicios adicionales, tanto de forma presencial mediante agentes receptivos como de forma electrónica mediante la comunicación de ofertas de última hora a través de todo tipo de dispositivos electrónicos.

e) Evaluación de la experiencia turística. Aunque la evaluación boca a boca seguirá teniendo un peso importante en este

segmento, la evaluación electrónica ganará posiciones. La experiencia turística será valorada mediante parámetros objetivos y cuantificables, como la calidad de los alojamientos, la eficacia de los servicios prestados y el nivel de limpieza y seguridad de los destinos. Los criterios de evaluación de carácter subjetivo existirán, pero quedarán en un segundo plano.

Aunque este perfil no actúe como prescriptor de otros viajeros, su opinión será muy valorada por los operadores turísticos para reconfigurar sus productos. Esta demanda mostrará una baja recurrencia en los destinos emergentes y vanguardistas, mientras que será bastante fiel con aquellos destinos tradicionales que satisfagan sus expectativas y necesidades familiares.

IV.2.2. Implicaciones empresariales del Escenario B

En este escenario la cadena de valor sectorial compartirá una misma visión estratégica porque estará más integrada y coordinada. Los factores clave empresariales serán el precio de los servicios, la calidad y fiabilidad de los productos, la alta cualificación de los recursos humanos y la constante incorporación de innovaciones y tecnologías en los procesos operativos.

- **Estrategias:** los objetivos estratégicos serán conocer en profundidad a los mercados de origen, desarrollar productos que respondan a las necesidades estándares de cada macrosegmento, diferenciar los rasgos socioculturales y socio demográficos de los visitantes.

- **Competencias corporativas:** se requerirán grandes capacidades para integrar la cadena de valor sectorial y gestionar los clientes a lo largo de todo el proceso de consumo turístico. Será preciso dominar instrumentos avanzados del marketing de consumo y tecnologías para prestar servicio a grandes volúmenes de visitantes.
- **Procesos operativos:** se requerirá una gestión eficiente de proveedores; optimización y automatización de los procesos operativos, subcontratación de procesos no estratégicos, gestión de la calidad total de los servicios, y gestión de grandes plantillas de personal.
- **Tecnología:** constituirá el soporte fundamental de los procesos operativos. Se dispondrá de potentes plataformas tecnológicas, que serán desarrolladas y explotadas por operadores especializados. Se industrializarán los procesos de comidas para aumentar la productividad.
- **Cultura organizativa:** la relativa estabilidad y previsibilidad de la demanda turística de este escenario permitirá emplear estructuras organizativas complejas de tipo divisional, que sean eficaces para manejar grandes volúmenes de clientes.
- **Personal:** en este escenario el personal clave estará muy cualificado, mientras que las tareas poco cualificadas estarán muy normalizadas. Se otorgará una alta prioridad al conocimiento de lenguas extranjeras entre los trabajadores del sector.

IV.3. Escenario C: Demanda Fragmentada y Desanimada (2015-2020)

En este escenario prevalecerán las condiciones desfavorables del contexto geopolítico y económico, las cuales, a su vez, afectarán a la evolución de las pautas sociales. En otras palabras, el contexto desanimará a la demanda turística, bajando la actividad global del sector. A pesar del carácter eminentemente pesimista de este escenario, la demanda turística también experimentará cambios sustanciales y favorables para el conjunto del sector.

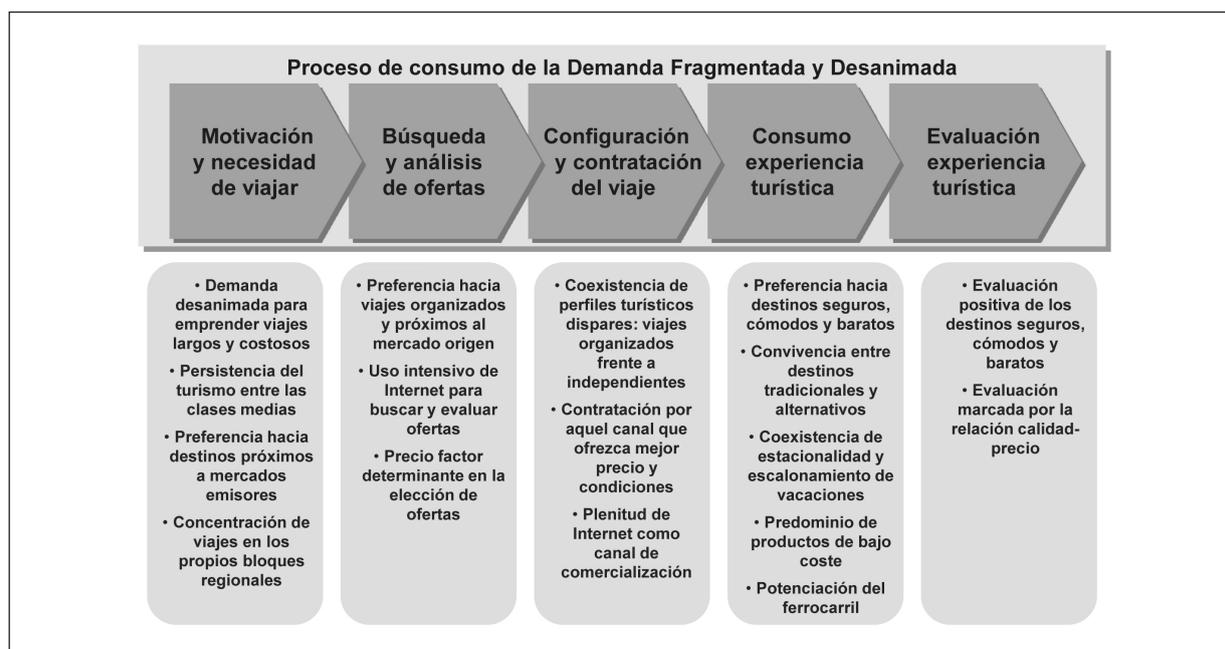
IV.3.1. Proceso de consumo de la Demanda Fragmentada y Desanimada

Básicamente, las pautas de consumo descritas en los Escenarios A y B se repetirán en este escenario, aunque condicionadas por un entorno desfavorable (Ver Gráfico 7).

a) Motivación y necesidad de viajar. La demanda turística se encontrará desanimada económica y psicológicamente para emprender viajes largos, costosos y sofisticados debidos a las turbulencias geopolíticas y a la recesión económica. No obstante, el turismo persistirá ya que las clases medias no renunciarán al placer de viajar.

b) Búsqueda y análisis de ofertas. En este escenario, prevalecerán los viajes organizados bajo el criterio de proximidad geográfica, lo cual beneficiará al turismo de interior frente a los destinos remotos. Internet se convertirá en el canal dominante para buscar y comparar ofertas turísticas. El pre-

Gráfico 7
Proceso de consumo en el Escenario C



FUENTE: OPTI, 2009

cio será el factor determinante para elegir entre las diversas ofertas del mercado.

c) Configuración y contratación del viaje. En el Escenario C coexistirán perfiles turísticos muy dispares: turista de paquete organizado frente al viajero independiente que utilizará la oferta extra hotelera, las nuevas tecnologías, la contratación directa y el transporte de bajo coste. Los viajes se contratarán por aquel canal que ofrezca el precio más competitivo y las mejores condiciones.

d) Consumo de la experiencia turística. Las preferencias de la demanda se decantarán hacia destinos seguros, cómodos y

baratos, aunque, una vez satisfechos estos requisitos básicos, pervivirán las diferencias entre los turistas, descritas en los Escenarios A y B.

En este escenario se observará un claro predominio de las compañías aéreas de bajo coste en los viajes vacacionales, cuya existencia condicionará el éxito de muchos destinos turísticos. Se potenciará la utilización del ferrocarril en los desplazamientos de escala media. Se desarrollarán sistemas de transporte colectivo muy eficientes desde el punto de vista energético. Una vez en el destino, se potenciarán los medios de transporte no motorizados.

e) Evaluación de la experiencia turística. Dadas las condiciones del Escenario C, previsiblemente la mayoría de los destinos tradicionales serán mejor valorados que los centros turísticos emergentes porque serán percibidos como más seguros y cómodos por los viajeros. La evaluación de la experiencia turística vendrá muy marcada por la relación calidad-precio.

IV.3.2. Implicaciones empresariales del Escenario C

A pesar del contexto de crisis, las empresas de servicios turísticos seguirán teniendo oportunidades de negocio, siempre y cuando sean capaces de afrontar cambios estructurales. La crisis actuará de detonante para transformar el sector y aumentar su productividad. Así, este contexto provocará la ruptura de la cadena de valor del sector, es decir, los operadores turísticos tenderán a competir ferozmente unos contra otros, invadiendo sus respectivas áreas de actuación. En este escenario proliferarán los servicios de bajo coste --transporte aéreo, alojamiento, restauración, alquiler de autos—, lo que obligará a redefinir el concepto, la marca y la imagen del bajo coste.

- Estrategias: las empresas turísticas se decantarán por estrategias conservadoras: explotar los productos consagrados y evitar el lanzamiento de nuevos productos poco contrastados; acercar al máximo el producto turístico al consumidor; consolidar las marcas comerciales en los principales mercados objetivo; reforzar las estrategias de fidelización de clientes; diferenciarse en segmentos especializados sin asumir riesgos.
- Competencias corporativas: prevalecerán las competencias relacionadas con la capacidad comercial, la gestión de costes y la optimización de los procesos operativos.
- Procesos operativos: su objetivo primordial será mejorar la eficiencia empresarial con el fin de garantizar una mínima rentabilidad en un mercado de elevada rivalidad. Se perseguirá la automatización y estandarización de los procesos operativos clave de las empresas para aumentar su productividad, pero sin incurrir en costosas inversiones tecnológicas.
- Tecnología: se introducirán tecnologías muy contrastadas en el mercado con el fin de aumentar la productividad y disminuir los costes. Se huirá de soluciones tecnológicas excesivamente novedosas y demasiado sofisticadas que requieran una costosa implantación.
- Cultura organizativa: se requerirá una cultura organizativa fuerte y orientada a la eficacia. La reducción geográfica de los mercados y la incertidumbre económica aconsejarán el establecimiento de estructuras organizativas simplificadas, ágiles y adaptables a la demanda.
- Personas: con el fin de abaratar costes fijos, la estructura de personal de las empresas estará compuesta por un nivel directivo con elevada cualificación junto con un número apreciable de trabajadores poco cualificados, muchos de los cuales estarán subcontratados.

IV.4. Oportunidades para el sector turístico español

Los tres escenarios esbozados presentan retos significativos para el sector turístico español. La conversión de los retos en amenazas u oportunidades dependerá, en gran medida, de la capacidad del sector para asumir y afrontar los cambios venideros. Optamos por resaltar las oportunidades.

Oportunidades ante una Demanda de Nicho e Innovadora. Probablemente, este escenario es el que presenta retos más significativos para el sector turístico español. El tradicional posicionamiento en productos de turismo masivo otorga “a priori” una menor capacidad de reacción a las empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece una demanda muy segmentada y especializada. No obstante, España posee suficientes atractivos, infraestructuras y competencias profesionales para posicionarse adecuadamente en este tipo de mercados.

Oportunidades ante una Demanda Mayoritaria y Previsible. En principio, este escenario es el que presenta más oportunidades de futuro al sector turístico español, dada su actual concentración en productos de turismo masivo. Sin embargo, la inevitable evolución de los mercados emisores europeos en sol y playa así como la emergencia de potentes mercados en Asia y en América Latina obligarán a los operadores turísticos a crear nuevos productos y a reinventar los productos tradicionales. Todo esto exigirá mantener un esfuerzo continuado en materia de creatividad e innovación, aunque no de forma tan precipitada como en el Escenario A.

Oportunidades ante una Demanda Fragmentada y Desanimada. Este es un escenario complicado para el turismo a nivel global, pero puede no serlo tanto para el sector turístico español en particular. El predominio de los factores coste, proximidad y seguridad juegan a favor de España como destino satisfactorio para los principales mercados emisores europeos y norteamericanos.

V. ADAPTACIÓN DE LA PROSPECTIVA A LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA

V.1. Barreras actuales para la difusión de la prospectiva

En los ejercicios de prospectiva realizados por la Fundación OPTI participaron más de 150 expertos procedentes de todo el espectro turístico: instituciones públicas, turoperadores, agencias de viajes, centrales de reservas, compañías de transporte, alojamientos, restauración, agencias de desarrollo local, consultoras y centros de formación entre otros. Puede afirmarse que todos ellos mostraron un claro interés y una buena receptividad hacia las herramientas de prospectiva utilizadas.

Sin embargo, estos ejercicios no dejan de ser testimonios aislados dentro del amplio arsenal de instrumentos con los que habitualmente se nutre el sector turismo para elaborar sus planes de desarrollo, ya sean públicos o empresariales. La escasa presencia de la prospectiva en el sector no sólo es achacable al caso español, sino que también puede hacerse extensiva al resto de los paí-

ses que explotan intensamente la actividad turística. Existen una serie de razones que pueden explicar la escasa utilización de este tipo de instrumentos entre los planificadores turísticos.

En primer lugar, la aparente falta de interés por parte de los planificadores turísticos respecto a la prospectiva puede explicarse parcialmente por la relativa novedad de estas técnicas y por la ignorancia acerca de sus prestaciones. Las evidencias parecen indicar que los planificadores turísticos se sienten más cómodos con los modelos cuantitativos de previsión ya que tradicionalmente han sido muy empleados en el sector y porque perciben en ellos una utilidad inmediata.

Una segunda razón se refiere a las deficiencias de los propios métodos e instrumentos de la prospectiva. Muchos planificadores perciben las técnicas de prospectiva como ejercicios frívolos que aportan narrativas estimulantes, pero que eluden la concreción de resultados que permitan alimentar proyecciones cuantitativas. En otras palabras, la prospectiva se percibe como un ejercicio un tanto autista, que está desconectado del proceso de planificación.

Una tercera y última razón puede radicar en la falta de cultura estratégica entre gran parte de los agentes turísticos. Mientras que los grandes operadores del sector utilizan habitualmente los planes estratégicos para dirigir sus acciones de marketing y programar sus inversiones, las pymes turísticas carecen de capacidades y recursos para abordar procesos de reflexión estratégica. Lo mismo puede afirmarse de las Adminis-

traciones Públicas: solo las Comunidades Autónomas y las grandes ciudades están en condiciones de abordar planes estratégicos. La realidad es que gran parte del sector turístico practica una planificación más reactiva que anticipativa, dictada por intereses cortoplacistas y, en ocasiones, simplemente especulativos. En consecuencia, si todavía persisten barreras para la plena difusión de una cultura estratégica, obviamente resultara más difícil avanzar un paso más para adentrarse en el campo de la prospectiva.

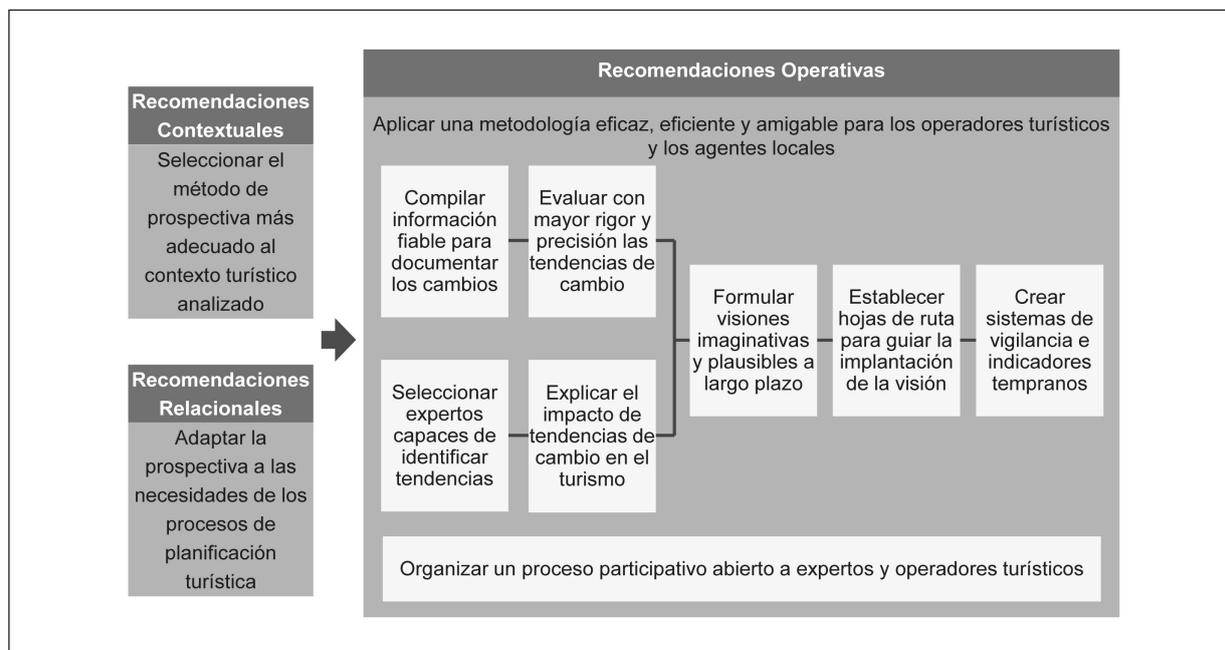
V.2. Recomendaciones para implantar la prospectiva en el sector turismo

Ante esta serie de factores problemáticos y asumiendo la bondad de la prospectiva para reforzar la planificación turística, cabe plantearse qué medidas pueden tomarse para impulsar su aplicación entre los agentes turísticos, ya sean estos públicos o privados. A partir de investigaciones previas realizadas en el campo de la prospectiva territorial (Fernández Güell, 2011), se trasladan al ámbito turístico una serie de recomendaciones agrupadas en tres categorías (Ver Gráfico 8).

a) Recomendaciones contextuales. Se refieren a la correcta selección del método de prospectiva, de forma que responda a las exigencias del contexto turístico objeto del análisis.

- Identificar aquellos ámbitos más adecuados para desarrollar ejercicios de prospectiva. En principio, la mayoría de los destinos turísticos grandes y medianos

Gráfico 8
Recomendaciones para implantar la prospectiva



FUENTE: Elaboración propia

están sujetos a dinámicas complejas e inciertas, condiciones apropiadas para este tipo de ejercicios.

- Aplicar enfoques sistémicos que, respondiendo a la complejidad del contexto turístico, sean capaces de describir e interpretar las múltiples relaciones existentes entre operadores turísticos y agentes territoriales.
- Elegir métodos que permitan formular visiones a largo plazo y que reconozcan la intervención de la acción humana en la construcción del futuro.
- Admitir la necesidad de desplegar varios futuros alternativos para manejar la in-

certidumbre en lugar de trabajar con un único futuro.

- Utilizar métodos cualitativos que permitan analizar todo tipo de tendencias de cambio, incluso en aquellos temas sobre los cuales no existan indicadores cuantitativos, dotando así de mayor flexibilidad y creatividad al análisis.
- Emplear métodos de previsión cuantitativos que pueden facilitar el análisis, siempre y cuando se admita que este tipo de métodos no eliminan las incertidumbres del futuro y que simplifican excesivamente la realidad estudiada.

b) Recomendaciones relacionales. Se centran en adaptar la prospectiva a las ne-

cesidades de la planificación turística y en relacionar ambos procesos.

- Reforzar los procesos tradicionales de planificación turística con la prospectiva mediante la combinación del pensamiento imaginativo con el análisis empírico.
- Identificar aquellas áreas de la planificación turística que requieran visiones a largo plazo y no imponerlas en aquellas áreas que no lo requieran.
- Integrar la prospectiva en un proceso de planificación continuo en lugar de realizar predicciones puntuales y discontinuas en el tiempo.
- Aprovechar el encaje natural de la prospectiva dentro de los procesos de planificación estratégica.
- Valorar el papel de la prospectiva como estimulador de los procesos de participación y negociación entre operadores turísticos y agentes locales.
- Reconducir el espíritu conservador y cauto de las instituciones públicas a la hora de aceptar visiones del futuro que discrepen con sus modelos “oficiales” preestablecidos.

c) Recomendaciones operativas. Van dirigidas a mejorar el entramado metodológico e instrumental de la prospectiva con el fin de reforzar su eficacia operativa en el ámbito turístico.

- Utilizar métodos eficaces (logro de objetivos propuestos), eficientes (razonable

costo económico y temporal) y amigables (fáciles de manejar por los agentes turísticos). Evitar la obsesión con la sofisticación técnica de los instrumentos empleados.

- Formular explícitamente las metas y los valores del ejercicio de prospectiva para que sean compartidos tanto por los técnicos como por los agentes turísticos.
- Compilar información de un amplio abanico de fuentes y bases de datos, que alimente con fiabilidad las series históricas y que explique las tendencias de cambio.
- Seleccionar expertos capaces de identificar tendencias de cambio y anticipar posibles discontinuidades en la evolución futura de los fenómenos turísticos.
- Evaluar con mayor rigor y precisión el impacto de las tendencias de cambio sobre el sistema funcional turístico.
- Formular visiones a largo plazo imaginativas y plausibles, que sean capaces de esbozar el futuro contexto turístico, expresando las asunciones que sustentan dichas visiones.
- Establecer hojas de ruta para guiar la implantación de las visiones de futuro.
- Desarrollar sistemas de indicadores tempranos que alerten sobre los cambios previstos o imprevistos en el sistema turístico.
- Crear un grupo estable de técnicos en prospectiva que reflexionen sobre el fu-

turo del contexto turístico y que se sometan al escrutinio de expertos externos.

- Organizar un proceso participativo eficaz, que permita incorporar tanto la opinión de expertos y agentes turísticos como las necesidades y sensibilidades locales.

Las citadas recomendaciones son condiciones necesarias, pero no suficientes para lograr la incorporación efectiva de la prospectiva en los procesos de planificación turística. Para que este objetivo sea realidad es preciso, además, una decidida apuesta de los diversos agentes turísticos hacia la prospectiva y los métodos de planificación innovadores.

VI. LA PROSPECTIVA UNA CLARA OPORTUNIDAD PARA EL TURISMO

A lo largo de este artículo se ha presentado la prospectiva como un enfoque innovador dentro del campo de los estudios del futuro, que puede ofrecer beneficios sustanciales a sectores, como el turístico, que se caracterizan por una operativa compleja y dinámica. A través de ejercicios recientes llevados a cabo para el sector turístico español se ha mostrado como los métodos prospectivos pueden aportar análisis y reflexiones estratégicas de alto valor añadido en sus previsiones de futuro. Por último, se han reconocido las principales dificultades que afronta la prospectiva para ser aceptada e incorporada plenamente en los procesos de planificación turística y se han sugerido

algunas medidas para superar estas dificultades.

Como reflexión final a este trabajo cabe manifestar que la prospectiva ofrece una clara oportunidad para todos aquellos planificadores que operan en el sector turismo. Valgan unos breves apuntes para exponer cómo los métodos e instrumentos propios de la prospectiva se amoldan satisfactoriamente a la peculiar naturaleza de la actividad turística.

En primer lugar, el turismo, como toda actividad ligada a los servicios, está configurado por una serie de atributos poco medibles, como son su intangibilidad, inapropiabilidad, heterogeneidad e interactividad entre proveedor y consumidor final. Resulta obvia la dificultad que entraña proyectar estas variables en el futuro con parámetros exclusivamente cuantitativos.

En segundo lugar, la demanda turística está afectada por numerosos factores poco controlables por el propio sector, como es el caso de la estructura socio-demográfica, los estilos de vida, el nivel de renta disponible y los valores sociales. Más aún, los turistas muestran una particular sensibilidad ante las turbulencias geopolíticas, la coyuntura económica y los conflictos socio-religiosos. En consecuencia, cualquier previsión de futuro referida al sector turístico debe llevar a cabo un concienzudo análisis del contexto en el cual está operando, tal y como hace la prospectiva.

En tercer lugar, la actividad turística guarda una estrecha relación de dependencia con el marco territorial en el que se desenvuelve y con los agentes que allí residen. De hecho,

el turismo genera importantes impactos sociales, económicos, ambientales y culturales en el territorio de acogida. En este sentido, la prospectiva se configura como un potente instrumento para mejorar la gobernanza de un territorio porque descansa en procesos participativos en los que pueden intervenir operadores turísticos, agentes decisores públicos, agentes socioeconómicos locales y la ciudadanía en general.

En suma, en un entorno dinámico, complejo e incierto, como el que vive la sociedad contemporánea, se requieren herramientas que permitan abordar una reflexión integral y participativa sobre el futuro, formular escenarios plausibles e identificar posibles líneas estratégicas para tomar decisiones. Un buen ejercicio de prospectiva ayudará de forma notable a reflexionar estratégica y colectivamente, aún cuando nos equivoquemos en las previsiones realizadas. En los años venideros la postura más inteligente del planificador será aceptar la incertidumbre, tratar de comprenderla y convertirla en parte de su razonamiento y trabajo cotidiano.

BIBLIOGRAFÍA

- ARMSTRONG, J. S. (2001): *Principles of Forecasting*, Nueva York: Springer.
- BARBIERI, E. (1993): *La previsión humana y social*, México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- COATES, J. (1985): *Foresight in Federal Government Policy Making*. En: *Futures Research Quarterly*, nº 1, pp. 29-53.
- COLE, S. (2001): *Dare to Dream: Bringing futures into planning*. En: *American Planning Association Journal*, Vol. 67, nº 4, pp. 372-383.
- CONSEJO ESPAÑOL DE TURISMO (2007): *Plan del Turismo Español Horizonte 2020*, Madrid: Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- EUROPEAN FORESIGHT PLATFORM (2011): *Foresight Briefs*, disponible en: <http://www foresightplatform.eu>
- FERNÁNDEZ GÜELL, J. M. (2011): *Recuperación de los estudios del futuro a través de la prospectiva territorial*. En: *Ciudad y Territorio – Estudios Territoriales*, Vol. XLIII, nº 167, pp.11-32.
- FERNÁNDEZ GÜELL, J. M. (2004): *El diseño de escenarios en el ámbito empresarial*, Madrid:Ed. Pirámide.
- FERNÁNDEZ GÜELL, J. M. (1988): *El turismo como sistema funcional*. En: *Revista de Estudios Turísticos*, nº 101, pp. 71-83.
- FORESIGHT FOR REGIONAL DEVELOPMENT NETWORK (FOREN) (2001): *Practical Guide to Regional Foresight*, Sevilla: Institute for Prospective Technological Studies (IPTS).
- GEORGHIOU, L. et al. (2008): *The Handbook of Technology Foresight*, Cheltenham: Edward Elgar.
- GOODWIN, P. (2008): *A quick tour of tourism forecasting*. En: *Foresight*, Issue 10, pp. 35-37.
- JANTSCH, E. (1967): *Technological Forecasting in Perspective*, París: OCDE.
- MITTRINGER, R. (2005): *Austrian Tourism 2015*. En: *Foresight Brief N° 52*, The European Foresight Platform (EFP), disponible en: <http://www foresightplatform.eu>
- OBSERVATORIO DE PROSPECTIVA TECNOLÓGICA INDUSTRIAL (OPTI) y JUNTA DE ANDALUCÍA (2009): *Estudio de prospectiva sobre las exigencias futuras de los mercados de origen del turismo en Andalucía*, Sevilla: Junta de Andalucía.
- OBSERVATORIO DE PROSPECTIVA TECNOLÓGICA INDUSTRIAL (OPTI) y JUNTA DE ANDALUCÍA (2008): *Demanda turística en Andalucía y sus implicaciones en el sector turismo*, Sevilla: Junta de Andalucía.

OBSERVATORIO DE PROSPECTIVA TECNOLÓGICA INDUSTRIAL (OPTI) (2005): Estudio de prospectiva del sector turismo: Escenarios de la demanda global y tendencias tecnológicas, Madrid: OPTI.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) (2010): OECD Tourism Trends and Policies 2010, Paris: OECD.

SONG, H. y LI, G. (2008): Tourism demand modeling and forecasting: A review of recent research. En: *Tourism Management*, nº 29, pp. 203-220.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO) (2001): 2020 Vision – Vol. 7 Global Forecast and Profiles of Market Segments, Madrid: WTO.