

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA  
FACULTAD DE TURISMO



TRABAJO FIN DE MÁSTER

MÁSTER UNIVERSITARIO EN  
DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN  
DEL TURISMO

ESCENARIOS DE FUTURO: UN  
CASO APLICADO A LA  
PLANIFICACIÓN DE DESTINOS

JOSÉ LUIS GONZÁLEZ PÉREZ

MÁLAGA, 2023





UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA



Facultad de Turismo  
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

FACULTAD DE TURISMO

**MÁSTER EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL  
TURISMO:**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**Escenarios de futuro: Un caso aplicado a la  
planificación de destinos**

**Future scenarios: A case applied to destination  
planning**

Realizado por  
**José Luis González Pérez**

Tutorizado por  
**Enrique Navarro Jurado**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA  
MÁLAGA, SEPTIEMBRE DE 2023



# Resumen

El sector turístico está viéndose cada vez más afectado ante los grandes cambios que suceden en nuestro entorno, como son los efectos del Covid-19, la Guerra de Ucrania y el cambio climático, entre otros. Es por ello que dar respuesta a estas situaciones y disponer de las herramientas necesarias, los escenarios de futuro, para poder anticiparnos, se perciben imprescindibles para una correcta planificación de los destinos turísticos. A pesar de ello, nos encontramos en una situación en la que no existen líneas de investigación suficientes que traten de explicar el uso de estas herramientas en el ámbito de estudio del turismo. Este informe aporta una explicación del uso de los escenarios de futuro, analiza su implantación en planes turísticos de destinos de gran relevancia nacional y origina una metodología a partir de la cual se puede trabajar en cualquier destino turístico. En este sentido, este informe amplía el conocimiento existente en esta área y sienta las bases de una metodología de aplicación de la herramienta de escenarios.

**Palabras clave:** Previsión; Escenarios de futuro; Planificación de escenarios; Planificación de destinos; Turismo



# Abstract

The tourism sector is being increasingly affected by the major changes occurring in our environment, such as the effects of Covid-19, the war in Ukraine and climate change, among others. That is why responding to these situations and having the necessary tools, the future scenarios, to be able to anticipate, are perceived as essential for the proper planning of tourist destinations. In spite of this, we find ourselves in a situation in which there are insufficient lines of research that attempt to explain the use of these tools in the field of tourism studies. This report provides an explanation of the use of future scenarios, analyzes their implementation in tourism plans of destinations of great national relevance and originates a methodology from which it is possible to work in any tourism destination. In this sense, this report expands the existing knowledge in this area and lays the foundations of a methodology for the application of the scenarios tool.

**Keywords:** Forecasting; Future scenarios; Scenario planning; Destination planning; Tourism



# Índice

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Introducción .....</b>                     | <b>3</b>  |
| 1.1      | Motivación                                    | 3         |
| 1.2      | Objetivos                                     | 4         |
| 1.3      | Estructura de la memoria                      | 4         |
| <b>2</b> | <b>Un entorno de incertidumbre .....</b>      | <b>7</b>  |
| <b>3</b> | <b>Marco teórico .....</b>                    | <b>11</b> |
| 3.1      | Concepto y origen: Escenarios de futuro       | 11        |
| 3.2      | El análisis prospectivo                       | 12        |
| 3.3      | Escuelas de escenarios                        | 14        |
| 3.4      | Estructura del método de escenarios de futuro | 16        |
| 3.4.1    | Definiciones básicas                          | 16        |
| 3.4.2    | Construcción de escenarios                    | 18        |
| 3.4.3    | Evaluación de los escenarios                  | 20        |
| 3.4.4    | Planificación estratégica                     | 21        |
| <b>4</b> | <b>Metodología y resultados.....</b>          | <b>27</b> |
| 4.1      | Metodología                                   | 27        |
| 4.2      | Resultados                                    | 29        |
| <b>5</b> | <b>Conclusiones .....</b>                     | <b>33</b> |
| 5.1      | Conclusiones                                  | 33        |
| 5.2      | Trabajos futuros                              | 34        |
| <b>6</b> | <b>Referencias .....</b>                      | <b>37</b> |
| <b>7</b> | <b>Anexo.....</b>                             | <b>39</b> |



# 1

# Introducción

## 1.1 Motivación

La elaboración de este informe surge con la motivación de profundizar en el conocimiento de la planificación de destinos, en este caso, mediante el estudio de los escenarios de futuro. Esta herramienta, los escenarios de futuro, se presentan, cada vez más, como elemento indispensable para estudiar el devenir del futuro, y más en concreto, el del sector turístico.

Cabe destacar que a pesar de la relevancia del método de escenarios en otros ámbitos académicos, en el entorno turístico aún se encuentra en un estado de desarrollo muy prematuro, destacando por la escasez de investigaciones que relacionan el turismo con la planificación de escenarios, lo que hace, que la elaboración de este informe haya supuesto un reto a la hora de obtener una amplia variedad bibliográfica y a su vez, haya despertado mi interés por investigar en un campo tan innovador.

El desarrollo de este informe nace con la necesidad de poner un foco en los escenarios de futuro, explicar la importancia de su uso en el contexto del sector turístico actual y crear una metodología de trabajo en torno a esta herramienta, necesaria en nuestra opinión para el estudio del sector.

Además, con este informe, se busca abordar aquellos elementos o *drivers* capaces de generar cambios en el sector turístico y que necesitan de un estudio para prevenir efectos imprevistos de los mismos.

## **1.2 Objetivos**

Este informe surge con la intención de revisar la bibliografía existente acerca de las cuestiones relacionadas con los escenarios de futuro, documentando, analizando y explicando su significado así como los elementos que lo componen.

A partir del anterior objetivo, surgen otros de carácter secundario pero con la misma relevancia para el desarrollo del trabajo realizado, como puede ser, la intencionalidad de explicar la trascendencia de los estudios de futuro, con la meta de conseguir que el lector entienda la necesidad de disponer de líneas de investigación que profundicen en el estudio de escenarios así como su aplicación.

En referencia a la aplicación de los escenarios de futuro, también surge como objetivo el análisis del trabajo realizado hasta la fecha en los planes de turísticos en materia de escenarios, destacando y analizando aquellos planes turísticos que incorporan estas herramientas en su producción y realizando una crítica en cuanto a su ejecución.

Por otro lado, como consecuencia de tratar con un panel de expertos multidisciplinar para la elaboración de este informe (la metodología propuesta), surgió, de manera secundaria, el objetivo de analizar los diversos perfiles de los entrevistados, para de esta forma, poder conocer la diferencia entre aquellos que imaginan un futuro del sector turístico marcado por los cambios, frente a los que lo perciben de forma estable.

Se toma como fundamental para el desarrollo de este informe, el objetivo de detectar las principales preocupaciones que afectarán a los expertos del sector turístico, obteniendo una lista de elementos que cruciales en el futuro del sector.

En relación con lo que este informe supone para el autor, han surgido una serie de objetivos personales que son los siguientes: Manejo de las diversas fuentes bibliográficas relacionadas con los escenarios de futuro; el conocimiento de la herramienta de escenarios de futuro y su aplicación; el acercamiento al panel de expertos, formado por profesionales académicos; y a su vez, con el desarrollo de este informe se ha desarrollado la capacidad de investigación directa, mediante el uso de entrevistas.

## **1.3 Estructura de la memoria**

Este informe presenta una estructura organizada en capítulos. La forma de ser expuestos siguen un hilo argumental. El informe comienza con la definición y estudio de los escenarios de futuro, comenzando de forma general y viéndose profundizado a través de la lectura de las páginas, hasta llegar a abordar el tema principal de estudio, el desarrollo del propio escenario. La escritura de este trabajo, que va desde lo más general y avanza hacia las cuestiones más particulares, otorga al lector una visión amplia desde el inicio de las páginas para conseguir un mejor entendimiento de la realidad expuesta.

El primer capítulo, en el que se encuentran estas líneas, tiene un motivo principalmente introductorio, incluyendo los aspectos ya atendidos como son las motivaciones y los objetivos que se han tenido en consideración antes y durante la realización del informe.

El segundo capítulo, está dedicado a explicar el contexto en el que se escribe este informe, donde destaca la volatilidad del sector y da sentido a la importancia de la aplicación de los escenarios de futuro.

El tercer capítulo se trata del marco teórico, comenzando en el punto 3.1 con las definiciones y conceptos previos necesarios para el entendimiento y comprensión de los escenarios, continuando en el 3.2 con el análisis prospectivo, posteriormente, en el 3.3 se hará una aproximación hacia las distintas escuelas de escenarios y finalizará el bloque con el 3.4, explicando la estructura de los escenarios de futuro y evaluando los planes turísticos que incorporan estas herramientas.

En el cuarto capítulo, metodología y resultados, se explicarán los procedimientos seguidos en la elaboración de este trabajo y se expondrán los resultados de las cuestiones que se planteaban previamente en el apartado de objetivos.

El quinto capítulo recogerá las principales conclusiones extraídas a la hora de realizar este informe además de la sugerencia de posibles trabajos futuros relacionados con el tema de estudio aquí tratado.

En el sexto capítulo se recogerán las referencias bibliográficas consultadas para el desarrollo de este texto. Por último, quedan recogidas las entrevistas realizadas al final de este documento.



# 2 Un entorno de incertidumbre

Este trabajo se realiza bajo el paraguas de los grandes cambios ocurridos en el sector turístico español durante los últimos años. En este capítulo se profundizará en el contexto que rodea a dicho sector, señalando aquellos procesos que hacen que sea imprescindible el estudio de escenarios de futuro para el caso del turismo.

España es un país turístico y se puede realizar esta afirmación, aunque parezca obvia, tanto por el gran aporte económico que resulta de esta actividad, sobre los 11 puntos del PIB español en los años posteriores a la pandemia, como porque es un país donde se habla de turismo en los medios de comunicación, se estudia turismo y se piensa en el turismo. España es el segundo país en el ranking de número de turistas, con un total de 83,5 millones de llegadas de turistas internacionales, solo por detrás de Francia. Por lo tanto, no cabe duda que España es un país turístico (Palomeque, 2022).

Esta sobresaliente posición del turismo español puede ser explicada por diversos factores, como el aumento de las rentas de los países más desarrollados de Europa y la correspondiente democratización del turismo; la existencia de las vacaciones remuneradas para la clase trabajadora; el abaratamiento del transporte aéreo; y la estabilidad en términos políticos ocurrida durante los últimos años (Palomeque, 2022).

Si bien es posible afirmar que el sector turístico, durante sus últimos setenta años, alcanza cada vez mejores resultados mediante un modelo de crecimiento continuado, logrando récords hasta conformarse como uno de los sectores claves del país, es durante estos últimos años cuando el mundo académico ha comenzado a cuestionarse el modelo, sugiriendo la necesidad de cambios y rediseños en la estrategia turística.

Esta nueva visión, además, se ha visto reforzada por un contexto de incertidumbre de la mano de numerosos cambios estructurales que quedan bien lejos de nuestra mano para poder influir en ellos, como son la transición energética, el cambio climático o las desigualdades sociales. Destacan el encarecimiento de los vuelos y la Guerra de Ucrania por contravenir esos factores que explicaban el gran desarrollo del turismo en el ámbito europeo, el abaratamiento de los vuelos y las situaciones de estabilidad política ya no pueden tenerse en cuenta en esa ecuación, encontrándonos en una situación volátil (Palomeque, 2022).

Por otro lado, la incidencia del Covid-19, paralizó todo el sector y volvió a generarse un debate en torno a la dependencia del sector turístico por parte del país, parecía que a partir de este frenazo del sector, se tomarían medidas y se sugerirían cambios en el modelo, pero es de destacar que no solo se han llevado a cabo una serie de cambios que regeneren la visión del sector sino que, este último año ha vuelto a resultar en un éxito en cuanto al número de turistas internacionales, aunque esta vez, quedando sembrada la duda de como resultarán los datos del próximo año. Esto viene explicado por Valls (2020) en Palomeque (2022), mediante la aportación de dos escenarios, el primero de ellos se situaba a corto plazo y describía que tras la apertura de las fronteras, los turistas volverían a realizar sus viajes con normalidad, y un segundo escenario, que explica como a medio y largo plazo comenzará a darse un cambio en las formas de realizar turismo, buscando destinos que se encuentren alineados con las estrategias de sostenibilidad, sugiriendo más cambios para el futuro del sector.

Otro tema que entra en el debate y articula el contexto del sector turístico es el gran crecimiento urbanístico que experimentan, en primera instancia los destinos de litoral y años más tarde los destinos urbanos, la aparición de grandes marcas hoteleras y urbanizaciones que amplían el consumo del suelo mediante procesos de urbanización que dejan poco espacio a zonas verdes que cada vez son más solicitadas por la población. Esto genera nuevos conflictos, de difícil solución pero que acentúan el debate a favor del cambio en el sector turístico.

De la mano del párrafo anterior, surgen los problemas de gentrificación, una cuestión social que cada vez consigue un altavoz mayor, a partir de asociaciones y colectivos que se resignan a ser expulsados de sus viviendas por cuestiones externas a ellos como son el turismo. Y es verdad que como se explicaba anteriormente, que España es un país turístico, pero una gran parte de la sociedad no solo no percibe los beneficios de la actividad turística sino que ve perjudicada sus condiciones de vida por el mismo.

En cuanto a movilidad, nos encontramos en una situación donde el transporte por tren se ve muy abaratado, mientras que ocurre el caso contrario para las aerolíneas, que cuentan con precios más elevados. Además, destacan nuevos elementos que serán claves para el desarrollo del transporte en el futuro, en primer lugar, destacará una búsqueda por aquellos métodos de transporte que vayan en consonancia con los retos medioambientales y por otro lado, disminuirá la búsqueda del transporte *low cost* y comenzará a ser una opción la elección de modos de transporte más eficientes (Palomeque, 2022).

En los últimos siglos se han venido dando una serie de cambios revolucionarios en las tecnologías, cambiando la forma de realizar turismo, así como la forma de reservar los viajes, obtener información del destino, comprar de forma anticipada las entradas a diferentes monumentos y la forma de compartir la experiencia. El nuevo uso de las TIC amplía las posibilidades de personalización de la experiencia, en este nuevo contexto, el turista se ve fortalecido, siendo capaz de diseñar su propio viaje, apareciendo una serie de nuevos estilos de consumidores ligados al empleo de las TIC. En este marco, surge el reto de la digitalización del sector turístico donde muchos destinos comienzan a definirse

como destinos inteligentes, que son cuestionados por su elevado coste público o la pérdida de la privacidad de los residentes entre otras cuestiones (Palomeque, 2022).

Frente a este contexto de cambios e incertidumbre, sumado al carácter poliédrico del sector turístico, se realiza este informe, bajo la necesidad de estudiar las herramientas capaces de esclarecer el futuro del sector turístico.



# 3

## Marco teórico

### 3.1 Concepto y origen: Escenarios de futuro

Dado que nos encontramos ante un caso de estudio novedoso, es preciso partir desde los orígenes y conceptualizar la idea de los escenarios de futuro. Si tratamos de explicar de forma precisa lo que son los escenarios de futuro, nos encontramos ante varias definiciones, aunque siempre siguiendo una misma línea, dependiendo del área donde haya sido aplicada esta herramienta, además, esta amplia diversidad de definiciones también viene dada por la existencia de diferentes escuelas que serán explicadas más adelante. En este informe se quiere señalar la que realiza Wack, donde define los escenarios de futuro como “construcciones expresadas de manera creativa, para simplificar ambientes complejos. Representan historias, imágenes o mapas de futuro, internamente consistentes con la capacidad de describir caminos del presente a un horizonte en tiempo futuro” (Wack en Kong, 2015: 44). También es preciso recoger la definición que realizan Godet y Durance donde señalan que un escenario “es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura” (Godet y Durance, 2011: 35).

Lo que sí queda recogida en la literatura de forma más extendida, es una característica básica de los escenarios, donde se sostiene que estos no son el fin del estudio, sino que son una herramienta para un estudio posterior, la planificación de escenarios (Gauna, Patrouilleau, Schuff y González, 2020).

El origen del método de estudios de escenarios se remonta a la Guerra Fría, de la mano de Herman Kahn, considerado el precursor de la planificación de escenarios (Gauna, Patrouilleau, Schuff y González (2020). Posteriormente, y de forma conjunta a Wiener, se empleó esta misma metodología para un estudio sobre la industria del petróleo

(Mercado, 2009). Con los consiguientes usos de la herramienta en estudios de gran calado, el método siguió siendo desarrollado, viéndose afectado positivamente por el avance en instrumentos matemáticos y computación para la determinación de nuevos modelos probabilísticos.

Una vez explicada la utilidad y proveniencia del uso de los escenarios de futuro, cabe plantearse el porqué de su importancia para el empleo de ellos en estudios de prospección. Los autores Castro, Marqués y Vinuesa en 2007 destacaban que, la importancia del estudio de escenarios viene dada por la situación conectividad que experimentan todos los países debido al fenómeno de la globalización. De esta manera, los cambios que suceden en un determinado lugar, repercuten de modo general a todo el planeta, por ello es necesario realizar estudios de este tipo, para tener control en un entorno de incertidumbre, haciéndonos más competitivos. Además, se trata de un método que permite un pensamiento creativo, capaz de establecer diversos futuros posibles, configurándose como la herramienta más empleada para estudios prospectivos.

Por otro lado, es de especial interés destacar aquellas características que hacen que el método de los escenarios de futuro sea una herramienta potente para comprender las situaciones de incertidumbre y poder tomar acción al respecto. En primer lugar, permite ampliar la manera de pensar, siendo una herramienta verdaderamente efectiva cuando nos preguntamos por los cambios que pueden ocurrir en devenir. Aporta conocimiento nuevo, al descubrir resultados inesperados, además, por el mismo motivo, es generador de innovación. Por su forma de realizarse, normalmente a través de encuestas y entrevistas individuales, los escenarios actúan contra el pensamiento grupal, permitiendo desafiar la línea de pensamiento común (Roxburg, 2009).

### **3.2 El análisis prospectivo**

De manera posterior a la explicación del origen y significado de los escenarios de futuro, es preciso describir de forma detallada el planteamiento y objetivos del análisis prospectivo. Para Medina y Oregón (2006) la prospectiva cumple la función de esclarecer la dirección en momentos de incertidumbre, gestionando el presente y aportando un análisis para la toma de decisiones, en sus propias palabras, este enfoque centrado en la búsqueda de un futuro objetivo, *“sirve para identificar las transformaciones que ocurren en el entorno, priorizar objetivos y estrategias, hacer simulaciones o análisis de contingencias, identificar una baraja de opciones o alternativas y ampliar las opciones para la toma de decisiones.”* (Medina y Oregón, 2006: 212).

Esta búsqueda de información anticipada para aportar soluciones a situaciones futuras está siendo un tema cada vez más en auge para economistas y geógrafos (Clavé y Wilson, 2017). En este contexto surge un término cada vez se hace más sonado a la hora de teorizar con los destinos, resiliencia, definido como *“la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones o recuperarse de una perturbación”* (Farrell y Twining-Ward 2004; Allison et al. 2010 en Brouder et al., 2017). Por otro lado, Pierre Massé, miembro del

Centro Internacional de Prospectiva afirma en (Godet y Durance, 2011: 17) la necesidad de evitar un estado de abstención ante una situación de cambio desconocida, debido a que supondría “*una declaración de ignorancia o debilidad, o un rechazo al análisis profundo o a la responsabilidad de tomar decisiones*”.

Gaston Berger (1959), que definía la prospectiva como la “*acción de ver de lejos, largo y profundo*” en (Godet y Durance, 2007) sentó las bases de las cuatro ideas claves de la prospectiva;

1. El mundo cambia pero mantenemos problemas del pasado, el ser humano tienen una noción del tiempo muy fugaz, durante la vida de una persona, pueden darse grandes cambios en el mundo que le rodea, percibiendo una aceleración de la historia, obligándonos a tratar de prever estas rupturas de los anteriormente establecido para minimizar las consecuencias negativas. A pesar del paso del tiempo, el ser humano sigue cayendo en errores del pasado, repitiéndose comportamientos y ciclos.

2. El futuro es altamente complejo de prever, cualquier modelo matemático puede tener resultados erróneos ante modificaciones imprevisibles de la realidad, por lo que para la prospectiva es necesario considerar la ruptura de estas realidades e identificar el amplio abanico de futuros posibles mediante el método de escenarios.

3. No son necesarias herramientas complejas para entender la realidad, aludiendo esta tercera base a que los descubrimientos que realizaron las mentes más brillantes siempre han resultado en leyes relativamente simples que aportan información sobre temas complejos como son la teoría de la relatividad y la termodinámica.

4. La dificultad de llegar a la pregunta correcta, cuestionar si nuestras propias preguntas son las acertadas es algo complejo pero también es la clave del éxito. Hacerse preguntas desconfiando de las modas y las tendencias, tratando de traicionar a los estereotipos dominantes de una sociedad para expresar ideas diferentes.

En este sentido, para poder comprender el análisis prospectivo es preciso definir las claves sobre las que se centra mediante el estudio de las dos técnicas más empleadas: el análisis de entorno y el análisis de horizontes.

El análisis de entorno se hará mediante un estudio PESTEL, siendo aquel método empleado para conocer el contexto o entorno del elemento estudiado, analizando tanto los factores políticos, como económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. De esta forma se podrá identificar la situación actual y las tendencias que forman parte del estudio (Saiz-Alvarez y Mayor, 2008).

Por otro lado, en el análisis de horizontes se realiza un estudio de las tendencias, drivers de cambio, señales débiles de temas emergentes, shocks y discontinuidades que son relevantes para el tema de análisis (Miles, Saritas y Sokolov, 2016).

Saritas y Smith (2011) establecen la importancia del análisis de las tendencias, siendo el punto de partida preferible para realizar un análisis de estas características y quedando clasificadas en tres tipos:

Megatendencias: Tienen un carácter amplio, extendiéndose a lo largo de las generaciones humanas, siendo complejas e interaccionando con muchas otras tendencias.

Tendencias potenciales: Son aquellas que provienen de proyectos, innovación y creencias que tienen la posibilidad de crecer y acabar siendo generalizadas.

Tendencias ramificadas: Se tratan de tendencias que están vinculadas entre ellas, donde un cambio en una de ellas suponen una modificación de las demás.

A continuación, Miles, Saritas y Sokolov (2016) describen los drivers de cambio, como las principales influencias que sustentan a las tendencias e influyen en el objeto principal de estudio. Estos drivers pueden ser tanto internos como externos, actuando de diversas formas sobre la tendencia, aumentándola, disminuyéndola o realizando cambios cualitativos sobre ella.

Destacar también el estudio de las señales débiles de temas emergentes, también conocidas como elementos portadores del futuro. Se tratan del primer indicador asociado a los cambios que pueden suceder en el futuro relacionados con la sociedad, tecnologías e innovación. Generan incertidumbre debido a que, en numerosas ocasiones, no llegan a generar un cambio verdaderamente significativo (Rita, 2012).

De la misma manera, Rita (2012) describe el concepto de shocks, frecuentemente recogidos en la bibliografía bajo la nomenclatura de *cisnes negros*, siendo aquellos eventos inesperados que generalmente están asociados a una baja probabilidad pero que repercuten de forma contundente sobre las condiciones humanas una vez han ocurrido. Estos pueden deberse a fenómenos naturales que no han podido ser predichos o a factores humanos.

Por último, Miles, Saritas y Sokolov (2016) enfatizan sobre las discontinuidades, siendo aquellos cambios espontáneos y significativos en las trayectorias, originados a partir de los shocks aunque la mayoría de ellos son menos sorprendentes. Los avances tecnológicos han creado muchos casos de discontinuidades, resultando en cambios bruscos e importantes en muchos aspectos de la vida humana. Las discontinuidades pueden suponer un peligro para aquellos que no presentan flexibilidad a los cambios.

### **3.3 Escuelas de escenarios**

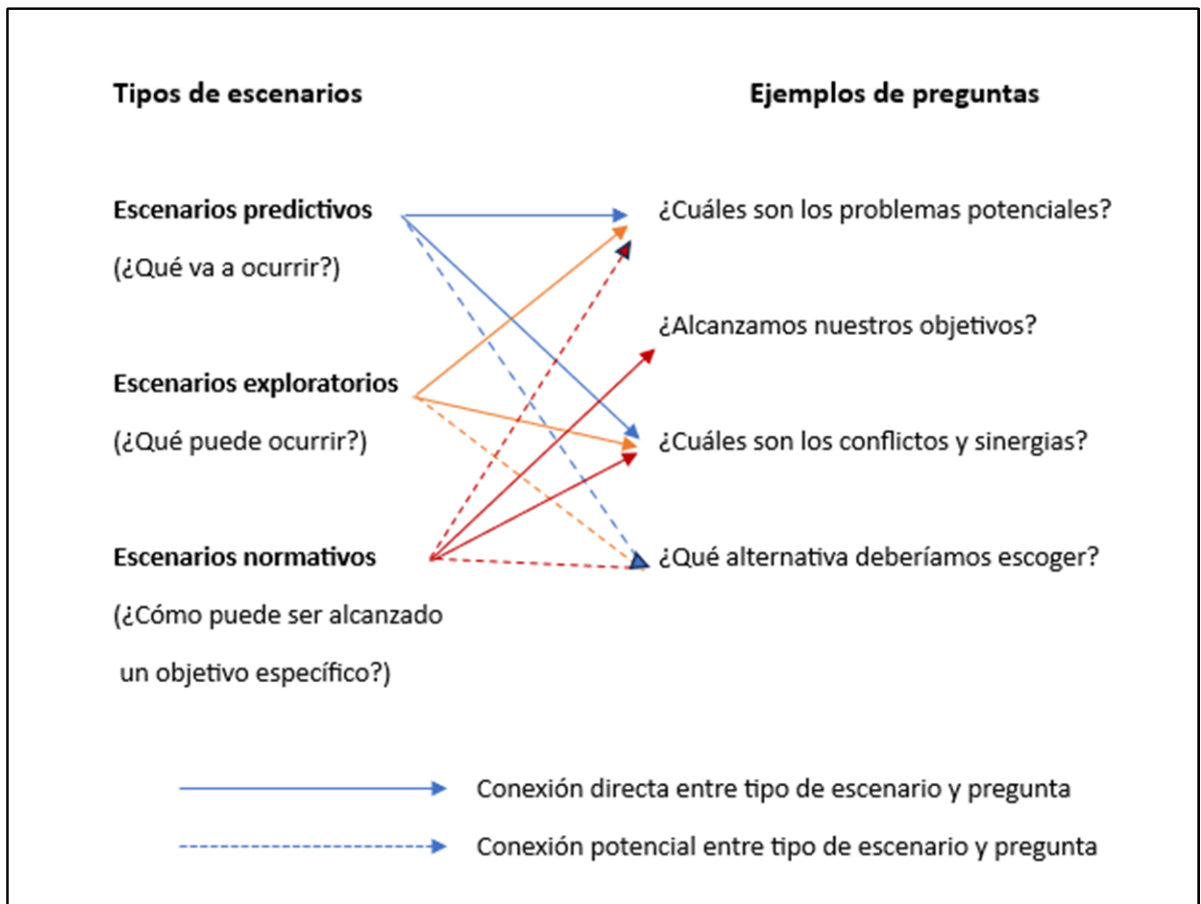
Una vez habiendo sido explicado los conceptos claves para el entendimiento de los escenarios de futuro y el análisis prospectivo, cabe explicar las principales diferencias que han sido recogidas por numerosos autores a la hora de crear las distintas tipologías o escuelas de escenarios.

Las distintas escuelas de escenarios han de ser tenidas en consideración para este informe, no solo con la intención de ampliar los conocimientos básicos sobre la tipología de los mismos sino que también, es preciso considerar el tipo de escenario antes de realizar un ejercicio de este tipo puesto que la información que se obtendrá dependerá del mismo. A partir de un estudio bibliográfico realizado por Fauré et al., (2017) se puede

afirmar que esta distinción entre tipologías de escenarios suele ser obviada y no reflexionada en la mayoría de los casos y que, por lo contrario, su elección se realiza Ad hoc.

Para abordar el tema presente en este apartado sobre las escuelas de escenarios, han sido seleccionadas las tres principales vías de realizarlos y se han vinculado a las preguntas que permiten responder (Figura 1), siendo los siguientes:

Figura 1. Tipos de escenarios y su uso



Fuente: Traducción propia a partir de Fauré et al., 2017

**Escenarios predictivos:** Dan como resultado la respuesta a preguntas como ¿qué ocurrirá y ¿cuáles son las consecuencias en términos de sostenibilidad?. Suelen tratarse de escenarios a corto plazo que realizan previsiones para casos hipotéticos, útiles para evaluar posibles impactos medioambientales y sociales. Emplean tanto herramientas cuantitativas como cualitativas (Fauré et al., 2017).

**Escenarios exploratorios:** Se centran en factores externos, es decir, variables que están fuera del control previsible, funcionando como un análisis de incertidumbre. Suelen ser a medio y largo plazo (Fauré et al., 2017). Este modelo crea alternativas estimando sus

repercusión, desarrollando un conjunto de escenarios posibles que responden a cambios externos como por ejemplo un gran avance tecnológico, cambios en el paradigma de la sostenibilidad, etc.

Escenarios normativos: Responden a la pregunta ¿Cómo puede alcanzarse un objetivo? Y se dividen en dos tipos según el grado de cambio necesario para alcanzar el objetivo en cuestión: los escenarios preservadores (que requieren de tan solo algunos ajustes sobre la situación actual, realizados a corto plazo) y los escenarios transformadores (que requieren profundos cambios sobre la estructura actual, diseñados para el largo plazo). Para estos últimos casos, las herramientas que realizan evaluaciones cuantitativas pueden no ser precisas debido a la dificultad de medir a largo plazo y con cambios tan profundos por lo que suelen ser empleadas las evaluaciones cualitativas (Fauré et al., 2017).

### 3.4 Estructura del método de escenarios de futuro

Habiendo sido explicado y definido tanto los escenarios de futuro como las diferentes escuelas de pensamiento que han trabajado sobre ellos, resulta conveniente explicar la estructura teórica del mismo, con la intención de profundizar una capa más en el conocimiento de los escenarios de futuro. Para este apartado, se establece un orden, siendo el mismo que sigue la figura 2, de etapas a seguir, para el método de escenarios, comenzando con unas definiciones previas, siguiéndole un diagnóstico prospectivo y finalizando con la propia construcción de escenarios y su evaluación, teniendo como objetivo la planificación estratégica, como es explicado a continuación en este informe.

Figura 2. Etapas del Método de Escenarios



Fuente: Gauna, Patrouilleau, Schuff y González, 2020

#### 3.4.1 Definiciones básicas

Estas definiciones que se exponen a continuación, explican todos aquellos elementos que se deben de tener en cuenta a la hora de realizar la aproximación a los escenarios de futuro, siendo el primer paso clave para el planteamiento de este tipo de estudios.

En primer lugar, Popper (2011) señala la importancia de tener en consideración el gasto bruto en I+D del área de estudio, debido a que los métodos prospectivos están cada vez más relacionados con la inversión en innovación y desarrollo que hace cada país. En este sentido, hace un análisis comparativo entre el Producto Interior Bruto de cada país con el Gasto Interior Bruto en I+D, generando tres grupos principalmente:

En primer lugar, los países con un porcentaje de I+D superior al 2,4% del PIB, donde se encuentran las grandes potencias del mundo como Suiza, Suecia o Japón.

En una situación intermedia, nos encontramos con los países con un porcentaje de I+D comprendido entre el 1,5% y el 2,4% del PIB, encontrándonos países como lo son Bélgica, Luxemburgo, Noruega y Reino Unido.

Por último, los países con un porcentaje de I+D inferior al 1,5% del PIB, donde se encuentran países de Sur América y países con una economía más débil en Europa, como España, Italia, Portugal, Grecia, entre otros.

Otra clave a tener en cuenta es el horizonte temporal, destacando que en los últimos años, debido a los avances tecnológicos, es posible estudiar horizontes temporales menores, de entre 10 y 15 años. Popper (2008) define los rangos más empleados en estos estudios como aquellos correspondientes a los años 2021-2030, 2032-2050 y 2051-2100.

Un elemento fundamental a definir con precisión es el objeto de los mismos, siendo que en los estudios de prospectiva existe una gran cantidad de temas donde pueden ser aplicados, por tanto, es preciso describir correctamente el objeto de estudio desde una fase temprana del mismo.

Acotar los límites del estudio es otro procedimiento necesario, definir el alcance, señalando los elementos que quedan excluidos y cuáles son los principales a la hora de ser analizados (Gauna, Patrouilleau, Schuff y González (2020).

Popper (2008) también destaca la importancia de establecer la escala geográfica, según el grado de detalle al que hace referencia el estudio, la cual puede ser subregional, regional, municipal, estatal, supraestatal y global.

Por otro lado, los autores enfatizan en la importancia de señalar el foco del estudio, siendo aquel que responde a la pregunta principal, la importancia de la elección de un buen foco, define el trabajo que se realizará. Además, este foco debe no ser demasiado amplio para poder diferenciarlo del objeto de estudio (Gauna, Patrouilleau, Schuff y González (2020).

Por último, Popper (2011) explica la importancia de definir los equipos de trabajo, debiendo ser preferentemente multidisciplinario y teniendo en consideración la peculiaridad de que se tratan de equipos poco convencionales, porque a excepción de los que lideran el estudio, los expertos que participan no tienen por qué tener conocimientos previos en escenarios. En este sentido Massini (1993) explica que aplicando criterios cualitativos, basados en el conocimiento, la experiencia, y la intuición sobre los temas definidos, es posible confrontar diversas posturas tales que nos permitan estudiar hechos

que se nos escapaban previamente. Es por ello que la clave para obtener un buen estudio de futuros, radica en disponer de un panel de expertos heterogéneo.

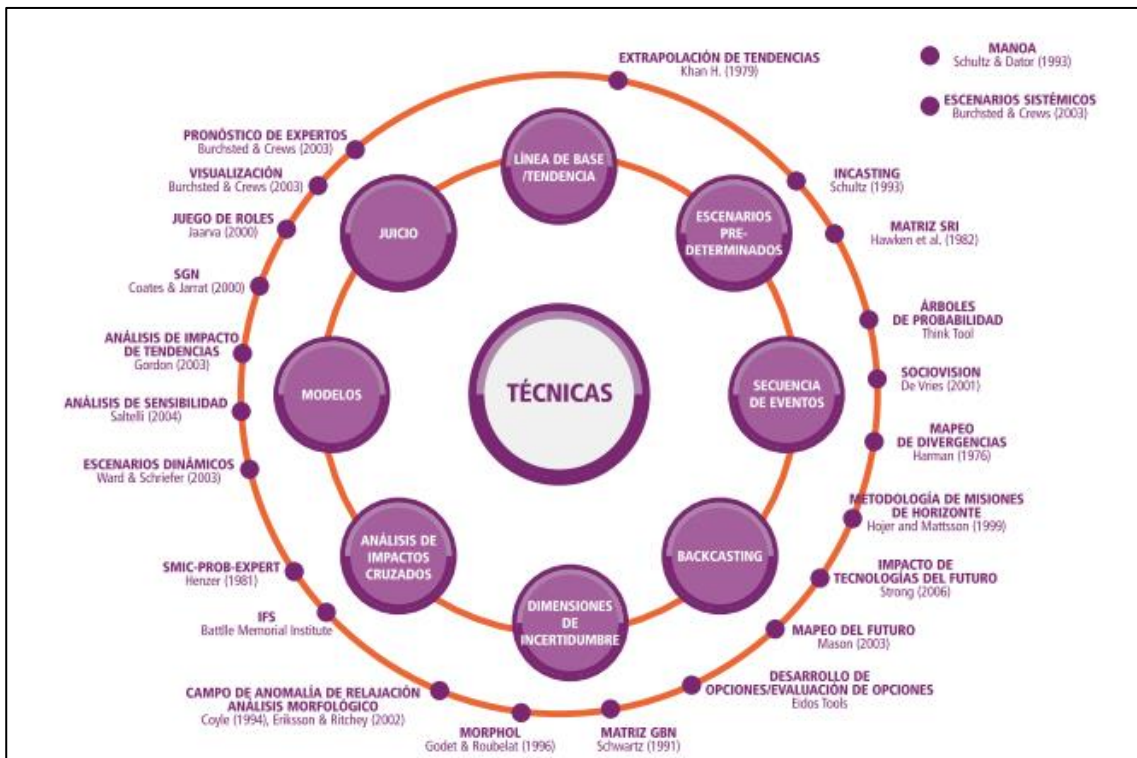
### **3.4.2 Construcción de escenarios**

Una vez habiendo sido identificados todos los elementos a tener en consideración de manera previa a la construcción de escenarios, podemos explicar cuáles son las principales vías de creación de escenarios.

Si tratamos de hacer una selección de los métodos empleados en la construcción de escenarios, podemos encontrar una amplia bibliografía que trata de clasificarlas en base a distintas características provenientes de las variadas áreas de estudio para las que han sido aplicadas. Bishop, Hines y Collins (2007) y Popper (2011) desarrollan en sus estudios dos clasificaciones que merecen ser expuestas en este informe por su relevancia y exhaustividad en la materia estudiada.

En primer lugar, Bishop, Hines y Collins (2007) realizaron una clasificación fundamentada en 8 características definitorias básicas que diferenciaban los distintos estudios recogidos para la elaboración de la clasificación: Aquellos que realizan análisis de impactos cruzados; los que creaban modelos; basados en juicio de expertos; aquellos que estudian tendencias y a partir de ellas extrapolan los resultados; los que trabaja a partir de escenarios prediseñados; los que se fundamentan en el estudio de una secuencia de eventos para predecir como será la trayectoria lógica; los fundamentados en técnicas de *backcasting*, trabajando desde un futuro deseado y retrocediendo en el tiempo para determinar los pasos a seguir y los que usan dimensiones de incertidumbre (Figura 3).

Figura 3. Técnicas de estudios de proyección



Fuente: Bishop, Hines y Collins, 2007 en Gauna, Patrouilleau, Schuff y González, 2020

Por otro lado, Popper (2011) desarrolla *the foresight diamond* (Figura 4) para aportar una clasificación de los métodos. Destaca por su agrupación en cuatro modalidades: métodos exploratorios; métodos participativos; métodos explicativos y métodos de expertos. Además, deja marcado en **negrita** aquellos que responden a modelo cualitativo, en *cursiva* recoge los que responden a uno semicuantitativo y por último, con escritura simple a los cuantitativos.

Figura 4. The Foresight Diamond



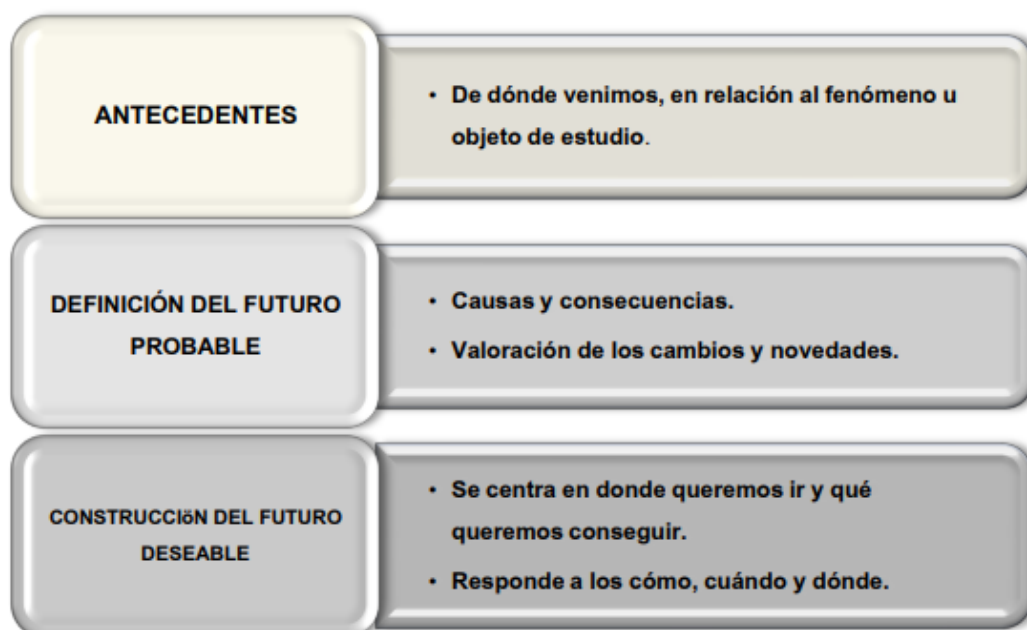
Fuente: Popper, 2011 en Gauna, Patrouilleau, Schuff y González, 2020.

### 3.4.3 Evaluación de los escenarios

En esta parte del proceso de creación de escenarios, se señalarán cuáles son las dimensiones críticas, siendo estas aquellas que “*definen el espacio multidimensional dentro del cual se construyen o mapean los escenarios.*” (Gallopín, 2004: 9). La importancia de estas dimensiones críticas viene explicada porque ellas mismas pueden ser usadas como indicadores para evaluar la deseabilidad de los futuros (Gallopín, 2012 en Miles, Saritas y Sokolov, 2016).

Una vez seleccionados los métodos que se aplicarán en nuestra tarea de construcción de escenarios y explicados los antecedentes que definen al mismo, Wack (2007) propone definir el futuro probable y construir el futuro deseable (Figura 5), lo que se corresponde con este apartado.

Figura 5. Secuencia de construcción de un escenario futuro de Wack



Fuente: Wack, 2007

Para Wack (2005) es imprescindible tratar de responder a las cuestiones cómo, cuándo y dónde a la hora de abordar la construcción de escenarios. Posteriormente, autores como Godet y Durance amplían a un total de cinco preguntas las que son necesarias a la hora de construir el futuro: ¿Quién soy? Para definir la identidad propia, pregunta que suele ser prescindida, resultando de su olvido un escenario que difícilmente puede aplicarse al caso concreto de estudio ¿Qué puede ocurrir? Para acotar la infinitud de posibilidades que pueden ocurrir, sin llegar a deshacerse de aquellas que nos parecen poco probables, y por último, una serie de preguntas que responden a la planificación estratégica ¿Qué puedo hacer?, ¿Qué voy a hacer? Y ¿Cómo lo voy a hacer?

#### 3.4.4 Planificación estratégica

De forma posterior a definir los elementos básicos a tener en consideración en la tarea de creación de escenarios, su construcción y la consiguiente evaluación, es fundamental la planificación estratégica como fin del proceso de creación de escenarios cuya explicación queda recogida en este bloque.

Una de los temas más relevantes a cuestionar en cuanto a la planificación estratégica es mencionada por Henry Mintzberg en Godet y Durance, (2011: 13), donde hace una

distinción necesaria, alegando que “*una organización puede planificar (tomar el futuro en consideración) sin llegar a hacer planificación (un procedimiento formal) incluso aunque elabore planes (intenciones explícitas)*”.

Como ya se adelantaba en secciones anteriores de este estudio, la creación de escenarios no es el fin del proceso de estudio, sino que suele emplearse como herramienta para un posterior uso en planificación estratégica. Para Godet y Durance “*el estudio de futuros posibles y deseables en sí mismos no tiene ningún interés si no está destinado a influir concretamente en la acción.*” (Godet y Durance, 2011: 13). En palabras de Wack, 2007, los escenarios son el medio para llegar al fin, no el fin en sí mismo.

El uso de escenarios como herramienta de análisis está siendo empleado cada vez más, abarcando distintas áreas de estudio, entre las que, mediante un estudio de la bibliografía más actual, han destacado las siguientes; agricultura; educación; energía y tecnología, siempre enmarcados en el contexto de la sostenibilidad.

En el caso del turismo, es de importancia señalar, que los modelos tradiciones como el conocido ciclo de vida de los destinos turísticos, presentan debilidades notables a la hora de ser aplicados en casos concretos de estudio (Brouder y Eriksson, 2013; Williams, 2013; Sanz-Ibáñez y Anton Clavé, 2014 en Ruiz y Gândara, 2017).

Además, para el turismo, el uso de escenarios de futuro aún sigue siendo una materia que debe desarrollarse. En un acercamiento a los artículos en materia turística, puede afirmarse que se trata de un número muy reducido (Wilkinson et al., 2022), hasta la fecha, tan solo destacan unos pocos por su carácter innovador, se trata de los escenarios de futuro aplicados por Wilkinson et al. (2022) y Navarro, Romero y Romero (2021).

En primer lugar, Wilkinson et al. (2022) crean tres escenarios para el caso de Devon, Inglaterra, región rica en patrimonio natural que empezaba a ser afectada por los impactos del turismo. El primero de ellos simula la continuación de un modelo prepandemia, un segundo escenario es aquel definido por una situación de menor regulación y el último, en el que las partes interesadas tienen una mayor responsabilidad con el entorno natural. Estos escenarios son mostrados al panel de expertos y son calificados. Una vez estudiado los escenarios y su repercusión, se puede actuar con mayor precisión sobre los resultados de las políticas aplicables.

Además, Wilkinson et al. (2022) realizaron un taller de unas dos horas de duración, donde los escenarios fueron presentados ante un panel constituido por nueve profesionales con incidencia en políticas turísticas y se generó un debate a partir de ello.

Por otro lado, Navarro, Romero y Romero (2021). Generan otros tres escenarios, en este caso para otro trabajo con características similares, en el caso concreto de la Costa del Sol y un estudio de turismo de proximidad. En este caso se crean los siguientes escenarios: sustitución del turista internacional por turistas nacionales, sin alterar la cantidad total; disminución del número de turistas internacionales, significando un decrecimiento en el número total de turistas; escenario de transición de destino con turismo internacional a uno con turismo de proximidad.

A pesar del camino que abren estos dos artículos académicos, se puede afirmar que existe una escasa cantidad de lecturas que vinculen el turismo con una planificación mediante escenarios de futuro. Es por esto que se pueda explicar que su aplicación directa en planificación turística sea prácticamente circunstancial.

A pesar de ello, han sido analizados los planes turísticos de los principales destinos de España, dando como resultado un total de cuatro destinos que aplican, de forma más o menos profunda, la herramienta que se estudia en este informe, siendo los siguientes:

El Plan Turístico de Grandes Ciudades de Granada, donde se estudiaron las tendencias que involucran factores económicos, políticos, sociodemográficos, ambientales y tecnológicos del sector para poder hacer frente a los cambios del sector turístico, quedando limitado a un estudio PESTEL.

Centra sus esfuerzos en un estudio de tendencias que quedan divididas en tres grandes bloques: Las tendencias que afectan al ámbito nacional, España; las que afectan al ámbito regional, Andalucía; y aquellas que afectan en una escala más grande, de mayor detalle, la ciudad de Granada.

Este informe se especializa en un estudio de oferta y demanda, analizando los datos de años previos y explicando cual será el devenir del turismo en Granada, definiendo aquellos elementos donde es preciso sumar fuerzas para aprovechar las características del mercado, siempre desde una visión exclusivamente económica del turismo.

El Libro Blanco para una Nueva Estrategia Turística de la Comunitat Valenciana, establece una visión del escenario actual en el que se encuentra el sector turístico mediante un análisis de tendencias, teniendo en consideración marcos como el cambio climático, la economía colaborativa, la transformación digital del turismo y los nuevos comportamientos del turista. Además, incorpora un estudio del contexto, como lo hacía el plan anteriormente analizado, recogiendo además la perspectiva regional desde el marco europeo.

Por último, genera una serie de líneas de actuación en relación a la competitividad y la gobernanza turística, proponiendo un cambio de modelo económico turístico desde el estudio de escenarios de futuro.

Turismo 2020 Barcelona realiza, de forma no exhaustiva, un análisis de la coyuntura que afecta al turismo de Barcelona, estudiando la posible masificación y presión en zonas de frecuentación turística con los respectivos cambios en la percepción del turismo por los residentes. Además, realiza un estudio donde situaba los resultados frente a tres escenarios posibles: uno pesimista, otro optimista y uno intermedio (Figura 6).

Figura 6. Estudio del peso del turismo en Barcelona bajo distintos escenarios

| ESCENARIO  | 2007          | 2009*         | 2012          | VARIACIÓN 2009-2012 | VARIACIÓN 2007-2012 |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------------|
| Pesimista  | 3.681.791.638 | 3.168.885.974 | 5.650.264.040 | 78%                 | 53%                 |
| Intermedio | 4.578.288.040 | 3.845.538.904 | 6.511.548.266 | 69%                 | 42%                 |
| Optimista  | 4.739.811.071 | 3.901.934.633 | 7.168.088.106 | 84%                 | 51%                 |

\*Datos de los escenarios continuistas creados en el informe 2009 por AQR.

| ESCENARIO  | 2007   | 2009*  | 2012    | VARIACIÓN 2009-2012 | VARIACIÓN 2007-2012 |
|------------|--------|--------|---------|---------------------|---------------------|
| Pesimista  | 62.169 | 51.828 | 96.120  | 85%                 | 55%                 |
| Intermedio | 77.243 | 64.416 | 110.888 | 72%                 | 44%                 |
| Optimista  | 79.077 | 71.226 | 122.260 | 72%                 | 55%                 |

Fuente: Turismo 2020 Barcelona

En Estrategia de Turismo Vasco 2030, se vuelve a tener una visión futura reducida al aspecto económico del sector turístico, teniendo un gran peso las estrategias de marketing para atraer al turista del futuro. De esta manera, realizan un estudio de escenarios para analizar el crecimiento del número de turistas, el resultado que tienen en cuenta para el resto del documento es el promedio entre los datos aportados por un método de correlación renta-turismo y el estudio de escenarios (Figura 7). También se recogen las tendencias, mediante una enumeración siempre sin trascender a definiciones complejas de las mismas, siendo un apartado que queda sin profundizar (Figura 8).

Figura 7. Uso de escenarios para el estudio del crecimiento turístico vasco

| Proyección de crecimiento del número de turistas domésticos<br>(en millones de turistas) |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
|  | 2016 | 2020 | 2025 | 2030 |
| <b>Método A</b>  |      |      |      |      |
| Correlación renta-turismo  | 1,74 | 1,93 | 2,28 | 2,59 |
| <b>Método B</b>  |      |      |      |      |
| Escenarios   | 1,74 | 1,85 | 2,06 | 2,26 |

Fuente: Estrategia de Turismo Vasco 2030

Figura 8. Tendencias estudiadas por Turismo Vasco

| Aparición de nuevos segmentos |  | Aparición de nuevas necesidades |   | Aparición de nuevos comportamientos |   |
|-------------------------------|--|---------------------------------|---|-------------------------------------|---|
| 1                             | La normalización de los solo travellers        | 8                               | Turismo activo y de aventura                        | 15                                  | Online, Online, Online                                  |
| 2                             | Alto crecimiento de los FITs                   | 9                               | Experiencias auténticas y gratificante              | 16                                  | Nuevas formas de comunicarse vía vídeo y redes sociales |
| 3                             | El turista joven o Millennials                 | 10                              | Interés por la gastronomía, productos y cultura 3.0 | 17                                  | La constante conectividad                               |
| 4                             | Clase media proveniente de mercados emergentes | 11                              | Escapar para recuperarse del día a día              | 18                                  | De consumidores a creadores de contenido                |
| 5                             | Turismo familiar y multi-generacional          | 12                              | Buscar Sol en invierno (Winter-sun)                 | 19                                  | El nuevo modelo de la economía colaborativa             |
| 6                             | El crecimiento del Turismo senior              | 13                              | Creciente preocupación por la sostenibilidad        | 20                                  | La popularización del "Bleisure"                        |
| 7                             | El auge de los consumidores ricos              | 14                              | Búsqueda de una mayor personalización               | 21                                  | La gastronomía local, en alza                           |

Fuente: Estrategia de Turismo Vasco 2030

Debido al estudio realizado, se puede afirmar que resulta insuficiente el uso de la herramienta de escenarios de futuro en el desarrollo de los planes de grandes destinos turísticos consolidados. Lo cual parece presentarse de forma lógica debido al carácter innovador de la herramienta, es decir, aún no existe una tradición por implantar este tipo de estudios en los desarrollos de planificación turística.

En esta misma dirección, no son pocos los expertos que afirman la imposibilidad de realizar una planificación turística sin el uso adecuado de las herramientas de análisis, advirtiendo de las posibles consecuencias imprevistas que pueden originarse (Hall et al., 2020). Lo que supone que desde las instituciones competentes en materia de planificación de destinos, existe una falta de preparación en esta materia de estudio, poniendo en evidencia ciertas debilidades de las misma.



# 4

## Metodología y resultados

### 4.1 Metodología

Con la finalidad de crear un modelo que sea aplicable en el estudio de escenarios de futuro para destinos turísticos, han sido estudiadas diversas metodologías, en las que cada una aporta matices distintos, a la hora de realizar un buen estudio de escenarios. A su vez, han sido analizados los trabajos de diversos autores que aplicaban estas herramientas en distintos campos, a partir de esto, queda recogido el procedimiento seguido para elaborar un correcto estudio de escenarios.

En primer lugar se estableció el horizonte temporal, siendo fijado entre 2030 y 2050, coincidiendo con los que ya explicaba Popper (2008). Esta elección temporal corto-medio plazo resulta idónea para el caso del turismo si se quiere disponer de un panel de expertos que puedan seleccionar con precisión los escenarios propuestos. En este caso, para el sistema turístico, es imprescindible tratar de acotar distancias temporales no muy amplias, ya que las propias características del sector turístico, poliédrico, cambiante y fácilmente alterable podrían resultar en un experimento con altas probabilidades de fracasar si buscamos prever distancias mayores. Además, dado que en el ámbito turístico no se dispone de numerosos casos de estudio de escenarios, es fundamental comenzar con aquellos de mayor proximidad temporal. De esta forma, se han dividido en dos grupos temporales, los que hacen referencia al 2030 y los que se refieren al 2050, con la intención de estudiar, no solo como el panel responde a cuestiones inmediatas sino al estudio de las tendencias esperadas de los mismos así como la evolución de la materia tratada en los escenarios con un mayor horizonte temporal.

A la hora de definir el objeto de estudio, este informe continua la línea del artículo de Navarro, Romero y Romero (2021), el turismo de proximidad en la Costa del Sol, ampliando en uno el número de escenarios. De esta forma, se han creado cuatro diferentes escenarios, con la intención de abarcar un número mayor de posturas debido a la afirmación de Wilkinson et al. (2022), donde establecía que es necesario que todas las posturas puedan verse reflejadas en los escenarios. Con estos cuatro escenarios, se pretende dar cabida a una realidad más ajustada, creando una mejor acotación respecto al significado de los propios escenarios.

De especial relevancia para el experimento será, disponer de unos escenarios precisamente descritos, que no dejen posibilidad a duda y no pongan en riesgo el resultado del mismo, además de acotar los límites del estudio como explican Gauna, Patrouilleau, Schuff y González (2020).

Para este informe se empleó el método de elección de panel de expertos empleado por autores como Wilkinson et al. (2022). Para Popper (2011), estos equipos de trabajo deben de ser multidisciplinares, por ello, se eligió a siete profesionales del ámbito académico con diversa formación vinculados a los estudios de turismo, siendo los siguientes sus estudios: economía; sociología; geografía; arquitectura; marketing; antropología e historia. Para la obtención de la información, se realizaron entrevistas individuales a cada uno de los miembros del panel.

Estas entrevistas fueron realizadas durante los meses de junio y julio de este año, mediante el envío de las preguntas por mensajería instantánea. Estas, se hacían a modo de conversación, aportando el siguiente tema a tratar una vez el entrevistado hubiera considerado como finalizada su respuesta al tema anterior. La elección de este panel de profesionales tan diverso en cuanto a su formación, está relacionada con la necesidad de obtener una plantilla de académicos diversa y heterogénea, pero que a su vez se encuentren familiarizados con los temas que han sido tratados. Todas estas titulaciones académicas mencionadas en el párrafo anterior han sido seleccionadas como aquellas que se encuentran más próximas a los estudios relacionados con el turismo, dada la multidisciplinariedad del mismo.

A su vez, se han realizado una serie de preguntas, a modo de cuestionario, con la motivación de introducir los escenarios, de esta forma se dispone de una mayor información y se predispone al panel de expertos para trabajar en base a los escenarios que, por su carácter novedoso, puede resultar desconocido para el panel (Gauna, Patrouilleau, Schuff y González (2020). Este grupo de trabajo se ha centrado en un ámbito académico multidisciplinar que además, coincide con el área de estudio de este proyecto, el turismo, dando como resultado un grupo de diversos profesores de distintas universidades del país.

Estas preguntas vienen organizadas en tres grandes bloques: el primero, formado por cuatro preguntas referentes a la gestión pública del turismo; el segundo incluyendo dos preguntas sobre cambios en la percepción del turista; y un último bloque formado por una pregunta acerca de la profesionalización del sector. Con estos tres bloques se buscan

respuestas a cómo serán los tres grandes grupos que conforman el sector turístico en un futuro, gestión pública, turistas y profesionales. Además, estas preguntas vienen motivadas a su vez, por la obtención de perfiles del panel, pudiendo diferenciar aquellos más optimistas ante el cambio o nuevos ilustrados, frente a los que tienen una visión más pesimista o distópicos (Pinker, 2018).

Por último, la información obtenida mediante entrevistas es analizada mediante herramientas de análisis de datos cualitativos y se extraerán de ellas los resultados presentados a continuación.

## 4.2 Resultados

El principal resultado de este informe son los escenarios creados a partir de Navarro, Romero y Romero (2021). Como había sido adelantado, se disponían de tres escenarios previamente, con la ampliación a cuatro escenarios y la diferenciación entre los que tienen un foco en el corto plazo, 2030, y los que lo tienen a medio plazo, 2050. Estos escenarios recogen la hipótesis de estos autores, que versa sobre el freno que supondrá la movilidad, debido a cuestiones como: la subida del precio de los combustibles; la carencia de recursos naturales; o el cambio climático, al aumento del número de visitantes en los destinos turísticos, potenciándose el turismo de proximidad y viéndose disminuido el turismo de larga distancia. Siendo el resultado obtenido el siguiente:

### Escenarios con foco en el 2030 (corto plazo):

Escenario 1: En 2030 los destinos se encontrarán en una transición de turistas internacionales a turistas de proximidad de la mano de una transición ecológica y energética.

Escenario 2: En 2030 el número de turistas internacionales es sustituido por turistas de proximidad, de forma que el total de los turistas que acogía el destino no se ve reducido.

Escenario 3: En 2030 el número de turistas internacionales disminuirá, de forma que se ve reducido el total de los turistas que acogía el destino.

Escenario 4: En 2030 no existirán grandes cambios a favor de una transición de turistas internacionales a turistas de proximidad.

### Escenarios con foco en el 2050 (medio plazo):

Escenario 1: En 2050 los destinos se encontrarán en una transición de turistas internacionales a turistas de proximidad de la mano de una transición ecológica y energética.

Escenario 2: En 2050 el número de turistas internacionales es sustituido por turistas de proximidad, de forma que el total de los turistas que acogía el destino no se ve reducido.

Escenario 3: En 2050 el número de turistas internacionales disminuirá, de forma que se ve reducido el total de los turistas que acogía el destino.

Escenario 4: En 2050 no existirán grandes cambios a favor de una transición de turistas internacionales a turistas de proximidad.

Tras la explicación al panel del significado de cada uno de los escenarios, de forma que todos estuvieran claramente diferenciados, se obtuvieron los resultados que son presentados en la tabla 1.

Tabla 1. Elección de escenarios por el panel de expertos

|      | Escenario 1 | Escenario 2 | Escenario 3 | Escenario 4 |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2030 | 1           | 0           | 0           | 6           |
| 2050 | 2           | 1           | 2           | 2           |

Fuente: Elaboración propia

Con la información obtenida en las entrevistas realizadas, se puede afirmar que el grupo elegido se sitúa mayoritariamente en el escenario 4 cuando se le propone pensar en el 2030, un escenario donde no existirán grandes cambios a favor de una transición de turistas internacionales a turistas de proximidad. Esto confirma algunas suposiciones previas a la realización del estudio, donde se esperaba que los entrevistados no previeran un gran cambio para el sector turístico a corto plazo. Otro participante en cambio, escogió el escenario 1, donde confirma que, para 2030, algunos destinos ya se encontrarán en una transición de turistas internacionales a turistas de proximidad de la mano de una transición ecológica y energética.

Los resultados cambian cuando la pregunta se realiza de cara al 2050, en este caso se dispone de una amplia variedad en la elección de escenarios, habiendo sido elegidos también aquellos más disruptivos: dos veces el escenario 3, el más cambiante frente al estado actual, siendo los vinculados con el área de geografía y sociología, y una vez el escenario 2, como respuesta del académico con estudios en Márquetin. Destacar también que dos miembros del panel, aquellos con formación en arquitectura e historia, respectivamente, seleccionaron tanto para 2030 como para 2050 el escenario 4, siendo este el que no describe ningún cambio respecto a la situación actual, teniendo una visión más distópica.

Por otro lado, también se han obtenido resultados a partir de las preguntas incluidas en las entrevistas al panel. Estos resultados quedan agrupados en tres grupos de la misma forma que lo hacían las preguntas:

En relación a la gestión pública, se obtienen unas preocupaciones comunes como lo son: la necesidad de una gestión capaz de hacer frente a los problemas actuales y futuros;

la búsqueda de un cambio de modelo que no priorice el crecimiento por encima del bienestar social; una regulación capaz de afrontar los problemas de los apartamentos turísticos y la reducción de los impactos negativos que genera el turismo en la naturaleza. En este sentido, se quiere destacar la afirmación que realizó el experto 2, perteneciente al campo de estudio de la sociología *“la situación actual es insostenible, lo primero que debe de ocurrir en estos próximos años son cambios en la gestión para abordar temas tan relevantes como el de la gentrificación de los cascos históricos y centros de las ciudades turísticas.”* A su vez, en relación con los resultados obtenidos, cabe señalar las palabras del experto 3, perteneciente al ámbito de estudio de la geografía *“Cada vez hay menos suelo libre y la sociedad del futuro demandará espacios libres en las ciudades que visite.”*

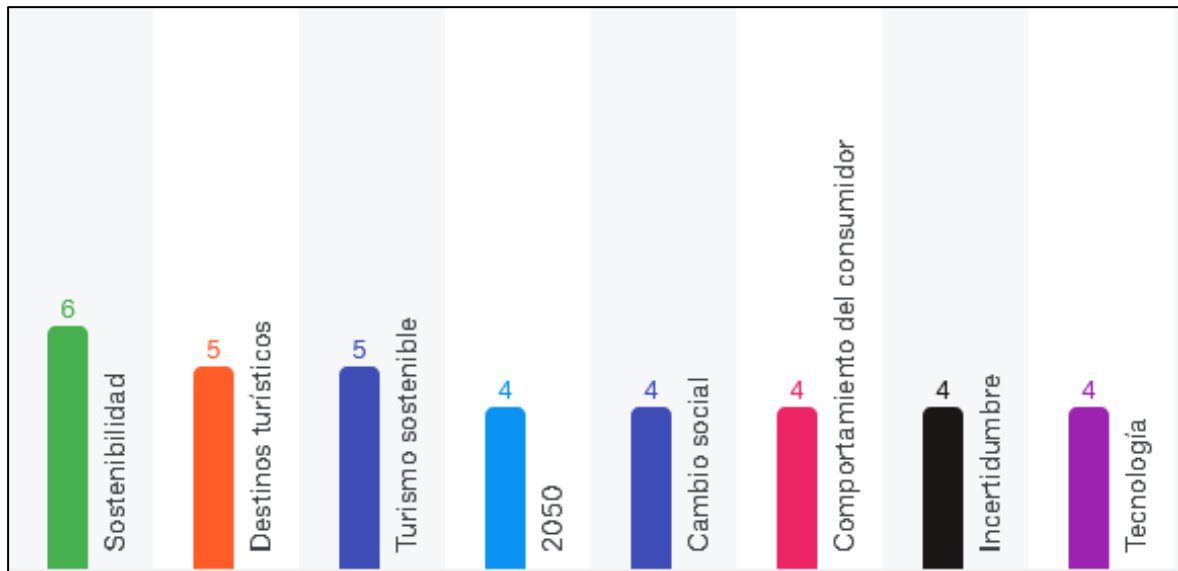
Acerca del segundo bloque de preguntas sobre las tendencias de los turistas, se obtienen como claves los siguientes factores: nuevos modelos de economía colaborativa; turismo más responsable y consciente, preferencia en destinos con menor grado de masificación; viajes de cercanía mediante transportes colectivos y búsqueda de un viaje más personalizado. Destacan en este caso la aportación del experto 1, formado en economía *“Algunas aerolíneas ya están realizando cambios y muchos usuarios planifican sus viajes con un trasfondo sostenible aunque a largo plazo todo esto se verá potenciado por nuevas tecnologías que hagan que el transporte sea más sostenible y los propios usuarios serán los que busquen la personalización de sus viajes a través de un turismo diversificado.”* Y la del experto 5, de márquetin *“Los viajeros buscarán experiencias personalizadas y diferentes que se harán más relevantes a largo plazo con la llegada de la realidad virtual y la inteligencia artificial, transformando la forma de viajar y las experiencias del viajero.”*

Para el último bloque, formado por la pregunta acerca de la profesionalización del sector, se han detectado la repetición de los siguientes temas: mayor automatización y eficiencia del sector; necesidad de una mejor remuneración de los empleados y desarrollo de nuevas destrezas relacionadas con el uso de las nuevas tecnologías. En este sentido se recoge la afirmación del experto 4, del ámbito de estudio de la arquitectura *“Para que el sector consiga unos trabajadores cualificados y de primer nivel, lo primero es que exista una buena remuneración”*, de relevancia destacar el carácter más conservador de este entrevistado, que respondió con mayor énfasis este bloque. Por otro lado, el experto 5 aportó la siguiente afirmación en relación con este bloque *“La profesionalidad del sector estará estrechamente vinculada a la capacidad de uso de las nuevas tecnologías y los datos que aportan. Para 2030 no será tan importantes estas habilidades pero sí que serán demandadas para 2050, por lo que muchos empleados podrán ver su puesto de trabajo en peligro”*.

Además, mediante un análisis del conjunto de bloques de preguntas, se ha obtenido como resultado los siguientes drivers de cambio: Turismo sostenible; cambio social; cambios en el comportamiento del consumidor; incertidumbre; automatización en el sector turístico y avance tecnológico. Estas cuestiones que inciden o incidirán en el sector

turístico son las que más han preocupado al panel por su repetición en las diversas entrevistas (Figura 9).

Figura 9 Drivers de cambio obtenidos de las encuestas realizadas y sus frecuencias



Fuente: Elaboración propia

A raíz de la entrevistas realizadas, se ha percibido que los expertos con estudios en geografía y sociología poseen una visión más abierta y optimista a los cambios del paradigma actual, siendo definidos por Pinker, (2018) como los *nuevos ilustrados*, en contraposición, nos encontramos con los expertos en historia y arquitectura, que han resultado ser los más escépticos al cambio del modelo actual, siendo categorizados por el mismo autor como *distópicos*. Esto podría tener una explicación si entendemos que los dos primeros expertos tienen formación en áreas que requieren de cierta proximidad al estudio del cambio de las actividades ser humano.

# 5

## Conclusiones

### 5.1 Conclusiones

En cuanto a los escenarios seleccionados, es preciso afirmar, con miras en 2050, que nos encontraremos en una situación de cambio respecto al modelo turístico actual, encontrándonos con tres posibilidades de cambio principalmente: encontrarnos en una situación de transición entre el turista internacional y uno de proximidad; haber comenzado a disminuir el número de turistas internacionales pero con una compensación del turista de proximidad; o haber perdido el turismo internacional, disminuyendo el total del número de turistas. Frente a esos escenarios, encontramos también resultados en el escenario que propone la ausencia de cambios. Con las posibilidades aquí descritas, es preciso trabajar para que las posibles consecuencias negativas de estos cambios sean reducidas y, de la misma forma, poder aprovechar ciertos cambios que darán un respiro a un modelo turístico que puede encontrarse en decadencia. En este sentido, se ha cumplido el objetivo de aplicar una metodología de trabajo para la realización de estudios de escenarios de futuro.

Por otro lado, se ha cumplido con el objetivo de estudiar el trabajo realizado hasta la fecha en los planes de turísticos en materia de escenarios, siendo percibido como escaso el uso de estas herramientas en la planificación de destinos, explicado por ser una consecuencia inmediata del estado embrionario de las líneas de investigación referidas a estos estudios, pero que sin duda, expone ciertas debilidades del sector a la hora de abordar temas de futuro.

En el informe realizado, se cumple con el objetivo propuesto de detectar las principales preocupaciones que existirán en el sector turístico del futuro, de esta forma, se han percibido ciertas tendencias de cambio, destacando la irrupción de una nueva forma de

realizar un turismo sostenible, que se hará cada vez más presente en la manera de viajar de los usuarios, promovido por cambios en la sociedad que verá cada vez más necesario estos tipos de desplazamientos. El consumidor buscará cada vez más, una mayor personalización de sus viajes. Los entrevistados en su mayoría, han afirmado que existirán grandes cambios tecnológicos en el sector que llevará a la automatización de numerosos procesos en el turismo, este avance se verá reflejado tanto en la manera de viajar, mediante transportes más ecológicos, como en el propio trabajo del sector, apareciendo nuevas tecnologías vinculadas a la realización de viajes más personalizados.

Además, se cumple el objetivo de detectar la inclinación de aquellos expertos del panel que piensan en un futuro del sector turístico marcado por el cambio, frente a aquellos que opinan lo contrario, dando como resultado que son los expertos con estudios más próximos al conocimiento de las personas aquellos que piensan en cambio, mientras que los que disponen de formación en carreras técnicas prefieren pensar en un sector turístico estable.

En definitiva, nos encontramos en una situación donde el sector turístico se presenta de forma muy inestable, característica que será frecuente en el devenir del sector, como se indicaba en el capítulo segundo de este informe. Pero hay que destacar que disponemos de diversas herramientas capaces de aportar luz ante estas situaciones de confusión, como lo son los escenarios de futuro, recogidos en este informe, pero carecemos, hablando del marco nacional, de estudios que formen a los responsables de la gestión de los destinos, convirtiéndolos en técnicos con la capacidad de afrontar los infortunios del futuro.

## **5.2 Trabajos futuros**

A partir de este trabajo, se propone la realización de este tipo de proyectos aportando un panel que incorpore también expertos del sector privado, que presumiblemente puede resultar mucho más complejo a la hora de interpretar los resultados obtenidos pues sus respuestas pueden estar motivadas por sus intereses personales en el sector. Pero que, aun así, presenta cierto atractivo a la hora de crear grupos aún más heterogéneos, capaces de dar respuestas diferentes a las preguntas que nos hacemos desde el mundo académico.

Por otro lado, sería interesante realizar un proyecto de estas características, aunando a todo el panel en una misma sala, realizando de esta forma otro tipo de dinámicas que pueden potenciar el resultado de los escenarios, en este sentido, quizás se perdería cierta heterogeneidad, debido a la necesidad de crear grupos pertenecientes al mismo ámbito geográfico, aunque podría ser solucionado con reuniones grupales telemáticas, para conservar aquellos miembros del panel que no pudieran asistir debido a la necesidad de un transporte. Por otro lado, este campo de estudio aún se encuentra en una etapa muy experimental, por lo que cualquier tipo de avance sería interesante a la hora de obtener un mayor número de experimentos de realización de escenarios.

El estudio de escenario puede tener numerosas aplicaciones y utilidades para el caso de los destinos turísticos, como ya han sido estudiadas en este informe. Es por ello que

aplicar esta metodología puede ser determinante para preparar el devenir de los distintos municipios turísticos. Seguir avanzando en este sentido será clave para poder aplicar el uso de escenarios directamente sobre los destinos turísticos, generando políticas más efectivas de cara a abordar cuestiones fijadas en un horizonte.

Por último, los escenarios parecen ser un tema de investigación de futuro, debido a la incertidumbre que presenta el sector turístico y la volatilidad del mismo, se necesitan profesionales capaces de estudiar y analizar estos cambios, formados bajo una línea de investigación que aborde estas cuestiones.



# 6

## Referencias

Anton Clavé, S., y Wilson, J. (2017). The evolution of coastal tourism destinations: a path plasticity perspective on coastal tourism urbanisation. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(1), 96–112.

Bishop, P., Hines, A. y Collins, T. (2007). “The current state of scenario development: an overview of techniques”, *Foresight*, 9 (1): 5-25.

Brouder, P., Clavé, S., Gill, A., y Ioannides, D. (eds.) (2017). *Tourism destination evolution* (pp. 19–42). Routledge.

Clavé, S., y Wilson, J. C. (2017). The evolution of coastal tourism destinations: a path plasticity perspective on tourism urbanisation. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(1), 96-112.

Fauré, E., Arushanyan, Y., Ekener, E., Miliutenko, S., y Finnveden, G. (2017). Methods for assessing future scenarios from a sustainability perspective. *European Journal of Futures Research*, 5(1).

Gallopin, G. (2004). “La sostenibilidad ambiental del desarrollo en Argentina: tres futuros”, *Serie Medio Ambiente y Desarrollo* 91, CEPAL.

Godet, M., y Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Cuadernos de LIPSOR, 104.

Godet, M. y Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura, UNESCO/Dunod.

Hall, C. (2022). Tourism and the capitalocene: From green growth to ecocide. *Tourism Planning & Development*, 19(1), 61–74.

Rita, M. I. (2012). *Construcción de escenarios* [51]. Universidad Nacional Autónoma de México. [http://www.ingenieria.unam.mx/sistemas/PDF/Avisos/Seminarios/Seminario%20III/2%20Construccion\\_Escenarios.pdf](http://www.ingenieria.unam.mx/sistemas/PDF/Avisos/Seminarios/Seminario%20III/2%20Construccion_Escenarios.pdf)

Massé, P. (1959). *Prévision et prospective*. *Prospective*, (4), 99-134.

Medina, J. y E. Ortigón (2006). “Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe”, Serie Manuales (51), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Miles, I., Saritas, O. y A., Sokolov. (2016), *Foresight for Science, Technology and Innovation*. *Science, Technology and Innovation Studies*, Springer International Publishing, Suiza.

Navarro, E., Romero, Y. y Romero, J. M. (2021). Transformación de destinos turísticos litorales internacionales a un turismo de proximidad considerando la transición ecológica. En Cañada, E. y Izcarra, C. (Ed.), *Turismos de proximidad, un plural en disputa*. Barcelona. 69-81. Icaria Editorial.

Palomeque, F. L. (2022). El turismo, ¿fin de época?. Desafíos de España como destino turístico en un nuevo escenario. En Universitat de València eBooks. <https://doi.org/10.7203/puv-oa-863-4>

Pinker, S. (2018). *En defensa de la Ilustración*. Paidós.

Villarroel, I. y Popper, R. (2011). *21st Century Foresight*, The University of Manchester

Roxburg, C. (2009). “The use and abuse of scenarios”, McKinsey&Co.

Ruiz, T. C. D., y Gândara, J. M. G. (2017). La dinámica evolutiva del destino turístico Curitiba (Paraná – Brasil). *Estudios y perspectivas en turismo*, 26(2).

Saiz-Alvarez, J. M., y Mayor, M. G. Y. (2008). Externalización de servicios y alianzas estratégicas en la nueva economía del conocimiento. *Economía industrial*, 370, 135-141.

Wack, P. (2005), *Un breve primer detonante sobre escenarios. ¿Qué, cuándo, por qué y cómo?*, Canadá, National Research Council, Ottawa.

Wilkinson, T., Coles, T. y Petersen, C. (2022). Mindful continuation? Stakeholder preferences for future tourism development during the COVID-19 crisis. *Tourism Geographies*, 1-19.

# 7 Anexo

## **Entrevista 1. Ámbito de estudio: Economía**

1. Con motivo del continuo crecimiento del número de turistas en los principales destinos turísticos ¿Cuál es su opinión sobre la gestión pública en los destinos de sol y playa?

R. La gestión pública en los destinos turísticos de sol y playa tiene que ser capaz de equilibrar el crecimiento turístico con la sostenibilidad, evitando la degradación del territorio, algo que se realiza de forma cuestionable ya que todos los años los principales destinos turísticos destinan una parte de su presupuesto para reacondicionar las playas para poder ser explotadas nuevamente. Es necesaria una planificación estratégica que integren estos problemas y se les busque solución cuanto antes.

2. ¿Cree que esta forma de gestión experimentará cambios a corto plazo (2030)? ¿Y a largo plazo, 2050? ¿Cuáles serán?

R. Si como sociedad nos planteamos un cambio necesario, probablemente ya no lleguemos a 2030 para poder verlos materializados, quizás cambios en la regulación, enfocándola desde el lado ambiental. Para el caso de 2050 sí que soy optimista, me puedo imaginar una gestión más centrada en la sostenibilidad, con una oferta diversificada.

3. ¿Cree que desde las instituciones competentes en turismo, seguirá actuándose con una visión de crecimiento en 2030? ¿Y en 2050?

R. A corto plazo es muy probable que las instituciones sigan con el punto de mira tradicional en la búsqueda de crecimiento pero con miras en el futuro, seguramente esta visión de crecimiento quede obsoleta y se centre todo en torno a la experiencia del visitante.

4. ¿Nos encontraremos en una situación de intensificación del uso del suelo mediante edificaciones y comercios turísticos en 2030? ¿Y en 2050?

R. Lo estamos y lo estaremos, aunque se espera que exista una nueva regulación para los Apartamentos Turísticos, el gran problema de nuestra época. Para 2050 tendremos una especie de planificación urbana sostenible, que busque un desarrollo responsable de las plazas hoteleras y regularice estos apartamentos.

5. ¿Existirán variaciones en la forma de viajar, en el comportamiento o en las preferencias del consumidor para 2030? ¿Y para 2050?

R. Algunas aerolíneas ya están realizando cambios y muchos usuarios planifican sus viajes con un trasfondo sostenible aunque a largo plazo todo esto se verá potenciado por nuevas tecnologías que hagan que el transporte sea más sostenible y los propios usuarios serán los que busquen la personalización de sus viajes a través de un turismo diversificado.

6. ¿Existirán cambios en la forma de realizar las actividades económicas turísticas en 2030? ¿Y en 2050?

R. Se espera que a corto plazo los modelos actuales cambien a unos más sostenibles que se vean fortalecidos por una diversificación de ingresos del destino, es decir, que no basen todo su motor en una única variable turística. Con miras en 2050 se espera una mayor automatización y eficiencia en el sector, lo que supondrá la pérdida del factor humano.

7. ¿Para 2030 aumentará la profesionalización del empleo turístico? ¿Y para 2050?

Durante estos años se está viendo un aumento en la profesionalización del empleo turístico y seguirá siendo así en la misma medida que el sector busque mejorar la calidad de sus servicios, porque sin personal formado no existe un avance en este sentido. Para 2050, con la automatización del sector podría ocurrir que solo los mejores conservaran sus puestos de trabajo, creando un ambiente de competitividad por ver que empleado destaca sobre el resto.

Elección de escenarios:

|      | Escenario 1 | Escenario 2 | Escenario 3 | Escenario 4 |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2030 |             |             |             | x           |
| 2050 | x           |             |             |             |

## Entrevista 2. Ámbito de estudio: Sociología

1. Con motivo del continuo crecimiento del número de turistas en los principales destinos turísticos ¿Cuál es su opinión sobre la gestión pública en los destinos de sol y playa?

R. La gestión debería ser considerada como un hermanamiento social entre las comunidades locales y los agentes, promoviendo una convivencia en armonía entre residentes y turistas, algo que a día de hoy se encuentra muy lejos de suceder.

2. ¿Cree que esta forma de gestión experimentará cambios a corto plazo (2030)? ¿Y a largo plazo, 2050? ¿Cuáles serán?

R. Claro que van a experimentar cambios porque la situación actual es insostenible, lo primero que debe de ocurrir en estos próximos años son cambios en la gestión para abordar temas tan relevantes como el de la gentrificación de los cascos históricos y centros de las ciudades turísticas. Después podrán implementar la inclusión y participación ciudadana de una forma verdaderamente relevante.

3. ¿Cree que desde las instituciones competentes en turismo, seguirá actuándose con una visión de crecimiento en 2030? ¿Y en 2050?

R. Para 2030 poco cambio, seguirán por el mismo camino, para 2050 es posible que las instituciones turísticas pongan una mayor atención a las preocupaciones sociales y que la sostenibilidad sea incluida en la visión de las mismas.

4. ¿Nos encontraremos en una situación de intensificación del uso del suelo mediante edificaciones y comercios turísticos en 2030? ¿Y en 2050?

Sí y no será hasta 2050 cuando se empiece a limitar el uso del suelo, dándole prioridad a las preocupaciones sociales, evitando la expansión excesiva de edificaciones turísticas.

5. ¿Existirán variaciones en la forma de viajar, en el comportamiento o en las preferencias del consumidor para 2030? ¿Y para 2050?

R. Para 2030 se podrá apreciar cambios en el comportamiento de los turistas, hacia un turismo más responsable y consciente. Para 2050 todo esto habrá evolucionado y buscarán experiencias enriquecedoras, con una mayor interacción cultural, siendo clave esto último para el turismo del futuro.

6. ¿Existirán cambios en la forma de realizar las actividades económicas turísticas en 2030? ¿Y en 2050?

Mirando a 2030, no creo que existan muchos cambios pero para 2050 tomarán relevancia los modelos económicos colaborativos, donde los residentes ofrecen sus casa para que exista un intercambio cultural y un enriquecimiento de ambas partes.

7. ¿Para 2030 aumentará la profesionalización del empleo turístico? ¿Y para 2050?

No cabe duda de que para 2050 debería de existir un nuevo enfoque en el bienestar de los trabajadores del sector y esto repercutirá en la profesionalización del mismo, para 2030 no destaco ningún cambio significativo.

Elección de escenarios:

|      | Escenario 1 | Escenario 2 | Escenario 3 | Escenario 4 |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2030 |             |             |             | x           |
| 2050 |             |             | x           |             |

### Entrevista 3. Ámbito de estudio: Geografía

1. Con motivo del continuo crecimiento del número de turistas en los principales destinos turísticos ¿Cuál es su opinión sobre la gestión pública en los destinos de sol y playa?

R. Una gestión turística bien enfocada no puede dejar de lado la conservación ambiental y la reducción de los impactos negativos que genera el turismo, especialmente en los espacios costeros. Esta definición es contraria a las políticas que se llevan aplicando todos estos años en el sector, por lo que mi opinión no puede ser otra que negativa.

2. ¿Cree que esta forma de gestión experimentará cambios a corto plazo (2030)? ¿Y a largo plazo, 2050? ¿Cuáles serán?

R. A corto plazo se promoverá una gestión más sostenible con regulaciones ambientales más duras. A largo nos encontraremos con enfoques adaptados al cambio climático y a la conservación de hábitats.

3. ¿Cree que desde las instituciones competentes en turismo, seguirá actuándose con una visión de crecimiento en 2030? ¿Y en 2050?

R. A corto plazo las instituciones turísticas tendrán un enfoque en un crecimiento más sostenible, con la intención de proteger el medio. A largo plazo se buscará la conservación ambiental, disminuyendo o incluso paralizando el número de construcciones de infraestructuras turísticas.

4. ¿Nos encontraremos en una situación de intensificación del uso del suelo mediante edificaciones y comercios turísticos en 2030? ¿Y en 2050?

A corto plazo es importante que se impongan restricciones estrictas para evitar la intensificación del uso del suelo. Cada vez hay menos suelo libre y la sociedad del futuro demandará espacios libres en las ciudades que visite. Para 2050 no habrá un cambio a mejor, todo el suelo que ya fue construido no podrá retomar sus características anteriores.

5. ¿Existirán variaciones en la forma de viajar, en el comportamiento o en las preferencias del consumidor para 2030? ¿Y para 2050?

R. Cada vez más, se puede ver un aumento en las preferencias por el turismo ecológico y la búsqueda de destinos menos masificados, esto seguirá siendo así hasta que en 2050 las preferencias se centren en destinos que gestionan enfatizando la conservación, siendo motivo de no visita aquellos que no se hayan acogido a esta nueva realidad, dejando de ser un nicho y convirtiéndose en un bloque con un importante número de turistas.

6. ¿Existirán cambios en la forma de realizar las actividades económicas turísticas en 2030? ¿Y en 2050?

Para 2030, cambios hacia actividades turísticas más respetuosas con el medio, fortaleciéndose el turismo ecológico. En 2050 los turistas habrán adoptado nuevas sensibilidades con el medio y buscarán viajes a destinos más cercanos mediante medios de transporte colectivos y limpios.

7. ¿Para 2030 aumentará la profesionalización del empleo turístico? ¿Y para 2050?

En 2030 no existirá un gran cambio pero para 2050 se espera que los trabajadores tengan una formación mayor, que recaerá en gran medida, en la autoformación más que en la formación de las empresas.

Elección de escenarios:

|      | Escenario 1 | Escenario 2 | Escenario 3 | Escenario 4 |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2030 | x           |             |             |             |
| 2050 |             |             | x           |             |

#### **Entrevista 4. Ámbito de estudio: Arquitectura**

1. Con motivo del continuo crecimiento del número de turistas en los principales destinos turísticos ¿Cuál es su opinión sobre la gestión pública en los destinos de sol y playa?

R. La gestión pública está dejando mucho que desear, sin hacer distinciones entre el tipo de destino que sea, se centra en ideas ya denostadas como el de buscar un crecimiento continuo del número de turistas más que en la calidad de los mismos, consiguiendo que el destino pierda su valor. Además, el problema reside en que para estos gestores, no están realizando ningún mal, es decir, que viven felices desde su ignorancia.

2. ¿Cree que esta forma de gestión experimentará cambios a corto plazo (2030)? ¿Y a largo plazo, 2050? ¿Cuáles serán?

R. No creo que existan grandes cambios ni para dentro de cinco ni para dentro de veinte, tendrá que pasar mucho más tiempo para que hayan verdaderos cambios en la forma de gestionar.

3. ¿Cree que desde las instituciones competentes en turismo, seguirá actuándose con una visión de crecimiento en 2030? ¿Y en 2050?

R. Quizás para 2050 se empiece a ver algo, una planificación más cuidadosa con el desarrollo urbano y el suelo, pero antes no.

4. ¿Nos encontraremos en una situación de intensificación del uso del suelo mediante edificaciones y comercios turísticos en 2030? ¿Y en 2050?

R. Si e irá a peor con los años, el suelo que ya está explotado seguirá así y hasta que no empiecen a notar los efectos del cambio climático no van a parar.

5. ¿Existirán variaciones en la forma de viajar, en el comportamiento o en las preferencias del consumidor para 2030? ¿Y para 2050?

R. Muy pocos cambios para el 2030, lo poco que se escucha por allí y por allá sobre nuevos motores en aviación pero que no será aplicable hasta 2050 como mínimo.

6. ¿Existirán cambios en la forma de realizar las actividades económicas turísticas en 2030? ¿Y en 2050?

R. Se esperan cambios impulsados por factores tecnológicos, sociales y sostenibles. El mayor cambio será sobre el 2050 con las nuevas motivaciones de los viajeros centradas en la naturaleza y su interpretación.

7. ¿Para 2030 aumentará la profesionalización del empleo turístico? ¿Y para 2050?

R. Para que el sector consiga unos trabajadores cualificados y de primer nivel, lo primero es que exista una buena remuneración. Cada vez existe un mayor número de personas matriculadas en universidades por lo que la cualificación debe ir en aumento, para 2050 existirán salarios adecuados y las empresas deberán invertir en la formación de sus trabajadores.

Elección de escenarios:

|      | Escenario 1 | Escenario 2 | Escenario 3 | Escenario 4 |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2030 |             |             |             | x           |
| 2050 |             |             |             | x           |

### **Entrevista 5. Ámbito de estudio: Márquetin**

1. Con motivo del continuo crecimiento del número de turistas en los principales destinos turísticos ¿Cuál es su opinión sobre la gestión pública en los destinos de sol y playa?

R. Los destinos deberían diversificar su oferta y buscar diferenciarse de los demás destinos, esta es una materia que no se está teniendo demasiado en cuenta. Por otro lado, sí que cuentan con grandes cantidades de turistas por lo que deben de estar realizando bien su trabajo aunque hay que destacar la estacionalidad de los mismos, que podría ser reducida con esta diversificación de la que carecen.

2. ¿Cree que esta forma de gestión experimentará cambios a corto plazo (2030)? ¿Y a largo plazo, 2050? ¿Cuáles serán?

R. Hasta 2030 la gestión empezará a orientarse hacia la diferenciación y promoción de experiencias únicas. En 2050, los cambios tecnológicos ayudarán a la personalización de los viajes.

3. ¿Cree que desde las instituciones competentes en turismo, seguirá actuándose con una visión de crecimiento en 2030? ¿Y en 2050?

R: Durante los próximos años las instituciones turísticas buscarán un crecimiento pero centrado en la promoción de experiencias únicas, no será hasta 2050 cuando comience a reducirse el número de turistas, debido al encarecimiento del mismo. Esto irá de la mano con una nueva visión más personalizada y centrada en la calidad de la experiencia del viajero.

4. ¿Nos encontraremos en una situación de intensificación del uso del suelo mediante edificaciones y comercios turísticos en 2030? ¿Y en 2050?

R: En 2030 seguiremos teniendo presente destinos con un uso del suelo muy intensificado, pero se promoverán experiencias únicas en lugares donde este crecimiento no llegó, poniendo en peligro estos espacios, normalmente naturales. A largo plazo, la tecnología permitirá una planificación mucho más eficiente, reduciendo muchos de los problemas que tienen a día de hoy.

5. ¿Existirán variaciones en la forma de viajar, en el comportamiento o en las preferencias del consumidor para 2030? ¿Y para 2050?

R: Los viajeros buscaran experiencias personalizadas y diferentes que se harán más relevantes a largo plazo con la llegada de la realidad virtual y la inteligencia artificial, transformando la forma de viajar y las experiencias del viajero.

6. ¿Existirán cambios en la forma de realizar las actividades económicas turísticas en 2030? ¿Y en 2050?

R: La inteligencia artificial será clave en el marketing turístico, elaborando campañas individualizadas a cada cliente pero esto será una evolución lenta que comenzará con la personalización de experiencias y la promoción digital.

7. ¿Para 2030 aumentará la profesionalización del empleo turístico? ¿Y para 2050?

R: La profesionalidad del sector estará estrechamente vinculada a la capacidad de uso de las nuevas tecnologías y los datos que aportan. Para 2030 no será tan importantes estas habilidades pero sí que serán demandadas para 2050, por lo que muchos empleados podrán ver su puesto de trabajo en peligro, siendo sustituibles por personal más joven que se maneje bien con estas tecnologías.

Elección de escenarios:

|      | Escenario 1 | Escenario 2 | Escenario 3 | Escenario 4 |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2030 |             |             |             | x           |
| 2050 |             | x           |             |             |

## **Entrevista 6. Ámbito de estudio: Antropología**

1. Con motivo del continuo crecimiento del número de turistas en los principales destinos turísticos ¿Cuál es su opinión sobre la gestión pública en los destinos de sol y playa?

R: Mi opinión es medianamente positiva, una buena gestión es aquella que protege el patrimonio cultural y natural, en los planes de los destinos es algo que siempre se busca, aunque es muy diferente lo que se logra al aparecer los intereses económicos.

2. ¿Cree que esta forma de gestión experimentará cambios a corto plazo (2030)? ¿Y a largo plazo, 2050? ¿Cuáles serán?

Corto Plazo (2030): Pocos cambios

Largo Plazo (2050): La gestión protegerá aún más el patrimonio cultural y promoverá la autenticidad, existirá una regulación verdaderamente sostenible y se tratarán de resolver todos los problemas existentes con las viviendas de uso turístico.

3. ¿Cree que desde las instituciones competentes en turismo, seguirá actuándose con una visión de crecimiento en 2030? ¿Y en 2050?

Corto plazo (2030): Seguirá existiendo una visión de crecimiento.

Largo plazo (2050): Será inviable seguir con esta visión y cambiará el modelo a uno donde no haya crecimiento.

4. ¿Nos encontraremos en una situación de intensificación del uso del suelo mediante edificaciones y comercios turísticos en 2030? ¿Y en 2050?

Para 2030, no existirán grandes cambios en este sentido.

En 2050, se buscará limitar el crecimiento desmedido de los destinos turísticos para preservar el patrimonio y la autenticidad del mismo.

5. ¿Existirán variaciones en la forma de viajar, en el comportamiento o en las preferencias del consumidor para 2030? ¿Y para 2050?

En 2030, podrían surgir preferencias por experiencias culturales auténticas y una mayor interacción con las comunidades locales.

En 2050, la diversidad cultural y la preservación de las tradiciones serán factores clave en las elecciones de viaje así como una mayor relación entre turista y local.

6. ¿Existirán cambios en la forma de realizar las actividades económicas turísticas en 2030? ¿Y en 2050?

Para 2030, no existirá muchos cambios.

En 2050, aumentará la valoración en la preservación de la diversidad cultural, las tradiciones y el medio natural en las actividades económicas.

7. ¿Para 2030 aumentará la profesionalización del empleo turístico? ¿Y para 2050?

Los profesionales ya se encuentran suficientemente cualificados para las labores que desempeñan en sus puestos de trabajo, si hablamos del trabajo de la hostelería, lo que necesitan es el cumplimiento de su convenio y un salario digno que no se verán ni para el 2030 ni en 2050.

Elección de escenarios:

|      | Escenario 1 | Escenario 2 | Escenario 3 | Escenario 4 |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2030 |             |             |             | x           |
| 2050 | x           |             |             |             |

### Entrevista 7. **Ámbito de estudio: Historia**

1. Con motivo del continuo crecimiento del número de turistas en los principales destinos turísticos ¿Cuál es su opinión sobre la gestión pública en los destinos de sol y playa?

Pienso que para poder llevar una buena gestión pública debemos aprender de dónde venimos y de lo que se ha ido haciendo, que debemos ir adaptándonos a la demanda de los turistas que con el tiempo van cambiando.

2. ¿Cree que esta forma de gestión experimentará cambios a corto plazo (2030)? ¿Y a largo plazo, 2050? ¿Cuáles serán?

A un corto plazo como lo es 2030 la gestión va a hacer lo que ya ha venido haciendo, aplicar lo que en un pasado ha funcionado y para 2050, es decir, largo plazo es clave ir viendo cómo evoluciona la sociedad, como cambia la demanda y saber ceñirse a lo que piden los turistas.

3. ¿Cree que desde las instituciones competentes en turismo, seguirá actuándose con una visión de crecimiento en 2030? ¿Y en 2050?

Por supuesto que tanto a corto plazo para 2030 como a largo plazo 2050 las instituciones van a seguir actuando con una visión de crecimiento, es fundamental saber cuál es la demanda y que quiere el turista.

4. ¿Nos encontraremos en una situación de intensificación del uso del suelo mediante edificaciones y comercios turísticos en 2030? ¿Y en 2050?

En 2030 aunque no sea muy cambiante a lo que venimos viviendo se debería de haber priorizado ya mucho más la sostenibilidad, pero por supuesto que se va a seguir intensificando el uso del suelo. En cambio para 2050 la cosa debería cambiar no se puede mantener esta intensificación para siempre, debería estar ya regulado para entonces, tenemos que ir cada vez más hacia un turismo sostenible y tanto turistas como empresas deben concienciarse de ello.

5. ¿Existirán variaciones en la forma de viajar, en el comportamiento o en las preferencias del consumidor para 2030? ¿Y para 2050?

Para 2030 quizás no vemos tanto contraste a cómo se viaja hoy día, los destinos elegidos y demás, se va a seguir un poco la misma línea que se viene ya siguiendo desde hace unos años. Pero tal vez para más largo plazo, en 2050 sí que el turista tiene otra visión de hacer turismo, otras preferencias a la hora de elegir el destino por ejemplo, ahí ya hay que ver los diferentes factores cambiantes como la economía, la oferta que podemos llegar a encontrar y demás.

6. ¿Existirán cambios en la forma de realizar las actividades económicas turísticas en 2030? ¿Y en 2050?

Todo depende de que como vaya fluyendo la economía. A corto plazo es más fácil de ver quizás porque vemos cómo está hoy en día y podemos imaginar que va a variar poco, pero ya para un 2050 pues las actividades económicas se realizarán según sea la economía de ese momento, como esté la sociedad, de las crisis que pueda haber o no, pero seguramente cambios se den tanto a corto como a largo plazo

7. ¿Para 2030 aumentará la profesionalización del empleo turístico? ¿Y para 2050?

Para 2030 tendremos más profesionales del turismo, pero como se va diciendo durante la entrevista, podemos ver lo que venimos viendo tiempo atrás, también puede variar según las preferencias de los viajeros. Para 2050 ya vamos a llevar una formación mucho más avanzada, se darán otras tendencias emergentes que serán esenciales y para ello tendremos profesionales perfectamente adecuados en ese momento.

Elección de escenarios:

|      | Escenario 1 | Escenario 2 | Escenario 3 | Escenario 4 |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2030 |             |             |             | x           |
| 2050 |             |             |             | x           |







UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

| [uma.es](http://uma.es)

FACULTAD DE TURISMO

Facultad de Turismo

Edificio de Hostelería y Turismo

Campus de Teatinos

C. León Tolstoi, s/n

-----