

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:

Núlan

**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

+info <http://nulan.mdp.edu.ar/185/>

COMENTARIOS BIBLIOGRAFICOS

***Aiest International Association
of Scientific Experts in Tourism
Globalisation and Tourism
Informes del 46º Congreso 1996 Rotorua
(Nueva Zelanda)
Editions Aiest 1996
St. Gall. Suiza***

La continúa y sistemática tarea de la Aiest se traduce en la realización del Congreso que cada dos años reúne a científicos especializados en turismo y en la ulterior difusión de los informes de base y los informes especiales realizados a propósito de la problemática considerada.

En 1996 la problemática convocante del Congreso fue *Globalización y Turismo* y se desarrolla a través de informes respecto de los temas *los mercados, las condiciones de producción, las estructuras de empresa, los espacios y aldea global e identidad cultural*, presentados por científicos de disciplinas diversas procedentes de diferentes países, circunstancia que confiere interés a su edición y difusión.

El tema *Globalización y Turismo* conforma una problemática de investigación

cautivante.

Los diferentes aportes se refieren al impacto de la globalización sobre el turismo y la diferenciada incidencia en el turismo internacional al reproducir la evolución apreciada en el comercio y la economía de plantearse principalmente entre los países desarrollados.

La magnitud del *mercado comprador* plantea una concurrencia mundial a nivel de los precios y de la calidad que influye en las condiciones de producción de los países turísticos afectando primordialmente a las pequeñas y medianas empresas cuya dimensión reduce sensiblemente su margen operativo y les margina del proceso de globalización.

El proceso de globalización refuerza la competencia entre los destinos turísticos sólo atenuada por la excepcionalidad del atractivo o de la oferta turística de un centro o un área, y exige una necesaria integración entre destinos singulares para afirmar su lugar en el devenir turístico.

La emergencia de una *cultura turística universal*, a partir de un fenómeno que paradójicamente se nutre de las *diferencias*

culturales, plantea efectos y genera situaciones disímiles en los diversos países y reivindica la subestimada dimensión cultural de la problemática turística.

El Congreso se interroga respecto del desarrollo futuro de *los mercados* frente al rol creciente de las autopistas de la información que tiende a transparentar los productos, a uniformar las opciones y tipificar las preferencias y a la creciente expectativa de las diferencias culturales en la inducción de destinos.

Los cambios que se plantean en las condiciones de producción conmueven la estructura de las empresas y plantean cuestiones cruciales en los destinos. La definición de políticas de turismo y la adopción de las estrategias de competencia no pueden prescindir del impacto en la estructura turística ni subestimar el requisito de sustentabilidad que se nutre de su identidad cultural y de la calidad de su

ambiente.

La introducción de Peter Keller inscribe el tema dentro de las premisas a que se hace referencia, a su visión se suma el aporte de los diferentes informes de base realizados por Alberto Sessa, Frank Go, Egon Smeral y Jean-Luc Michaud y de diversos informes especiales.

La lectura de la problemática de *la globalización y el turismo* desde los privilegiados países *desarrollados*, emisores primordiales de los flujos turísticos internacionales, requiere de la lectura desde nuestros países receptores de flujos turísticos regionales, destinos expectantes del turismo *a longue distance* que fuera objeto de consideración en el Congreso realizado en 1993 en Argentina.

Arq. Juan Carlos Mantero
(*Director Centro de Investigaciones Turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*)

De la Anticipación a la Acción. Manual de prospectiva y estrategia.

GODET, Michel, 1993, Marcombo Boixareu Editores, Barcelona (España). 360 páginas.

Con la consigna de "*El futuro es la razón de ser del presente*", el autor presenta una obra que hace honor a su título en cuanto plantea un desarrollo metodológico exhaustivo para indagar acerca de los futuros posibles **-futuribles-** y rastrear entre ellos aquellos más probables **-futurables-**

Su lectura resulta particularmente enriquecedora en momentos en que se percibe una verdadera explosión de literatura referida al planeamiento estratégico con las consabidas fórmulas de análisis contextual para indagar acerca de oportunidades y amenazas, que en la gran mayoría de los casos no pasan por ser meras invocaciones acerca de la necesidad de realizar la indagación, pero marcando pobremente el camino para ello.

En este caso Godet presenta un desarrollo metodológico riguroso y abundante que comprende tres aspectos

claves:

-El concepto de "prospectiva" y los métodos aplicables para la formulación de escenarios.

-La integración del análisis prospectivo y la estrategia.

-Los mecanismos de elección-decisión para la puesta en marcha de las acciones.

Desarrolla el primer aspecto a través de la introducción y los cinco primeros capítulos de la obra,

En la Introducción se dedica a analizar la idea de prospectiva y plantear un esquema operativo participativo para desarrollar los denominados "talleres de prospectiva", también llama la atención aquí la índole de los cambios que podrán producirse y plantea una matriz para el análisis de su criticidad para la organización.

En el primer capítulo presenta globalmente el método de los escenarios y sus objetivos prioritarios, que son:

1.- descubrir las variables claves del sistema estudiado, aquellas que explican su comportamiento;

2.- determinar, fundamentalmente a través de su incidencia en el manejo de variables claves, los actores fundamentales, sus recursos y estrategias; y

3 - a partir de lo anterior anticipar posibles escenarios que surgirán por el juego de los actores al analizar hipótesis sobre su comportamiento

En este primer capítulo deja establecido el esquema metodológico de análisis, que por otra parte desarrolla en los capítulos siguientes.

Es así que en el segundo se aboca al análisis estructural de las variables internas

y contextuales, procurando definir cuáles de ellas tendrán el carácter de "variables motrices" o sea las que con su acción determinan el comportamiento del sistema, variables "resultantes", que son aquellas que resultan más sensibles al influjo de las anteriores, variables de "enlace". que como su nombre lo indica, funcionan como polea de transmisión de las influencias de las primeras sobre las segundas y finalmente variables "excluidas", que son las que resultan inocuas al sistema. Para este análisis apela al desarrollo de matrices y a elaboraciones que suponen ciertos cálculos elementales con las mismas.

Siguiendo con este esquema dedica el tercer capítulo al análisis del juego de los actores, planteando como base del análisis la identificación de sus respectivos objetivos y estrategias y el posicionamiento probable de cada uno en relación a sucesos o cursos de acción posibles. Apela aquí también al cálculo matricial y propone identificar posibles conflictos y alianzas en torno a diferentes opciones de manera de posibilitar conclusiones acerca de cuáles de ellas tendrán más probabilidades de formalizarse.

En el cuarto aborda el análisis morfológico que consiste en descomponer un evento, suceso u objeto en sus partes constitutivas y analizar las consecuencias de posibles alteraciones en cada una de ellas. En este análisis es posible identificar aquellas dimensiones que resultan substanciales y cuáles no y establecer el nivel de conocimiento que se posee de cada una de ellas

Finalmente en el quinto capítulo Godet presenta una serie de opciones basadas en consultas a expertos, que tienen por finalidad reducir la incertidumbre en relación

a los procesos planteados en los capítulos precedentes. Plantea así el método "Delfi" junto con otros menos conocidos como el "ábac de Regnier" y el método de "impactos cruzados". Junto a éstos plantea dos métodos cuyo software se encuentra registrado, que son el 'SMIC' y el "Prob-Expert". Por último concluye haciendo referencia a la jerarquización de los escenarios posibles y al análisis de sensibilidad que permite identificar cuáles son las hipótesis que es necesario promover o impedir para que un escenario dado tenga viabilidad.

El segundo aspecto planteado lo desarrolla a través de los capítulos sexto, séptimo y octavo en los cuales transita aspectos sobre los que no se aparta sensiblemente de la bibliografía corriente sobre el tema, a saber: en el sexto plantea la vinculación entre el análisis prospectivo y el planeamiento estratégico apelando a interesantes ejemplos históricos (la Iglesia, el Ejército, H. Ford, F. W. Taylor y M. Parker Follet); seguidamente en el séptimo desarrolla el concepto de estrategia y sus instrumentos de análisis, recorriendo aquí gran parte del repertorio conceptual conocido sobre el tema. Por último en el octavo desarrolla el diagnóstico estratégico a través de sus vertientes interna y externa y concluye con la definición de estrategias posibles.

El último aspecto citado, lo analiza en los capítulos finales -el noveno y décimo- en los que identifica primero el proceso decisorio a través de la metodología de los

árboles de pertinencia que permiten establecer el encadenamiento de acciones desde los niveles estratégicos hasta los operativos y luego plantea métodos para decidir en futuro incierto. Para ello describe varios métodos que apelan a estructuras matriciales para analizar impactos de posibles acciones sobre objetivos y políticas determinadas. Así discurre desde esquemas de decisión en presencia de criterios múltiples hasta métodos especialmente diseñados como el de "desclasificaciones comparadas", el "Electre II" y el "Multipol", todos los cuales permiten mayor grado de sofisticación en el análisis.

Cierra el libro un décimo capítulo destinado a destacar la importancia del factor humano y su participación para el desarrollo de estrategias eficaces y formulando una apelación a la transformación necesaria de las estructuras y los comportamientos organizacionales para lograr comportamientos anticipativos.

La obra en su conjunto resulta de amena lectura y es abordable aún sin una formación específica previa, no obstante quienes manejen fluidamente el cálculo matricial hallarán muy facilitada la comprensión de algunos pasajes. Por otra parte está salpicada de numerosos ejemplos extraídos de la realidad europea que permiten un mejor acercamiento a los conceptos expuestos.

C.P. Roberto Ismael Vega
(*Director Area Administración.*
Facultad de Ciencias Económicas y
Sociales.)