

## EL MÉTODO DEP COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DE DESTINOS TURÍSTICOS

### Su aplicación en Ilhéus/BA – Brasil

Marco Aurélio Avila\*  
Aline Conceição Souza\*\*  
William de Araújo Figueira\*\*\*  
Gustavo Pereira da Cruz\*\*\*\*  
Universidade Estadual de Santa Cruz  
Ilhéus/BA, Brasil

**Resumen:** El estudio del turismo en comparación con otras áreas del conocimiento aún es muy incipiente. La producción científica a pesar de que ha crecido aún carece de madurez y de análisis compatibles con la especificidad y complejidad de la actividad. Para este estudio se desarrolló una nueva metodología de diagnóstico de destinos turísticos que fue aplicada como estudio piloto en la ciudad de Ilhéus/BA, Brasil. Este nuevo método, denominado Diagnóstico Estratégico Participativo Ponderado - DEP, consiste en la fusión de dos métodos tradicionales de diagnóstico: el DAFO (Deficiencias, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades) y la técnica Delphi. El estudio tiene carácter interdisciplinario con un abordaje cuantitativo. La recolección y sistematización de los datos fue estructurada en tres etapas: el Análisis DAFO, el Método DELPHI y el tratamiento estadístico. El análisis de los resultados se realizó con el método descriptivo. La fusión de las dos técnicas resultó viable e interesante pero surgió una dificultad de acceso a los especialistas en el análisis Delphi. Se espera que el estudio sirva de base para la realización de planificaciones más eficaces y ayude en la toma de decisiones a los gestores y la sociedad civil organizada.

**PALABRAS CLAVE:** turismo, planificación, DAFO, Delphi, Ilhéus/BA.

**Abstract:** The SEW - Strategic Empowering Weighed Diagnosis Method as a Tourism Destinations Analysis Tool and its Application in Ilhéus/BA – Brazil. The tourism's studies are incipient compared with other fields. The scientific production is in a development stage due the complexity and specificity of this activity. Therefore, a new diagnosis methodology of tourist destinations was developed and applied as a pilot study in the city of Ilhéus, Bahia, Brazil. This new method, called Strategic Empowering Weighed Diagnosis - SEW is the fusion of two traditional methods of diagnosis, SWOT (Weaknesses, Threats, Strengths and Opportunities) and the Delphi technique. The collection and systematization of data was structured in three stages: a SWOT analysis, followed by the Delphi method and statistical treatments. The analysis was guided by descriptive and explanatory methods. The fusion of the two techniques proved to be feasible and interesting, however there was a deficiency to access the specialists in Delphi analysis. We hope that the study can support the achievement

\* Doctor en Turismo y Desarrollo Sustentable por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), Las Palmas de Gran Canaria, España. Se desempeña como Profesor Titular de la Universidad Estadual de Santa Cruz, Ilhéus/BA, Brasil. E-mail: mavila1000@gmail.com

\*\* Graduada en Ciencias Económicas por la Universidad Estadual de Santa Cruz (UESC), Ilhéus/BA, Brasil. Maestría en Desarrollo Regional y Medio Ambiente por la UESC. Se desempeña como Profesora Asistente en el Departamento de Ciencias Económicas de la UESC. E-mail: aline\_c\_souza@hotmail.com; acsouza@uesc.br

\*\*\* Doctorando en Administración por la Universidad Federal da Bahia, Salvador/BA, Brasil. Becario CNPQ. Se desempeña como Profesor del Departamento de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Estadual de Santa Cruz, Ilhéus/BA, Brasil. E-mail: wafigueira@gmail.com

\*\*\*\* Doctor en Turismo y Desarrollo Sustentable por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), Las Palmas de Gran Canaria, España. Se desempeña como Profesor Adjunto de la Universidad Estadual de Santa Cruz, Ilhéus/BA, Brasil. E-mail: dacruz7777@gmail.com

*more effective planning, and thereby assist the actions and decisions of managers and civil society organized action plans and regional development projects.*

**KEY-WORDS:** *tourism, planning, SWOT, Delphi, Ilhéus/BA.*

## **INTRODUCCIÓN**

Diversos autores (Molina, 2005; Dias, 2003; Bigné et al., 2000; Middleton, 2000; Kotler & Armstrong, 1998) proponen distintas etapas para la elaboración de una planificación turística, mientras que el conjunto de estas etapas normalmente resulta en un compuesto metodológico bastante similar entre sí. En base a los modelos de planificación de esos autores es posible afirmar que el diagnóstico es una de las etapas más importantes porque en ella se generan datos relevantes para llevar a cabo las siguientes etapas en forma coherente y eficaz.

Las complejas redes de relaciones que atraviesan la organización de la actividad turística obligan a que sus gestores adopten medidas adecuadas para tomar decisiones calificadas y precisas. Así, en este estudio se desarrolló una nueva metodología de diagnóstico de destinos turísticos que fue aplicada como estudio piloto en la ciudad de Ilhéus. El método se denomina Diagnóstico Estratégico Participativo Ponderado – DEP y fusiona el método DAFO (Deficiencias, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades) denominado en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) y la técnica Delphi, utilizada recientemente en la planificación turística.

La propuesta de fusión de las dos técnicas surgió en los estudios del Grupo de Investigación, Cultura y Turismo: política y planificación, donde se observó que las herramientas tradicionales resultan insuficientes y en algunos casos poco confiables para el análisis de destinos turísticos.

La creciente importancia del turismo en la región de Ilhéus y los desdoblamientos sociales, económicos y ambientales relacionados con esta actividad fueron factores determinantes para la elección de la ciudad como piloto para el desarrollo del Método DEP. El objetivo del estudio fue desarrollar el Método DEP en la ciudad de Ilhéus, evaluarlo y perfeccionarlo para su aplicación en otros destinos. Asimismo, se espera que este estudio genere conocimientos para subsidiar la realización de planificaciones más eficaces y ayudar en las acciones y la toma de decisiones de los gestores y la sociedad civil organizada en lo que respecta a los planes y proyectos de desarrollo turístico.

La actividad turística en Ilhéus surgió como alternativa a la Crisis del Cacao y ha sido acompañada por graves problemas relacionados principalmente con la falta de planificación en el sector, justificando la necesidad de adoptar una política de desarrollo sustentable compatible con la variedad de atractivos existentes en la ciudad. A pesar de sus potencialidades, Ilhéus no consigue promover adecuadamente el turismo que presenta inconsistencias y una estacionalidad que impide

su pleno desarrollo. Las mayores dificultades de la ciudad son la falta de planificación, de participación y de articulación entre los actores sociales, además de la ineficacia en los procesos de gestión y toma de decisiones (Noia et al., 2009; Pinto, 2008; Mira, 2003; Cerqueira, 2002; Fontes, 2001).

El estudio del turismo si se lo compara con otras ciencias aún es muy incipiente. Hace pocos años que se ha comenzado a considerar en el ámbito científico como área de estudio, la producción científica aún es inmadura y carece de análisis compatibles con la especificidad y complejidad de la actividad (Lohmann & Panosso Netto, 2008).

*“El turismo no es una ciencia social o una disciplina independiente, constituye un campo de estudio científico que emplea métodos y conceptos del área de las ciencias sociales constituyendo una subárea del conocimiento”* (Dencker, 1998: 36). Panosso Netto (2005: 13) agrega que *“el turismo (aún) constituye un campo de estudio para otras ciencias y no presenta un método de investigación ni un objeto definido, pues no tiene un cuerpo teórico conceptual que le permita ascender al estatus de disciplina, con método de investigación y objeto de estudio propio.”*

Singh (2012) observa que el turismo por ser una actividad multisectorial y fragmentada necesita de un abordaje transdisciplinario para la concepción de nuevas metodologías, proporcionando así innovaciones en el campo de la ciencia.

Este estudio se justifica en razón de la complejidad de los estudios del turismo que es un fenómeno de muchas facetas debido a su carácter interdisciplinario. Así, encontrar la manera más adecuada de integrar los saberes de las diferentes áreas del conocimiento para comprender y contribuir con un turismo más humano es un desafío para los investigadores del área. También se destaca la posibilidad de contribuir con la producción de nuevos saberes, mediante el desarrollo de un método de análisis de destinos turísticos innovador.

Teniendo en cuenta que el marco teórico de este estudio ya fue publicado anteriormente en eventos científicos, aquí se priorizará la descripción del desarrollo de las etapas del método y los resultados sin presentar el debate. El mismo se realizará luego de presentar los resultados a las entidades y actores sociales involucrados en la gobernanza del turismo en Ilhéus.

## **MARCO TEÓRICO**

Analizar el fenómeno turístico sólo por medio de paradigmas económicos lleva a olvidar la dimensión antropológica, considerando a los turistas no como personas sino como simples portadores de dinero. Al mismo tiempo, tratar al turismo sólo a partir de la dimensión socioantropológica y ambiental lleva a olvidar sus derivaciones en el plano económico, lo que puede

constituirse en una visión romántica desplazada de las condiciones históricas actuales (Barretto, 2003).

En lo que se refiere a modelos de planificación se observan cambios visto que *“el modelo de planificación centralizado cedió lugar a los modelos descentralizados, en los cuales los municipios, los gobiernos estatales y las empresas locales desempeñan un rol relevante”* (Molina, 2005: 17-18).

La participación efectiva en la planificación turística presupone una división de poder en el proceso de elaboración, ejecución, control y evaluación. En sentido amplio, participar significa compartir el proceso de toma de decisiones con codecisión y corresponsabilidad.

El método DEP buscó analizar las opiniones de un panel de especialistas del área de estudio para posteriormente someterlas a la evaluación anónima con el fin de organizarlas y validarlas. Así, fue posible promover la participación y valoración de la opinión de representantes de varios sectores sin la manipulación y preponderancia de los intereses de sectores dominantes y/o personas influyentes.

#### **Desarrollo del Método DEP: conceptos, características y aplicaciones**

En líneas generales, el Método DEP consiste en la intersección de las ventajas de dos técnicas de análisis (DAFO y Delphi). DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, y proviene del inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Esta técnica fue desarrollada en la década de 1960 en las escuelas estadounidenses de administración y busca definir estrategias para mantener puntos fuertes, reducir la intensidad de los puntos débiles, aprovechar las oportunidades y proteger de las amenazas a los negocios, ambientes y escenarios económicos (Bigné et al., 2000).

Helms & Nixon (2010) realizaron un estudio bibliométrico sobre el uso de la herramienta SWOT en un período de 10 años (1999 a 2009) buscando analizar y clasificar los niveles y tipos de aplicaciones. Una de las conclusiones a las que llegaron es que la SWOT necesita ser combinada con otras herramientas o modelos de análisis como por ejemplo las 5 Fuerzas de Porter o el Balance Score Card. Además, los autores coinciden en que estas combinaciones deben estar de acuerdo con la industria en la cual serán aplicadas.

Los conceptos de oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad pueden basarse en juicios subjetivos y así correr el riesgo de ser utilizados incorrectamente (Sainz de Vicuña, 2006). Debido a esto, cuando el estudio solicita mayor rigidez científica es fundamental que sus modelos y resultados sean sometidos a otras técnicas. En ese sentido, este estudio propone el uso articulado con la técnica Delphi, cuyo objetivo principal es analizar la opinión de especialistas sometiéndola a una evaluación

anónima con el fin de validarla. Este panel de especialistas debe responder sucesivas rondas de preguntas en busca de consenso.

Ludwig (citado por Hsu & Sandford, 2007) destaca que el feedback permite e incentiva a los participantes a reevaluar sus juicios iniciales hasta llegar al consenso. Los autores describen estudios que muestran que en muchas situaciones tres o cuatro rondas son suficientes para recolectar los datos necesarios y obtener consenso.

De esta forma, se comprende que se trata de un proceso sistémico e interactivo que permite la participación individual respetando el anonimato de los participantes y haciendo que la transmisión de información entre los participantes no sea influida por la presencia de un grupo manipulador.

Hsu & Sandford (2007) destacan que la realización de un estudio Delphi puede ser demorado debido a la cantidad de rondas, principalmente cuando hay muchos especialistas involucrados. Así, los autores resaltan la administración del tiempo entre las rondas y recomiendan un plazo de dos semanas para regresar los cuestionarios en cada ronda.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación posee carácter interdisciplinario con abordaje cuantitativo (Appolinário, 2006). El análisis de los resultados fue dirigido por el método descriptivo (Dencker, 1998). Los procedimientos adoptados para recolectar los datos son descriptos a continuación.

### **Análisis DAFO: diagnóstico de la situación**

Esta etapa fue realizada entre los días 10 y 30 de agosto de 2012 por un grupo de investigadores indicados por los coordinadores del estudio. El grupo estuvo formado por 2 (dos) doctores y 9 (nueve) masters docentes (egresados de la Maestría en Cultura y Turismo y la Maestría en Desarrollo Regional y Medio Ambiente, y miembros permanentes del Núcleo Temático de Turismo de la Universidad Estadual de Santa Cruz). Considerando la necesidad de anonimato fueron preservadas las identidades de los sujetos.

En base a Avila (2007) y al Plan de Desarrollo Integrado de Turismo Sustentable - Polo Litoral Sul (Secretaria da Cultura e Turismo, s/f) el coordinador elaboró y les presentó a los investigadores un rol preliminar de las Amenazas, Oportunidades, Puntos Fuertes y Débiles del destino turístico Ilhéus. El mismo fue enviado por e-mail a los investigadores quienes le atribuyeron valores de acuerdo con escalas de importancia y gravedad que variaron de 0 a 4 puntos.

## Método Delphi

En base a los resultados obtenidos con el Análisis DAFO se elaboraron las tablas con los datos a ser considerados por el Panel de Especialistas del Método Delphi. La composición del Panel de Especialistas fue definida por los coordinadores del estudio y se consideró como especialistas a los gestores de entidades representativas del turismo y a los actores sociales involucrados en la actividad turística de Ilhéus. Los factores predominantes para la elección fueron: tiempo de participación en el turismo, nivel de conocimiento y actuación y formación en el área. Considerando la necesidad de anonimato fue preservada la identidad de los sujetos. Los especialistas fueron identificados por números y la identificación de las entidades fue hecha de manera genérica: Instituto, Cooperativa, Asociación, etc. (Cuadro 1).

Cuadro 1: Composición del Panel de Especialistas

Especialista (numeración)	Referencia - Título - Entidad
1	Maestría en Desarrollo Regional y Medio Ambiente. Graduación en Turismo.
2	Doctor en Turismo y Sustentabilidad. Representante de Instituto.
3	Doctor en Turismo y Desarrollo Sustentable. Profesor Universitario.
4	Periodista y consultor.
5	Representante de cooperativa.
6	Representante de Asociación.
7	Maestría en Responsabilidad Social y Desarrollo de Seres Humanos. Profesor Universitario.
8	Empresario.

**Obs:** Los representantes de la Secretaría Municipal de Turismo, de una Asociación, del Convention & Visitors Bureaux, del SEBRAE y un empresario fueron excluidos del estudio por no responder en la primera etapa del estudio.

Fuente: Elaboración propia

La primera ronda del Delphi se inició con el envío de las tablas a los especialistas por correo electrónico el 3 de diciembre de 2012, solicitándoles que las devolvieran por el mismo canal de comunicación en 7 días. En dos casos se realizó contacto telefónico para hacer aclaraciones adicionales y uno de los participantes solicitó el envío de un instrumento impreso.

El texto del e-mail tuvo la intención de aclarar los objetivos y las características principales del estudio y solicitaba que se manifieste el interés por participar. A todos los participantes se les solicitó que completaran el formulario conforme las instrucciones. Los formularios, derivados del análisis DAFO, incluían un conjunto de tópicos sobre el destino turístico Ilhéus organizados en Puntos Fuertes, Puntos Débiles, Oportunidades y Amenazas. El Cuadro 2 presenta sólo los Puntos Fuertes.

Algunos participantes solicitaron un plazo mayor para responder. De esta forma la primera etapa se cerró el 7 de enero de 2013. Las respuestas de los especialistas fueron interpretadas y organizadas conforme el grado de homogeneidad o distinción de las mismas. Este proceso se llevó a cabo de igual manera en la segunda etapa (del 26 de marzo al 16 de abril de 2013) y en la tercera (del 29 de abril al 2 de mayo de 2013). Se observa que dos especialistas no respondieron en la tercera etapa.

Cuadro 2: Puntos Fuertes del destino turístico Ilhéus/BA

PUNTOS FUERTES	Ponderación										Completar las líneas con la nota atribuida al enunciado	¿Qué cambios / sugerencias propone para que el enunciado reciba 10? (opcional)
	No estoy de acuerdo ←					Estoy totalmente de acuerdo →						
Atractivos naturales.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Atractivos culturales.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Existencia de un Centro de Convenciones en la ciudad.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Características vinculadas al pueblo baiano como simpatía, hospitalidad y acogimiento.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Imagen de la ciudad asociada al escritor Jorge Amado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Sistema de acceso carretero fortalecido por la existencia de puerto y aeropuerto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Infraestructura turística instalada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Existencia de haciendas históricas de la cultura Del cacao.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Señalización turística en buen estado de conservación.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Itinerarios elaborados y en desarrollo en la Costa del Cacao.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Fuente: Elaboración propia

### Tratamiento estadístico del Análisis Delphi

Para analizar las respuestas fueron utilizadas Medidas de Tendencia Central que caracterizan los grupos como un todo describiéndolos de forma más compacta (Media Aritmética, Mediana, Moda) y Medidas de Dispersión (Variancia y Desvío Patrón), utilizando las siguientes fórmulas:

- Media Aritmética: corresponde a un valor representativo del centro geométrico de un conjunto de datos, representado por la división de la suma de los datos dividido la cantidad de números de la serie:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

**Nota:**  $\bar{x}$  – Representa la Media Aritmética;  $x_i$  – Valores observados y  $n$  – Cantidad de números de la serie.

- Mediana: medida cuyo valor se localiza en el centro exacto de la serie ordenada. O sea, debajo de la mediana deberá estar el 50% de los elementos analizados y por encima de la mediana deberá estar el 50% de los datos analizados. El valor para la mediana depende de la cantidad  $n$  de elementos presentes en la serie analizada: si  $n$  fuera impar, la mediana sería igual al elemento

central; si  $n$  fuera par, la mediana sería igual a la media aritmética de los dos elementos centrales (Bruni, 2009).

$$Me = \frac{n_i}{2}$$

**Nota:** Me - Representa la mediana y  $n_i$  - Número de valores observados en la serie.

- **Moda:** puede ser definida como el valor que ocurre con mayor frecuencia en la distribución de los datos. La serie puede no existir cuando no existe un valor con mayor número de repeticiones, denominadas serie amodal. La moda también puede no ser única cuando más de un dato se presenta con el mismo y mayor número de repeticiones, denominadas multimodales (Bruni, 2009).
- **Variación:** corresponde a la suma del cuadrado de la diferencia entre cada elemento y su media aritmética, posteriormente dividida por la cantidad de elementos del conjunto:

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)}$$

**Nota:**  $s^2$  - Variación;  $\bar{x}$  - Representa la Media;  $x_i$  - Son los valores observados y  $n$  - Es el número total de valores observados.

- **Desvío Patrón:** corresponde a la raíz cuadrada de la variación o a la raíz cuadrada de la suma del cuadrado de la diferencia entre los elementos de un conjunto y su media aritmética, posteriormente dividida por la cantidad de números del conjunto.

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)}}$$

**Nota:**  $s$  - Desvío Patrón;  $\bar{x}$  - Representa la Media;  $x_i$  - Son los valores observados y  $n$  - Es el número total de valores observados.

El test estadístico del Coeficiente de Variación fue utilizado para obtener estabilidad en las respuestas:

$$CV = \frac{s}{x} \cdot 100$$

**Nota:** CV - Coeficiente de Variación;  $s$  - Desvío patrón y  $x$  - Representa la Media.

En cuanto al grado de dispersión después del análisis de Donaire & Donaire (1990) y Fonseca & Martins (1996), se optó por considerar: Baja dispersión -  $\leq 15\%$ ; Media dispersión -  $15\% < CV < 30\%$  y Alta dispersión -  $\geq 30\%$ .

El parámetro utilizado fue la relación porcentual de la media con el desvío patrón. Se utilizó el Coeficiente de Variación (CV) en el que todo enunciado presenta un valor igual o mayor al 15% (Levine et al., 1998).

## RESULTADOS

### Análisis DAFO

De acuerdo con lo que fue explicado en la metodología un grupo de investigadores atribuyó valores a un rol preliminar de las Amenazas, Oportunidades, Puntos Fuertes y Débiles (debilidades) del destino turístico Ilhéus elaborados a partir de los estudios de Avila (2007) y del Plan de Desarrollo Integrado de Turismo Sustentable - Polo Litoral Sul (PDTIS).

Inicialmente, los puntos fuertes fueron analizados conforme la siguiente escala de importancia: Extremadamente importante - 4; Muy importante - 3; Importante - 2; Poco importante - 1 e Importancia nula - 0.

Posteriormente, los investigadores analizaron las debilidades del destino turístico Ilhéus y atribuyeron valores de acuerdo con la siguiente escala: Extremadamente grave - 4; Muy grave - 3; Grave - 2; Poco grave - 1 y Gravedad nula - 0.

En lo que se refiere a las oportunidades, los investigadores atribuyeron valores al destino turístico Ilhéus de acuerdo con la siguiente escala de significancia: Extremadamente significativa - 4; Muy significativa - 3; Significativa - 2; Poco significativa - 1 y Significancia nula - 0.

Finalmente, en relación a las amenazas los investigadores atribuyeron valores al destino turístico Ilhéus de acuerdo con la siguiente escala de significancia: Extremadamente significativa - 4; Muy significativa - 3; Significativa - 2; Poco significativa - 1 y Significancia nula - 0.

Los datos fueron tabulados y se les atribuyó la media a fin de organizarlos para iniciar la aplicación de la técnica Delphi (Tablas 1, 2, 3 y 4). En base al Análisis DAFO se elaboraron los formularios enviados a los especialistas, conforme se indica anteriormente en la metodología.

Tabla 1: Puntos Fuertes del destino turístico Ilhéus tabulados

PUNTOS FUERTES	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Poco importante	Importancia nula	Me-dia
Atractivos naturales	100%					4,00
Atractivos culturales	85,7%	14,3%				3,86
Existencia de un Centro de Convenciones en la ciudad.	28,6%	57,1%	14,3%			3,14
Características vinculadas al pueblo baiano como simpatía, hospitalidad y acogimiento.	42,9%	28,6%	28,6%			3,14
Imagen de la ciudad asociada al escritor Jorge Amado.	28,6%	57,1%		14,3%		3,00
Sistema de acceso carretero, fortalecido por la existencia de puerto y aeropuerto.	28,6%	42,9%	28,6%			3,00
Infraestructura turística instalada.	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%		2,57
Existencia de haciendas históricas de la cultura del cacao.	14,3%	14,3%	71,4%			2,43
Señalización turística en buen estado de conservación.	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%		2,29
Itinerarios elaborados y en desarrollo en la Costa del Cacao.		28,6%	57,1%	14,3%		2,14

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Puntos débiles del destino turístico Ilhéus tabulados

PUNTOS DÉBILES (DEBILIDADES)	Extremadamente grave	Muy grave	Grave	Poco grave	Gravedad nula	No respondió	Media
Secretaría Municipal de Turismo mal equipada y con empleados poco preparados para el ejercicio de sus funciones.	100%						4,00
Ausencia o ineficiencia de los Planes de Desarrollo del Turismo y áreas afines.	85,7%	14,3%					3,86
Carencia de opciones de ocio durante la temporada baja.	71,4%	28,6%					3,71
Dificultades para obtener recursos debido a la ineficiencia del municipio.	71,4%	28,6%					3,71
Baja calidad de la prestación de los servicios.	57,1%	28,6%				14,3%	3,67
Carencia de acciones volcadas a la promoción y divulgación del destino Ilhéus.	57,1%	42,9%					3,57
Baja articulación entre los actores sociales involucrados en la actividad turística.	71,4%	14,3%	14,3%				3,57
Carencia de opciones recreativas nocturnas.	57,1%	42,9%					3,57
Baja capacidad administrativa y empresarial del sector privado.	57,1%	42,9%					3,57
Precariedad de la infraestructura básica como servicios hospitalarios, abastecimiento de agua y energía.	57,1%	28,6%	14,3%				3,43
Carencia de datos estadísticos sobre el turismo.	57,1%	14,3%	28,6%				3,29
Carencia de opciones de ocio para los días de lluvia.	57,1%		14,3%	14,3%		14,3%	3,17
Inoperancia del Convention & Visitors Bureau.	42,9%	42,9%		14,3%			3,14
Concentración del turismo en el verano, asociado a excesos y oportunismos debido a la estacionalidad.	28,6%	42,9%	28,6%				3,00
Comunidad con escasa conciencia sobre la importancia y valor del patrimonio histórico.	14,3%	57,1%	28,6%				2,86
Indigencia social y baja calidad de vida de los residentes.	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%			2,71
Degradación del patrimonio por falta de cuidado y conservación.	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%			2,71
Imagen turística asociada principalmente a un único atractivo natural: las playas.	28,6%		71,4%				2,57
Poco uso de la obra y la figura de Jorge Amado como propulsores de la imagen turística.		28,6%	42,9%	28,6%			2,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Oportunidades del destino turístico Ilhéus tabuladas

OPORTUNIDADES	Extremadamente significativa	Muy significativa	Significante	Poco significativa	Significancia nula	Media
Integración entre la Costa del Cacao y la Costa del Dendê, creando mayores posibilidades de desarrollo de itinerarios y aumentando la permanencia media de los turistas en la región.	71,4%	28,6%				3,71
Posibilidad de fortalecimiento de Cadenas Productivas relacionadas con el turismo.	42,9%	57,1%				3,43
Posibilidad de integración del producto principal (sol y playa) con productos complementarios (ecoturismo, rural, cultural, aventura y deportivo).	42,9%	42,9%		14,3%		3,14
Facilidad de acceso a los atractivos naturales y culturales.	42,9%	28,6%	28,6%			3,14
Costa incorporada a las rutas de cruceros marítimos.	28,6%	57,1%	14,3%			3,14
Proyección de la imagen de Brasil, en función de los Mega eventos deportivos que tendrán lugar en el país.	57,1%		42,9%			3,14
La ciudad aún posee recursos turísticos inexplorados o subaprovechados.	42,9%	28,6%	28,6%			3,14
Alto grado de fidelidad de los visitantes.	28,6%	57,1%	14,3%			3,14
Crecimiento de productos turísticos alternativos debido a las nuevas tendencias en el comportamiento y actitudes del consumidor turístico.	42,9%	28,6%	14,3%	14,3%		3,00
Construcción del Porto Sul y su consecuente incremento del Turismo de Negocios y Eventos.	42,9%	28,6%	14,3%	14,3%		3,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Amenazas del destino turístico Ilhéus tabuladas

AMENAZAS	Extremadamente significativa	Muy significativa	Significante	Poco significativa	Significancia nula	Media
Baja integración y cooperación entre municipios de la Costa del Cacao.	57,1%	42,9%				3,57
Flujo turístico predominantemente infraestadual con baja propensión a gastar.	42,9%	42,9%	14,3%			3,29
Posibilidad de perjuicio de la imagen del destino turístico debido a la inadecuada infraestructura de saneamiento básico.	28,6%	57,1%	14,3%			3,14
Poca diversidad de emisores.	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%		2,57
Aumento de la competitividad turística con entrada al mercado de nuevos destinos con propuestas similares.	28,6%	14,3%	28,6%	28,6%		2,43
Posibilidad de perjuicio de la imagen turística de la ciudad debido a la existencia de impactos provocados por los emprendimientos previstos para la región, especialmente el Porto Sul.	14,3%	42,9%	14,3%	14,3%	14,3%	2,29
Baja valoración de las características culturales de Ilhéus por parte de los visitantes.	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%		2,29
Crisis económica mundial.	14,3%		71,4%	14,3%		2,14
Proceso de especulación inmobiliaria en expansión.	14,3%		42,9%	14,3%	28,6%	1,57

Fuente: Elaboración propia

### Análisis Delphi

La primera ronda fue enviada a los especialistas por correo electrónico solicitando que fueran devueltas por el mismo canal de comunicación. Posteriormente, se inició el *feedback* o retroalimentación para mejorar la calidad del producto grupal. La segunda etapa fue enviada a los especialistas sólo con los tópicos que obtuvieron un relevante grado de discordancia.

Una vez concluida la segunda ronda se repitió el procedimiento de las etapas anteriores buscando mejorar la calidad del producto grupal. Así, el formulario de la tercera ronda (final) fue enviado a los especialistas sólo con los tópicos que obtuvieron un relevante grado de discordancia.

Después de mejorar el trabajo grupal caracterizado por el análisis estadístico y el cálculo de la media, mediana, desvío patrón y coeficiente de variación, los coordinadores del estudio elaboraron las Tablas 5, 6, 7 y 8. Éstas presentan los resultados finales resumidos del Diagnóstico Estratégico Participativo Ponderado del destino turístico Ilhéus y contienen los tópicos que obtuvieron consenso entre los especialistas después de las tres etapas realizadas.

Tabla 5: Puntos Fuertes - Matriz de Evaluación Estratégica

Puntos Fuertes	1ª ronda		2ª ronda		3ª ronda	
	Mediana	Media	Mediana	Media	Mediana	Media
Imagen de la ciudad asociada al escritor Jorge Amado	9,5	9,25				
Sistema de acceso terrestre fortalecido por el puerto y el aeropuerto	8,0	7,86				
Atractivos naturales	8,0	8,38	8,0	8,50		
Itinerarios elaborados y en desarrollo en la Costa del Cacao	6,5	6,38	5,5	5,67		
Existencia de haciendas históricas de la cultura del cacao	7,5	7,25	7,0	7,67	8,0	7,80
Atractivos culturales	7,5	7,63	7,5	7,67	8,0	7,60
Características vinculadas al pueblo baiano: simpatía, hospitalidad y acogimiento	7,5	7,50	7,5	7,17	7,0	7,00
Existencia de un Centro de Convenciones en la ciudad	7,0	7,50	7,0	7,17	7,0	6,80
Infraestructura turística instalada	5,0	5,38	5,5	5,83	5,0	5,10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Puntos débiles - Matriz de Evaluación Estratégica

Puntos Débiles	1ª ronda		2ª ronda		3ª ronda	
	Mediana	Media	Mediana	Media	Mediana	Media
Concentración del turismo en el verano, asociado a excesos y oportunismos en razón de la estacionalidad	9,0	8,88				
Precariedad de la infraestructura básica como: servicios hospitalarios, abastecimiento de agua y energía	8,5	8,75				
Degradación del patrimonio por falta de cuidado y conservación	8,0	8,25				
Poco uso de la obra y la figura de Jorge Amado como propulsoras de la imagen turística	7,0	6,57				
Ausencia o ineficiencia de Planes de Desarrollo del Turismo y áreas afines	10,0	9,13	10,0	9,67		
Secretaría Municipal de Turismo mal equipada y con empleados poco preparados para el ejercicio de sus funciones	9,5	9,00	9,5	9,50		
Carencia de opciones de ocio los días de lluvia	8,0	7,75	9,5	9,50		
Comunidad con escasa conciencia sobre la importancia y el valor del patrimonio histórico	9,0	8,50	9,5	9,33		
Baja articulación entre los actores sociales involucrados en la actividad turística	8,0	7,63	9,5	9,17		
Inoperancia del Convention & Visitors Bureau	9,0	8,75	9,0	9,00		
Carencia de opciones de recreativas nocturnas	9,0	8,13	9,0	8,67		
Carencia de datos estadísticos sobre el turismo	8,5	8,00	9,0	8,67		
Baja calidad de la prestación de los servicios	8,0	8,25	8,5	8,67		
Baja capacidad administrativa y empresarial del sector privado	8,0	7,43	9,0	8,50		
Carencia de acciones volcadas a la promoción y difusión del destino Ilhéus	7,5	7,50	8,0	8,00		
Carencia de opciones de ocio durante la baja temporada	9,5	8,13	9,0	8,67	9,0	8,80
Dificultades para obtener recursos en función de la ineficiencia del municipio	10,0	8,13	10,0	9,17	9,0	8,80

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Oportunidades - Matriz de Evaluación Estratégica

Oportunidades	1ª ronda		2ª ronda		3ª ronda	
	Mediana	Media	Mediana	Media	Mediana	Media
Posibilidad de integración del producto principal (sol y playa) con productos complementarios (ecoturismo, rural, cultural, aventura y deportivo)	9,5	9,38				
La ciudad aún posee recursos turísticos inexplorados o subaprovechados	9,0	9,00				
Construcción del Porto Sul y el consecuente incremento del turismo de negocios y eventos	9,0	8,57				
Posibilidad de fortalecer las cadenas productivas relacionadas con el turismo	8,0	8,50				
Facilidad de acceso a los atractivos naturales y culturales	8,5	8,38	9,0	8,67		
Integración entre la Costa del Cacao y la Costa del Dendê, creando mayores posibilidades de desarrollo de itinerarios y aumentando la permanencia media de los turistas en la región	8,5	8,25	8,5	8,33		
Proyección de la imagen de Brasil en función de los mega eventos deportivos que se llevarán a cabo en el país	8,0	7,63	7,5	7,83		
Crecimiento de productos turísticos alternativos en función de las nuevas tendencias de comportamiento y actitudes del consumidor turístico	7,5	7,38	8,0	7,17	8,0	7,80
Costa incorporada a las rutas de cruceros marítimos	8,5	7,88	7,5	7,67	7,0	7,40

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Amenazas - Matriz de Evaluación Estratégica

Amenazas	1ª ronda		2ª ronda		3ª ronda	
	Mediana	Media	Mediana	Media	Mediana	Media
Posibilidad de perjuicio en la imagen turística de la ciudad debido a la existencia de impactos provocados por los emprendimientos previstos para la región, especialmente Porto Sul	9,5	9,25				
Flujo turístico predominantemente infraestadual con baja propensión a gastar	8,0	7,75	8,5	8,83		
Baja integración y cooperación entre los municipios de la Costa del Cacao	9,0	8,63	9,0	8,67		
Poca diversidad de emisores	7,0	6,86	8,0	8,00		
Aumento de la competitividad turística con entrada al mercado de nuevos destinos con propuestas similares	7,0	6,13	7,5	7,50	8,0	7,60

Fuente: Elaboración propia

La concentración de información permitió identificar y establecer un ranking de las cuestiones internas (debilidades y fortalezas) y externas (oportunidades y amenazas) del destino turístico Ilhéus, reuniendo datos importantes para la toma de decisiones o la realización de cambios operativos.

## CONCLUSIONES

Este estudio presentó los resultados del desarrollo de una herramienta innovadora para la realización de diagnósticos de destinos turísticos, el DEP - Diagnóstico Estratégico Participativo Ponderado. Se buscó que sea un instrumento de apoyo a la actuación de los gestores públicos, empresarios e instituciones relacionadas con el desarrollo del turismo.

Se considera que los objetivos fueron alcanzados porque el Método DEP fue desarrollado y aplicado en el destino turístico Ilhéus y fue posible evaluarlo y perfeccionarlo para su réplica en otros destinos. De esta forma, fue posible contribuir a perfeccionar los métodos de análisis de los destinos turísticos promoviendo la participación y valoración de la opinión de los representantes de varios sectores sin la manipulación y el predominio de los intereses de sectores dominantes.

Así, se considera que la principal contribución científica de esta propuesta fue el desarrollo de una técnica de análisis más fidedigna y participativa, pues el turismo como nuevo campo de estudio aún carece de madurez científica y análisis compatibles con la especificidad y complejidad de la actividad.

Los principales límites y dificultades en la investigación fueron el acceso y la disponibilidad de los sujetos del estudio, pues cinco invitados a participar del análisis DAFO no respondieron en ninguna etapa y dos especialistas no respondieron en la tercera etapa del Análisis Delphi. Esta dificultad sería minimizada si existiera un Consejo de Turismo en la ciudad, lo que facilitaría la recolección de datos y disminuiría significativamente el tiempo de análisis, pues el método podría ser aplicado en reuniones.

Se sabe que la participación debe ser construida de forma colectiva y que ese proceso no está exento de obstáculos. De esta manera, esas dificultades no deben servir de justificación para limitar la valoración de los procesos participativos.

Se espera que los resultados contribuyan con la planificación sustentable del turismo subsidiando planes de acción y proyectos a desarrollarse en la ciudad. De modo indirecto se espera que los actores sociales involucrados en la actividad turística se sensibilicen y movilicen permitiendo una reflexión sobre la situación turística de Ilhéus. Así, se pretende presentar los resultados a las entidades y actores sociales del turismo en Ilhéus. Es importante destacar que se trata de un estudio dinámico que debe ser actualizado frecuentemente ya que los datos recolectados reflejan la realidad del momento histórico en que se realizó la investigación.

El estudio ofrece un conjunto de datos que podrán servir como referencia para la Planificación Turística Sustentable de Ilhéus contribuyendo a que las acciones se basen en análisis calificados y no sólo en suposiciones.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Appolinário, F.** (2006) "Metodologia da ciência: filosofia e prática". Pioneira Thomson Learning, São Paulo
- Avila, M. A.** (2007) "Análise do desenvolvimento do turismo na cidade de Ilhéus – BA". Anais do IV Seminário de Pesquisa da ANPTUR – Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo, São Paulo, pp. 1-8
- Barretto, M.** (2003) "O imprescindível aporte das ciências sociais para o planejamento e a compreensão do turismo". Horizontes Antropológicos 9(20): 15-19
- Bigné, J.; Font, X. & Andreu, L.** (2000) "Marketing de destinos turísticos, análisis y estrategias de desarrollo". ESIC, Madrid
- Bruni, A. L.** (2009) "SPSS Aplicado à Pesquisa Acadêmica". Atlas, São Paulo
- Cerqueira, C. A.** (2002) "Análise estrutural do turismo do município de Ilhéus (BA)." Dissertação Mestrado, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, São Paulo
- Dencker, A. F. M.** (1998) "Métodos e técnicas de pesquisa em turismo". Futura, São Paulo
- Dias, R.** (2003) "Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil". Atlas, São Paulo
- Donaire, D. & Donaire, G. A.** (1990) "Princípios de estatística". Atlas, São Paulo
- Fonseca, J. S. & Martins, G. A.** (1996) "Curso de estatística". Atlas, São Paulo
- Fontes, M. J. V.** (2001) "Turismo em Ilhéus: vantagens comparativas versus vantagens competitivas". Dissertação Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador
- Kotler, P. & Armstrong, G.** (1998) "Princípios de marketing". Prentice-Hall, Rio de Janeiro
- Helms, M. & Nixon, J.** (2010) "Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade." Journal of Strategy and Management 3(3): 215–251
- Hsu, C. & Sandford, B. A.** (2007) "The Delphi technique: making sense of consensus." Assessment, Research & Evaluation 12(10): 1–8
- Levine, D. M.; Berenson, M. L. & Stephan, D.** (1998) "Estatística teoria e aplicações." LTC, Rio de Janeiro
- Lohmann, G. & Panosso Netto, A.** (2008) "Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas." Aleph, São Paulo
- Middleton, V.** (2000) "Marketing in travel and tourism". Butterworth-Heinemann, Oxford
- Mira, E.** (2003) "Fatores impeditivos à formação do cluster turístico-cultural de Ilhéus, Bahia". Dissertação Mestrado em Cultura e Turismo, Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus/BA
- Molina, S.** (2005) "Turismo: metodologia e planejamento". EDUSC, Caxias do Sul
- Noia, A. C.; Ávila, M. A. & Midlej, M. M. C.** (2009) "Desenvolvimento turístico e comunidade local - aspectos avaliativos e expectativas de residentes da cidade de Ilhéus/BA". Estudios y Perspectivas en Turismo 18(6): 634-654
- Panosso Netto, A.** (2005) "Filosofia do turismo: teoria e epistemologia". Aleph, São Paulo
- Pinto, R.** (2008) "Navegando à deriva: notas etnográficas sobre o turismo em Ilhéus, Bahia." Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo 2(4): 28-53

**Sainz de Vicuña, J. M.** (2006) "El plan de marketing en la práctica". Esic, Madrid

**Secretaria da Cultura e Turismo** (s/f) "Plano de desenvolvimento integrado de turismo sustentável. Pólo Litoral Sul". Governo do Estado da Bahia, Salvador

**Singh, T.** (2012) "Critical debates in tourism." Channel View Publications, Bristol

Recibido el 16 de marzo de 2014

Reenviado el 18 de junio de 2014

Aceptado el 25 de junio de 2014

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués