

EL MÉTODO DE ESCENARIOS EN LA GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

Lic. Antonio Rivero González¹, MSc. Lázaro Cruz Torres², Lic. Juan Diego Ruíz Rodríguez³, Lic. Luis Alberto Carrasco Santana⁴

1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. antonio.rivero@umcc.cu

2. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. lazaro.cruz@umcc.cu

3. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba

4. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.



Resumen

El presente trabajo constituyó el diseño metodológico de la Tesis de Diploma “Escenarios prospectivos del desarrollo de la Economía Colaborativa en el Destino Turístico Varadero”. El objetivo fundamental fue diseñar una metodología para construir los escenarios prospectivos posibles y probables que permitan la confección de estrategias de desarrollo en la correcta gestión de los destinos turísticos. La combinación de algunas de las herramientas de la prospectiva estratégica propuestas en la bibliografía consultada, satisface la necesidad de diseñar una metodología que permita la construcción de dichos escenarios.

Palabras claves: Prospectiva estratégica; Método de escenarios, Destinos Turísticos.

Reflexión prospectiva. Método de escenarios

El análisis de las técnicas y métodos de la prospectiva estratégica demostró la factibilidad de aplicar el método de escenarios para la determinación de los escenarios prospectivos y probables en la formulación de estrategias de desarrollo en los destinos turísticos, entre los principales criterios que justifican ésta selección se señala la elevada frecuencia de utilización, el éxito que refieren las empresas y los ámbitos en los que se ha aplicado y su flexibilidad para ajustarse a las condiciones y necesidades de la investigación.

La principal fortaleza de este método es su alto carácter científico, al mismo tiempo que confluyen el análisis cualitativo y cuantitativo de las tendencias, la retrospectiva, el juego de actores, además de la construcción de escenarios coherentes y completos.(Selva Ortiz, 2013)

De acuerdo con Godet (2000) no existe un método único en materia de escenarios y la presente metodología se nutre de los métodos de escenarios más utilizados.

El uso de los métodos depende del problema planteado, del contexto, del tiempo disponible y de la información, es posible utilizar cada uno de ellos de forma modular. La innovación y la adaptación de la metodología a las necesidades planteadas se basan en jugar con la combinatoria de los métodos.

Método de escenarios

El método de escenarios tiende a construir representaciones de los futuros posibles y probables, así como el camino que conduce a su consecución. El objetivo es poner en evidencia las tendencias fuertes y los gérmenes de ruptura del entorno de la organización.(Castellanos Castro, 2007)



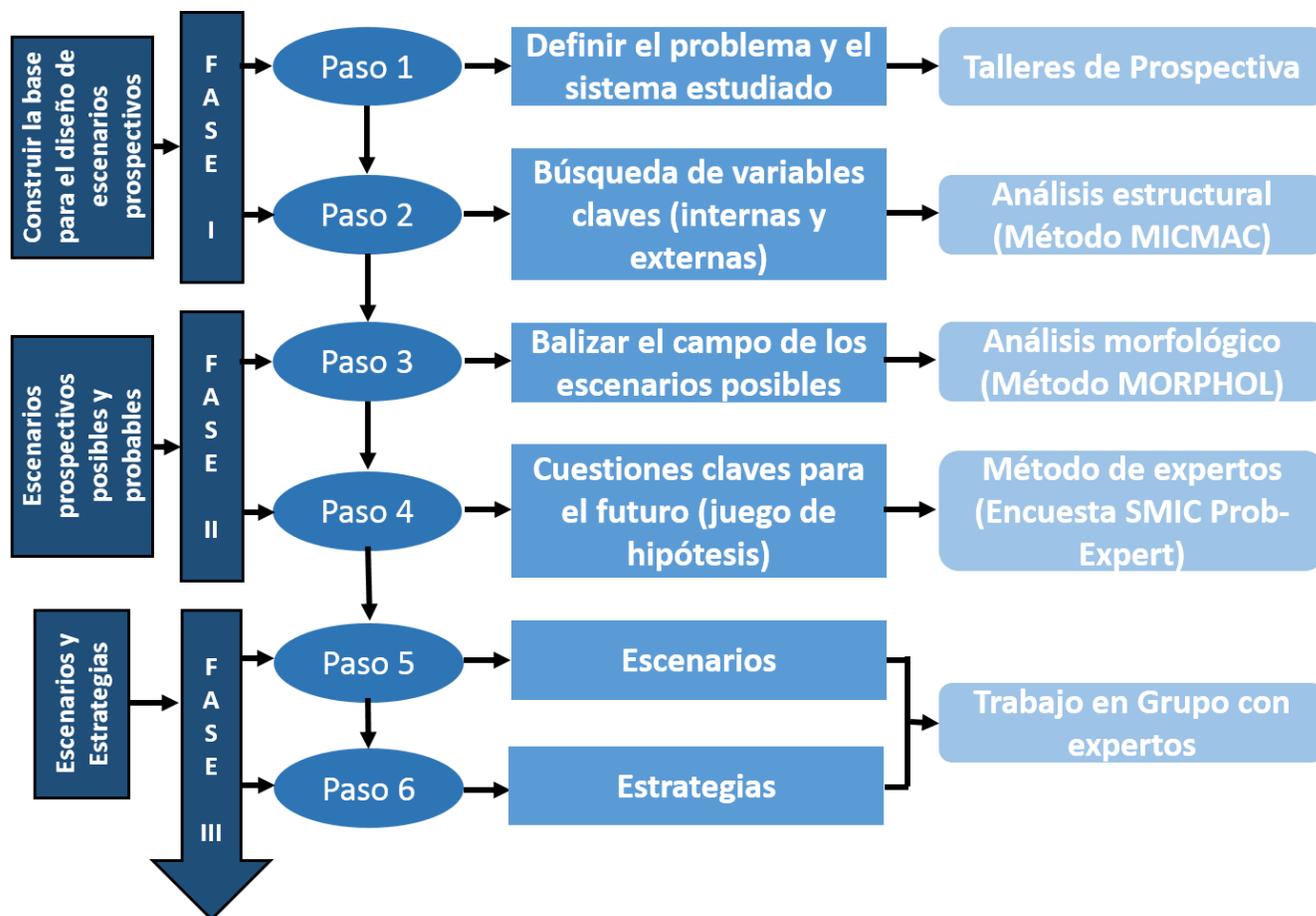


Figura 1 Diseño Metodológico

Fuente: Elaboración propia a partir de (Godet, 2000)

Fase 1 Construir la base para el diseño de escenarios prospectivos

La base para poder diseñar escenarios prospectivos está conformada por la delimitación del sistema, la determinación de las variables esenciales y un ejercicio retrospectivo.

La delimitación del sistema hace referencia al proceso de elaboración de una lista completa de las variables que comprenden el sistema del objeto de estudio y su entorno. La determinación de las variables claves evalúa cuáles son las variables más importantes de todas aquellas que conforman el sistema o afectan el objeto en estudio. Y el ejercicio retrospectivo ayuda a identificar, sobre todo, los actores que afectan el objeto en estudio.



Paso 1: Definir el problema y delimitar el sistema y su entorno

Etapa 1 Conformar grupo de expertos

De acuerdo con Frías Jiménez, et al. (2008), el procedimiento para la conformación del grupo de expertos considera cuatro etapas fundamentales:

- *Determinación de la competencia del candidato a experto.*

Para determinar la competencia de los candidatos a expertos se calcula un coeficiente (**K**) como se muestra a continuación:

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

Siendo:

Kc: Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la base de la valoración del propio experto.

Ka: Coeficiente de argumentación del experto acerca del problema.

Después de determinar el coeficiente de conocimiento (Kc) y el coeficiente de argumentación o fundamentación (Ka) se seleccionará a los expertos que tengan una alta competencia ($0.8 \leq K \leq 1$) o una media competencia ($0.5 \leq K < 0.8$) y entonces se procederá al seminario o taller.

- *Determinación de la cantidad de expertos.*

Se propone que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que $\alpha \cdot n$ (Sánchez, 1984) donde:

α - Número entre 0.7 e 1, prefijado por el investigador



n - Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

- *Confección de la lista de expertos.*

Etapas 2 Realizar un Taller de Prospectiva

Los talleres constituyen un precedente casi indispensable a toda reflexión prospectiva. La visión global es necesaria para la acción local, cada uno a su nivel debe poder comprender el sentido de sus acciones y resituirlas en un proyecto más global y a más largo plazo del que habitualmente contempla. Movilización de los actores y estrategia de desarrollo son dos objetivos indisolubles que no pueden abordarse de forma separada. Por tanto el éxito de los proyectos en los cuales la anticipación esclarece una acción eficaz pasa por la apropiación (Dueñas Ramos, 2010) citado por (Hernández González, 2013).

El objetivo del taller de prospectiva es iniciar y simular en grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico, donde los participantes (expertos) se apropien de la filosofía y los útiles y métodos de la prospectiva estratégica para identificar y jerarquizar en común los principales retos de futuro, las principales ideas recibidas y localizar pistas para la acción frente a estos retos e ideas.

El taller es una sesión organizada de reflexión colectiva. Lo más frecuente es que se integren en un seminario de 1 ó 2 días de duración. Durante el seminario, se inicia a los participantes en los útiles y métodos que pueden serles ventajosos, pero el grupo no es meramente un consumidor de formación, es también productor de reflexión sobre el problema expuesto y sus componentes. (Godet, 2000)

El grupo de expertos se reúne de 2 a 4 horas y dan sus opiniones acerca del estudio y mediante una tormenta de ideas (brainstorming) se determinan los elementos y/o variables internas y externas que pueden influir en el desarrollo de la Economía Colaborativa en el Destino Turístico de Varadero, para luego insertarlas en una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Es deseable tener al menos dos sub-grupos a fin de comparar los resultados.



Este taller está organizado alrededor de dos principios:

- permitir una gran libertad de palabra a todos los interlocutores (tiempos de reflexión individual en silencio, recoge todas las ideas por escrito).
- canalizar la producción de participantes (principalmente por una gestión rigurosa del tiempo y sobre todo por los recursos sistemáticos de las técnicas tales como la clasificación de las ideas, la jerarquización, etc.)

Al finalizar el taller, los participantes, guiados por el coordinador, han definido el problema y delimitado el sistema estudiado a través de una aproximación de las posibles variables internas y externas del mismo.

Paso 2: Búsqueda de variables claves (internas - externas)

Del paso anterior se tiene un amplio conjunto de variables, a las que se debe estudiar. Teniendo en cuenta que todas no tienen el mismo nivel de influencia y por tanto, no tienen la misma prioridad en la investigación; se aplica una herramienta que permite identificar las esenciales. Este paso consiste en aplicar un análisis estructural como una de las herramientas clásicamente utilizadas.

El análisis estructural es una herramienta diseñada para vincular ideas. Permite describir el sistema gracias a una matriz que une todos sus componentes. Mediante el análisis de estas relaciones, el método permite destacar las variables que son esenciales para la evolución del sistema. Tiene la ventaja de estimular la reflexión dentro del grupo, y hacer que las personas analicen ciertos aspectos que algunas veces son poco intuitivos. Se aplica al estudio cualitativo de sistemas extremadamente diferentes.

Descripción del Método

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos.



La metodología utilizada para la construcción de la matriz de evaluación abarca los siguientes pasos:

1. Elaborar un listado preliminar de variables para el estudio.
2. Encuentro con expertos
3. Construcción de un listado definitivo de variables
4. Separar las variables entre internas y externas
5. Definir cada variable

Las diferentes etapas del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables claves.

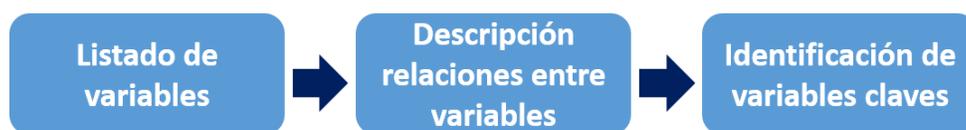


Figura 2 Etapas del análisis estructural

Fuente: Elaboración propia a partir de (Godet, 2000)

Etapas del análisis estructural

Etapas del análisis estructural

Consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas), lo que implica un ejercicio de delimitación del sistema. En el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre ellas y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Es recomendable establecer una



definición precisa para cada una de las variables, trazar sus evoluciones pasadas, identificar las que han dado origen a esta evolución, caracterizar su situación actual y descubrir las tendencias o rupturas futuras.

Etapa 2 Descripción de relación entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o *matriz de influencias directas (MID)*.

Tabla 1 MID

	X1	X2	X3	X4	Xn
X1	0				
X2		0			
X3			0		
X4				0	
Xn					0

Lo efectúa un grupo de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural.

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4). Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de n variables, $n \times n - 1$ preguntas (cerca de 5000 para 70 variables),



algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo.

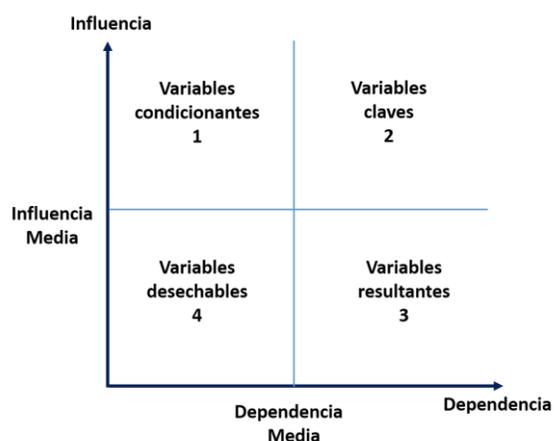
Etapa 3 Identificación de las variables claves con el MICMAC

Esta última fase consiste en la identificación de variables clave, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta llamada MICMAC¹ (programa de multiplicación matricial aplicado a una clasificación directa).

- **Clasificación directa**

El total de la suma por fila de la matriz de relaciones directas indica la importancia de la influencia de una variable sobre el conjunto del sistema (nivel de motricidad directa). La suma por columna indica el grado de dependencia de una variable (nivel de dependencia directa).

Los resultados en términos de influencia y dependencia de cada variable pueden estar representados sobre un plano:



¹ MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación; puesta a punto por Michel Godet en colaboración con J. C. Duperrin entre 1972 y 1974.



Figura 3 Plano de Influencia – Dependencia (PID)

Fuente: (Godet, 2000)

Para poder identificar las variables que se consideran esenciales o claves en el sistema, al menos por una clasificación directa, en función del grado de dependencia y motricidad de cada variable, resultan cuatro tipos de ellas:

I. Variables condicionantes o independientes:

Variabes muy motrices y poco dependientes: estas variables ejercen fuerte influencia en las demás que conforman el sistema, y son poco influenciabes por dichas variables. Si estas variables, además, se dejan gobernar, será posible influirlas para modificar la realidad del sistema.

II. Variables claves o retos:

Variabes muy motrices y muy dependientes: estas variables ejercen fuerte influencia en las demás que conforman el sistema, y además son muy influenciabes por dichas variables. Están influenciadas por las variables condicionantes y ejercen influencia sobre las variables resultantes. Perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestabes y se corresponden con los retos del sistema.

III. Variables resultantes:

Variabes poco motrices y muy dependientes: estas variables están muy influenciadas por las demás que conforman el sistema, y además ejercen poca influencia en las otras variables.

IV. Variables desechabes:



VARIABLES POCO MOTRICES Y POCO DEPENDIENTES: estas variables son muy poco influenciadas por las demás que conforman el sistema, y además ejercen poca influencia en las otras variables.

- **Clasificación indirecta**

Se descubren las variables ocultas, gracias a un programa de multiplicación matricial aplicado a una clasificación directa. Este programa permite estudiar la difusión de impactos por los caminos y los bucles de retroacción, y por consecuencia de la jerarquización de las variables. La clasificación indirecta permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite develar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no pone de manifiesto).

Para facilitar la realización de los análisis estructurales, y particularmente las clasificaciones indirectas, se utiliza igualmente el software MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación); el cual se aplicó en el presente ciclo del análisis.

La clasificación debería ser estable a partir de una multiplicación del orden 3, 4 ó 5

- **Clasificación directa potencial**

Es una clasificación directa que tiene en cuenta las relaciones potenciales (inexistentes hoy pero que la evolución del sistema hace probables o por lo menos posibles en un futuro más o menos lejano).

- **Clasificación indirecta potencial**

Es una clasificación indirecta que tiene en cuenta las relaciones potenciales.

Útiles y Límites del análisis estructural



El interés primero del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer madurar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema. Tales resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. Está claro que no hay una lectura única y "oficial" de resultados del MICMAC y conviene que el grupo forje su propia interpretación.

Los límites son los relativos al carácter subjetivo de la lista de variables elaboradas durante la primera fase, tanto como las relaciones entre variables (por ello es de gran interés la relación con los actores del sistema). Esta subjetividad viene del hecho, bien conocido, de que un análisis estructural no es la realidad, pero es un medio para verla. La ambición de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos dicen cómo percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia como se ve el propio grupo sobre sí mismo y sobre el sistema estudiado.

El análisis estructural es una herramienta adaptada para una reflexión global sobre un sector determinado. El 80% de los resultados obtenidos son evidentes y confirman la primera intuición, y sobre todo dan valor el 20% de los resultados contra intuitivos.

Fase 2: Escenarios prospectivos posibles y probables

Paso 3: Balizar el campo de los escenarios posibles y reducir la incertidumbre

Las variables claves están identificadas, se pueden ya preparar los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje por ejemplo el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario, su ruptura.

Se puede utilizar aquí el *análisis morfológico* para descomponer el sistema estudiado en dimensiones esenciales y estudiar las combinaciones posibles de estas diferentes dimensiones, combinaciones que constituyen otras tantas imágenes posibles de futuro.

Descripción del Método



El análisis morfológico es la técnica más antigua presentada en la caja de herramientas de la prospectiva estratégica, fue puesto en marcha a partir del programa MORPHOL, y comporta dos ciclos o etapas:

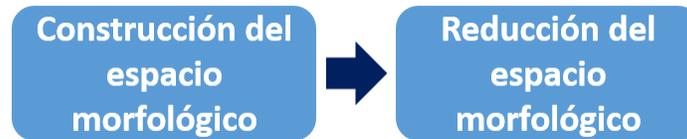


Figura 4 Etapas del Análisis Morfológico

Fuente: Elaboración propia a partir de (Godet, 2000)

Etapa 1 Construcción del espacio morfológico

Se debate en esta primera etapa la descomposición del sistema o la función estudiada en sub-sistemas o componentes. En esta descomposición del sistema, la elección de los componentes es delicada y necesita una reflexión profunda realizada por ejemplo a partir de los resultados del análisis estructural. Conviene tener de antemano los componentes tan independientes como posibles. Deben rendir cuenta de la totalidad del sistema estudiado. Pero demasiados componentes no llegarán rápidamente al análisis del sistema, al contrario demasiado pueden empobrecer seguramente, de ahí la necesidad de encontrar un equilibrio.

Cada componente puede, naturalmente, tener varias configuraciones. Un escenario dado está caracterizado por la elección de una configuración específica sobre cada uno de los componentes. Habrá también tantos escenarios posibles como combinaciones de configuraciones. El conjunto de estas combinaciones representa el campo de los posibles, ahora llamado espacio morfológico. Un espacio morfológico formado por siete componentes, teniendo cada uno entre 3 y cuatro configuraciones, permite a priori identificar un número importante de combinaciones posibles, exactamente 2916 siendo el producto del número de configuraciones ($3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 4$). El espacio morfológico crece



muy rápido, algo que es relativamente normal en prospectiva exploratoria. El riesgo de perderse en la combinación es también real.

Etapa 2 Reducción del espacio morfológico

A veces, ciertas combinaciones, ciertas familias de combinaciones son irrealizables (incompatibilidades entre configuraciones, etc.). La segunda fase del trabajo consiste, por tanto, en reducir el espacio morfológico inicial en un sub-espacio útil, mediante la introducción de criterios de exclusión, de criterios de selección (económicos, técnicos...) a partir del cual las combinaciones pertinentes podrán ser examinadas. Para facilitar la realización de análisis morfológicos, y notablemente para definir los espacios y gestionar los problemas de exclusión o de preferencia, el Lipsor (Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique) ha desarrollado y puesto a disposición del público de forma gratuita una herramienta, el programa MORPHOL.

Útiles y Límites

Los ámbitos de aplicación del análisis morfológico son múltiples: la construcción de escenarios exploratorios y todos los ámbitos de innovación y de búsqueda de ideas nuevas.

Sobre todo utilizada en previsión metodológica, este método se presta cada vez más frecuentemente a la construcción de escenarios, las dimensiones (componentes) demográfico, económico, técnico o social pueden estar caracterizadas por un cierto número de estados posibles (hipótesis o configuraciones), un escenario no será nada más en este caso que un camino hacia el futuro, una combinación asociada a una configuración de cada componente.

Muy estimulante para la imaginación, el análisis morfológico permite una exploración sistemática del campo de los posibles. Para no perderse con la combinación, hace falta aprender a navegar en el seno del espacio morfológico gracias a los criterios de elección, gracias al programa MORPHOL.



El primer límite del análisis morfológico deriva de la elección de los componentes, omitiendo un componente o simplemente una configuración esencial para el futuro, corremos el riesgo de ignorar toda una fase del campo de los posibles (que no está limitado pero evoluciona en el tiempo).

El segundo límite viene seguramente de la combinación que, muy rápidamente, subestima el usuario. Una de las soluciones que se ha visto, es la de introducir criterios de selección, obligaciones de exclusión o de preferencia y de explotar el sub- espacio morfológico útil.

Paso 4 Cuestiones claves para el futuro (juego de hipótesis)

Del paso anterior se tiene un conjunto de escenarios futuros posibles del desarrollo de la Economía Colaborativa en el Destino Turístico de Varadero. Es de interés reducir el número de escenarios a los más probables.

Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

Descripción del Método

"Método de impactos cruzados" es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

Es objeto de aplicación de uno de estos métodos, SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) que ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones



concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las 2N imágenes posibles (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios y consta de dos etapas.

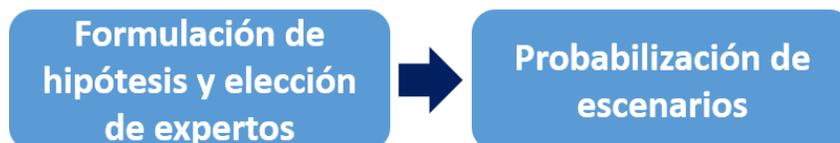


Figura 5 Etapas del Método de Impactos Cruzados

Fuente: Elaboración propia a partir de (Godet, 2000)

Etapa 1 Formulación de hipótesis y elección de expertos

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias: ahora bien no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural, reflexión acerca de la estrategia de los actores, que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida.

Lo que se les pide a los expertos es:

- evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable)
- evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis); habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.



Etapa 2 Probabilización de escenarios

El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos grupos de expertos:

- corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades),
- afectando una probabilidad a cada una de las $2N$ combinaciones posibles de las N hipótesis.

Gracias a la media, las probabilidades acordadas para cada una de estas imágenes dada por el cómputo de expertos, se puede determinar una jerarquía de estas imágenes, y en consecuencia, de los escenarios más probables. Es conveniente entonces realizar en el seno de los escenarios una selección de 3 ó 4 entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados.

Para facilitar la probabilidad de escenarios, el Lipsor (Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique) ha desarrollado y puesto a disposición del público de forma gratuita una herramienta, el programa SMIC-PROB- EXPERT.

Útiles y Límites

Los métodos denominados interacciones probabilistas, constituyen un progreso en relación al Delphi ya que tienen como ventaja el tener en cuenta las interacciones entre eventos. Contrariamente al método Delphi, el SMIC tiene en cuenta la interdependencia entre los temas propuestos y asegura la coherencia de las respuestas. Su puesta en marcha es bastante sencilla. Su desarrollo es bastante rápido y los resultados obtenidos son por lo general de fácil interpretación.

Finalmente, es una excelente "barrera defensiva" intelectual que permite a menudo poner en solfa ciertas ideas comúnmente aceptadas y sobretodo cerciorarse de que los escenarios



estudiados cubren una parte razonable del campo de probabilidades. Es decir que al menos existan de 6 a 7 probabilidades sobre diez de que la realidad futura corresponda a uno de los escenarios adoptados.

Hay que permanecer ojo avizor y evitar en la medida de lo posible una aplicación excesivamente mecánica de todos estos métodos y no olvidar que las probabilidades obtenidas son probabilidades subjetivas, es decir, no se basan en frecuencias observadas sino en opiniones.

Fase 3 Escenarios

Paso 5 Descripción de los escenarios prospectivos

Se centra en la redacción de los escenarios: camino del presente hacia las imágenes finales. Este es el método denominado de escenarios. Para delimitar los escenarios en:

- **Escenario deseable:** corresponde a la utopía, a lo que más se quisiera que sucediese, aunque no necesariamente sea realizable,
- **Escenario lógico tendencial:** Corresponde a la extrapolación de tendencias. Lo que podría suceder si las cosas siguen comportándose como hasta el momento,
- **Escenario referencial:** es el escenario más probable, sea el lógico tendencial o no. Es lo que se tiene inminente sensación de ocurrencia, así rompa con una tendencia o la confirme.
- **Escenario contrastado:** es la exploración de un tema voluntariamente extremo, la determinación a priori de una situación futura. En este caso se refiere a lo no deseado,

Estos escenarios serán cruciales para la elaboración y determinación de opciones estratégicas. Por otra parte, las opciones estratégicas transmitirán una intención, ciertos objetivos, como así también la búsqueda de un futuro deseado.

Conclusiones



1. La combinación de algunas de las herramientas de la prospectiva estratégica propuestas en la bibliografía consultada, satisface la necesidad de diseñar una metodología que permita la construcción de escenarios prospectivos posibles y probables para la correcta gestión de los destinos turísticos.
2. Se diseñó un procedimiento metodológico, estructurado por 3 fases, 5 pasos y las herramientas y métodos para cada uno de ellos.
3. Se considerará igualmente la incorporación de otras técnicas y herramientas en función del tipo de estudio que se desarrolle en los destinos turísticos.



Bibliografía

- CASTELLANOS CASTRO, M. 2007. *Aplicaciones sobre prospectiva y valoración económico ambiental*. 2da edición Editorial (ACADEMIA). La Habana. Cuba. . 229 p.
- FRÍAS JIMÉNEZ, R. A., et al. 2008. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. Editorial universitaria. ISBN: 959-16-0304-9. pp. 236 p.
- GODET, M. *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. 4. España. Librairie des Arts et Métiers. 114 p.
- HERNÁNDEZ GONZÁLEZ, L. 2013. *Estudio prospectivo San Miguel de los Baños 2020*. [Tesis de diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- SELVA ORTÍZ, L. 2013. *Escenarios prospectivos del desarrollo del agroturismo en la provincia Matanzas para el año 2020*. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

