

ESTUDIO PROSPECTIVO PARA EL RESTAURANTE "HERENCIA Y TRADICIÓN" UBICADO EN QUITO- ECUADOR PARA EL AÑO 2022

PROSPECTIVE ESTUDY FOR THE RESTAURANT "HERENCIA Y TRADICION" LOCATED IN QUITO- ECUADOR FOR THE YEAR 2022

Castillo Jimbo Suly Loendi

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
slcastillo1@espe.edu.ec

Constante Núñez Danny Sebastián

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
dsconstante1@espe.edu.ec

Hidalgo Báez Melanie Samantha

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
mshidalgo3@espe.edu.ec

Loachamin Bonilla Santiago Andrés

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
saloachamin1@espe.edu.ec

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un estudio prospectivo para el restaurante "Herencia y Tradición" época post COVID-19 para el año 2022. La investigación utilizó un análisis exploratorio con enfoque cualitativo y cuantitativo, por medio de la aplicación del software MIC-MAC y SMIC-PROB-EXPERT. Los resultados permitieron la identificación de las variables claves, determinantes y autónomas de la empresa, destacando la importancia del estudio prospectivo y la incidencia en los posibles escenarios futuros. Se obtuvo como conclusión que al término de la pandemia el restaurante deberá tomar nuevas medidas respecto a su forma de manejar el negocio.

Palabras clave: Prospectiva, MIC-MAC, escenarios, estrategias.

Códigos JEL: M10, M11, M31.



ABSTRACT

The present research aims to develop a prospective study for the restaurant "Herencia y Tradición" in the post-COVID-19 period for the year 2022. The research used an exploratory analysis with a qualitative and quantitative approach, through the implementation of the MIC-MAC and SMIC software -PROB. The results allowed the identification of the key, determining and autonomous variables of the company, highlighting the importance of the prospective study and the impact on possible future scenarios. It was concluded that when the pandemic is over, the restaurant must take new measures regarding its way of running business.

Keywords: Prospectiva, MIC-MAC, escenarios, estrategias.

JEL Codes: M10, M11, M31.

1 INTRODUCCIÓN

El banco mundial prevé que los ingresos per cápita disminuyan en un 3.6% para finales del año 2020 provocando que se incrementen los niveles de pobreza, desempleo y subempleo, a causa de la pandemia (Banco Mundial, 2020). Principalmente se han visto afectadas las pequeñas y medianas empresas o PYMES (Caruso, 2020), las cuales han sido consideradas gran fuente de empleo por su elevada tasa de crecimiento y de innovación. Tal es el caso del restaurante "Herencia y Tradición" (HyT) ubicado en Quito-Ecuador. HyT se fundó como una PYME en el año 2018 y tuvo que parar sus operaciones debido a la emergencia sanitaria por disposiciones del COE Nacional (Báez, 2020).

El presente artículo busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles serían los escenarios más probables para el año 2022 de la empresa Herencia y Tradición? Para ello se tomó en cuenta el contexto socioeconómico interno y externo de la empresa en la determinación de variables dentro del estudio prospectivo a nivel exploratorio mediante entrevistas semiestructuradas. Para no afectar su reproducibilidad ni aplicabilidad, este estudio se realizó sobre la base de variables e hipótesis de futuro sin tomar en cuenta otros factores como actores externos a la empresa, políticas, disposiciones gubernamentales, reformas tributarias, etc. Debido a la infinita cantidad de estos posibles factores que podrían afectar a la empresa, se los englobó dentro de la variable "inestabilidad financiera del país", asumida como consecuencia de la pandemia. Así, este estudio puede servir de modelo para estudios prospectivos de escenarios de otras PYMES independientemente de dichos factores externos.

La investigación se compone de las siguientes partes: El marco teórico en el que se revisa el concepto de prospectiva, escenarios y las herramientas de MIC-MAC y SMIC-PROB-EXPERT; la metodología, donde se describe a detalle las variables, su influencia y dependencia, los actores, probabilidades simples, probabilidades de ocurrencia y probabilidades de no ocurrencia por cada actor; el análisis de los resultados provistos por el programa, donde se da respuesta a la pregunta de investigación, y; las conclusiones del análisis.

2 MARCO TEÓRICO

Astigarraga (2016) afirma que: “La prospectiva bien ejercida se reconoce como un proceso sistemático, participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y para la movilización de acciones conjuntas” (p. 25). Es decir, la prospectiva es la habilidad para prever posibles escenarios futuros de las organizaciones, lo que tiene especial importancia en las PYMES, por el desarrollo y crecimiento constante que se presenta en estas (Alex & Miguel, 2019).

Los escenarios son la representación de múltiples futuros posibles, los cuales ayudan a comprender cómo las acciones tomadas por las organizaciones influyen de manera activa en el futuro de la misma. Al determinar las oportunidades y amenazas del entorno se puede desarrollar futuros verosímiles (Godet 2007). Los escenarios deben ser utilizados en empresas donde su entorno es propenso a cambios significativos o bien recurrentes. El anticipar tales cambios resulta de vital importancia para la planeación estratégica, ya que de esta manera es posible optimizar la probabilidad de la organización de sobrevivir en el mercado competitivo (Conil, Velazco y Chumacero 2011). Dichos escenarios se pueden obtener en varios pasos que van desde la definición de variables mediante el programa MIC-MAC hasta el cálculo de escenarios mediante el programa SMIC-PROB-EXPERT.

La herramienta MIC-MAC es un software de análisis prospectivo que toma en cuenta cualitativamente la interrelación de variables dentro de un sistema (empresa, organización, sociedad, país) y cuantitativamente su interpretación estadística en una matriz (Garza & Cortez, 2011). El método cuantitativo ayuda a entender la realidad objetiva externa mediante datos numéricos, mientras que el método cualitativo estudia una realidad subjetiva que ayuda a comprender, describir e interpretar ciertos fenómenos a través de percepciones y de experiencias de quien las interpreta (Cruz & Medina, 2015).

El software SMIC-PROB-EXPERT o método de impactos cruzados permite valorar ideas propuestas o escenarios propuestos con el fin de identificar cambios probabilísticos en un conjunto de sucesos que se dan al evaluar las hipótesis (La prospective, 2018). Por lo tanto, esta técnica permite ver los futuros más óptimos que serán apropiados para el método de escenarios. Para ello se formula una encuesta que tiene como pilar entre cinco o seis hipótesis primordiales y otras más que servirán como un complemento, este análisis debe ser complementado con un análisis estructural, el mismo otorgara las variables claves que se utilizarán como partida al formular hipótesis en el SMIC-PROB-EXPERT (Godet & Durance, 2007).

3 METODOLOGÍA

El presente estudio contempla el uso de ambas herramientas mencionadas. La herramienta MIC-MAC permite analizar de manera cualitativa y cuantitativa las relaciones entre variables que componen el sistema del Restaurante Herencia y Tradición, lo cual ayudará a identificar las principales variables con mayor influencia y dependencia del sistema, de esta manera clasificarlas en variables determinantes, claves y autónomas. A continuación, se utiliza la herramienta SMIC-PROB-EXPERT, la cual es un software que tiene por fin seleccionar entre un par de hipótesis o criterios evaluados la opción más viable, esto se lo realiza a través de una entrevista semiestructurada. De esta manera se podrá analizar los resultados arrojados por el software y determinar los escenarios futuros con más probabilidad de ocurrencia.

4 DESARROLLO

Aplicación del Software MICMAC

Fase 1: Identificar las variables

La primera fase consiste en definir el alcance del estudio, y por lo tanto el alcance del sistema a ser estudiado. Para el caso del Restaurante HyT se tomó como base el análisis FODA para determinar las variables más influyentes tanto del entorno interno como del externo.

Tabla 1. Variables de Herencia y Tradición

N°	Etiqueta larga	Etiqueta corta	Descripción	Área
1	Buena ubicación	B. Ubic	El restaurante está ubicado en el Centro Histórico, un lugar de gran concurrencia de personas	Comercial
2	Infraestructura limitada	I. Ltda.	El local este patrimonio por lo que es difícil realizar cambios. Cuenta con aforo para 45 personas.	Administrativa
3	Variedad y disponibilidad de materia prima fresca y natural	MPD	Se tiene variedad de materia prima fresca por la cercana al establecimiento, su ubicación es cercana al Mercado Central de Quito.	Producción
4	Visita de turistas	V. Turts	Al contar con varios hoteles cerca del establecimiento y estar en un lugar turístico de Quito.	Comercial
5	Zona insegura y presencia de delincuencia	Z. Ings	Alta inseguridad en el sector.	Comercial
6	Alta competencia	A. Compto	Varios establecimientos se dedican a la elaboración y venta de platos típicos en el sector.	Comercial
7	Inestabilidad financiera del país	Inest fina	Al momento el Ecuador atraviesa una inestabilidad financiera, lo cual afecta a las micro y medianas empresas. Aumentado por la pandemia que se vive.	Financiero
8	Fijación de precios de venta	F. Pv	Se fijan precios de acuerdo a costos o ventas	Financiero
9	Marketing digital	Mkg. Dig	Incremento de promoción y publicidad de un marketing digital, en redes sociales, o blogs.	Comercial
10	Alianzas estratégicas con empresas cercanas al Restaurante	Al. Estar	Empresas, hoteles, negocios cercanos, con los cuales se puede establecer alianzas	Administrativa
11	Cambios tecnológicos futuros	Camb tecno	Adquisición de nuevas tecnologías que ayudan a realizar un trabajo más eficaz.	Administrativa

Fuente: Software MIC-MAC

Fase 2: Ponderación de influencia y dependencia entre variables

Tabla 2. Matriz de influencia directa HyT

	1: B. Ubic	2: I. Ltda.	3: MPD	4: V. Turís	5: Z. Ings	6: A. Compto	7: Inés fina	8: F. Pv	9: Mkg. Dig	10: Al. Estar	11: Camb tecno	Total
1: B. Ubic	0	3	3	3	1	3	0	3	1	3	1	21
2: I. Ltda.	3	0	1	3	0	3	2	3	0	3	2	20
3: MPD	3	0	0	3	1	2	3	3	1	3	0	19
4: V. Turts	3	2	3	0	3	3	3	3	2	3	1	26
5: Z. Ings	2	0	0	3	0	2	3	1	1	2	2	16
6: A. Compto	3	2	2	3	3	0	2	3	3	3	0	24
7: Inest fina	0	0	2	3	3	1	0	2	1	1	3	16
8: F. Pv	3	3	3	3	2	2	2	0	2	3	2	25
9: Mkg. Dig	1	1	2	3	2	2	0	2	0	3	3	19
10: Al. Estar	3	2	3	3	2	3	1	2	3	0	2	24
11: Camb tecno	0	2	0	2	2	2	1	2	0	2	0	13
Total	21	15	19	29	19	23	17	24	14	26	16	

Fuente: Software MIC-MAC

Fase 3: Análisis de datos

Plano de influencia:

Un plano de influencia es una forma de presentar los cálculos del software MIC-MAC en cuanto a la influencia y dependencia de las variables. El eje X representa la dependencia, mientras que el eje Y representa la influencia. De este modo, las variables se organizan en cuadrantes. Para poder interpretar mejor un plano de influencia y dependencia se debe trazar una línea diagonal que cruce el plano.

En la Figura 1 se observa el plano de influencia y dependencia directa de HyT en el que las primeras variables que tocan la diagonal son las variables claves o las estrategias que se van a tener en cuenta para presente estudio: la visita de turistas, las alianzas estratégicas, la fijación de precios y la alta competencia.

Luego en el centro se observan las variables reguladoras que están cerca de la diagonal: la buena ubicación, la materia prima directa, y la infraestructura limitada. Estas servirán como llave para lograr identificar las variables clave.

Por último, en la parte inferior izquierda del plano y más próximas a la diagonal se ubican las variables autónomas, en este caso son: la zona insegura, la inestabilidad política y comercial, el marketing digital y cambios tecnológicos. Estas variables son poco dependientes e influyentes y no aportaran mucho a las variables claves como tal.

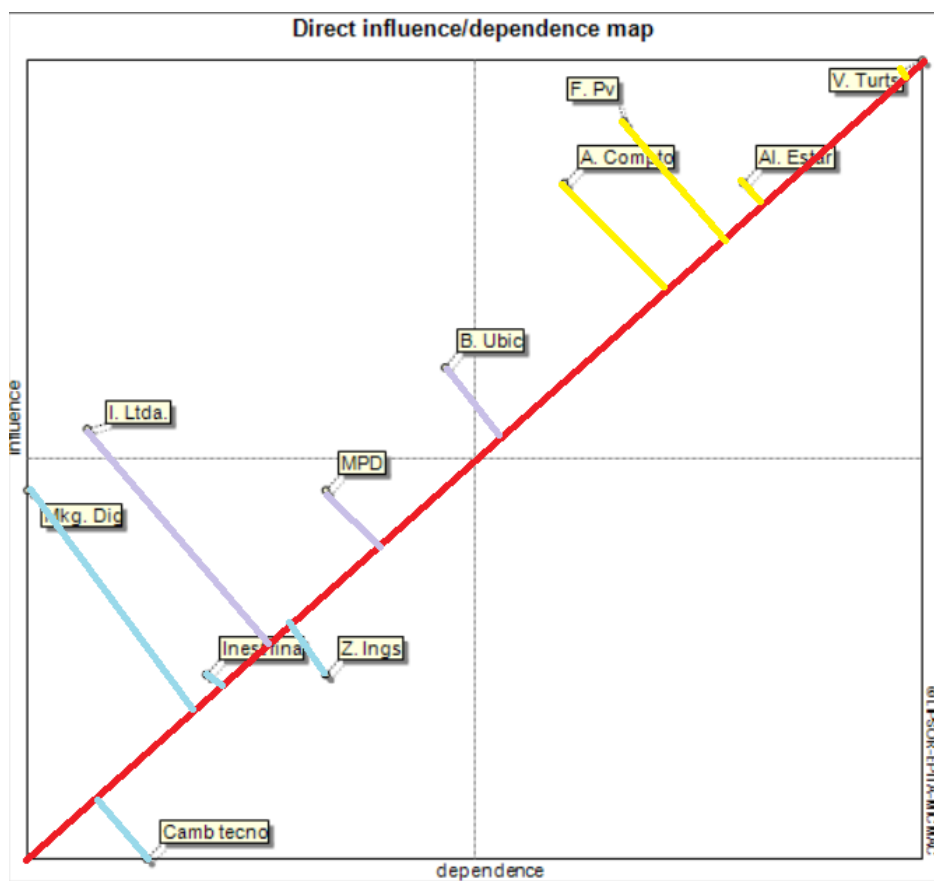


Figura 1. Plano de influencia y dependencia directa HyT

Fuente: Software MIC-MAC

Aplicación del Software SMIC-PROB-EXPERT

Fase 1: Formulación de hipótesis y elección de expertos

La Herramienta SMIC-PROB-EXPERT ha sido aplicada para el Restaurante Herencia y Tradición con el fin de destacar los escenarios más probables. A continuación se presenta la lista de hipótesis que son las condiciones, o supuestos sin certeza que se pueden probar mediante el cuestionamiento y valorar a partir de hechos actuales para el horizonte de tiempo (2022), para determinar qué tan probable es que tienda a ocurrir estas hipótesis en el desarrollo del restaurante.

Tabla 3. Hipótesis

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Visita de turistas	V. Turts	Al contar con varios hoteles cerca del establecimiento y estar en un lugar turístico de Quito.
2	Alta competencia	A. Compto	Varios establecimientos se dedican a la elaboración y venta de platos típicos en el sector.
3	Alianzas estratégicas con empresas cercanas al Restaurante	Al. Estar	Empresas, hoteles, negocios cercanos, con los cuales se puede establecer alianzas
4	Inestabilidad financiera, del país	Inest. fina	Al momento el Ecuador atraviesa una inestabilidad financiera, lo cual afecta al micro y medianas empresas. Aumentado por la pandemia que se vive.

Fuente: Software SMIC-PROB-EXPERT

Por otro lado, los expertos son personas muy influyentes en el Restaurante, los mismos que tienen un peso significativo en la toma de decisiones para el desarrollo del Restaurante Herencia y tradición.

Tabla 4. *Expertos*

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Báez	Hernán	Accionista	4
2	Granja	Johana	Administrativo	3
3	Moreno	Evelyn	Operativo	1
4	Moreno	Estefanía	Operativo	1

Fuente: Software SMIC-PROB-EXPERT

Fase 2: Ingreso de Probabilidades

Mediante la herramienta se procede a realizar el registro de probabilidades obtenidas de las consultas que se emitió a los expertos sobre cada hipótesis con la ayuda de las entrevistas empleadas a los 4 participantes, a continuación, se detalla tanto las probabilidades simples, probabilidades condicionales con realización y las probabilidades condicionales si no realización, de cada experto:

Probabilidades simples

Tabla 5. *Probabilidades simples (Conjunto de expertos)*

	Hernán Báez	Granja Johana	Moreno Evelyn	Moreno Estefanía	Total
1: V. Turts	0,9	0,75	0,5	0,95	3,1
2: A. Compto	0,85	0,6	0,85	0,4	2,7
3: Al. Estar	0,3	5	0,7	0,5	6,5
4: Inest fina	0,6	0,85	0,75	0,8	3

Fuente: Software SMIC-PROB-EXPERT

Probabilidades condicionales sí realización

Para este registro se clasifica a los 4 expertos antes mencionados para calificación de hipótesis tomando en cuenta la influencia en la probabilidad de ocurrencia SI se da la hipótesis se muestra la respectiva valoración en conjunto de expertos:

Tabla 6. *Probabilidades de realización (Conjunto de expertos)*

	V. Turts	A. Compto	Al. Estar	Inest fina
1 - V. Turts	0,65	0,922	0,944	0,833
2 - A. Compto	0,798	0,562	0,674	0,834
3 - Al. Estar	0,678	0,56	0,467	0,697
4 - Inest fina	0,613	0,709	0,714	0,478

Fuente: Software SMIC-PROB-EXPERT

Probabilidades condicionales no realización

Para este registro de valoración de hipótesis, de igual forma se toma la calificación de cada experto basándose en la influencia de probabilidad de ocurrencia si NO se da la hipótesis. Los resultados se pueden ver en la Tabla 7.

Tabla 7. Probabilidades de no realización (Conjunto de expertos)

	V. Turts	A. Compto	Al. Estar	Inest fina
1 - V. Turts	0	0,299	0,392	0,482
2 - A. Compto	0,125	0	0,464	0,314
3 - Al. Estar	0,075	0,347	0	0,256
4 - Inest fina	0,228	0,181	0,272	0

Fuente: Software SMIC-PROB-EXPERT

Matriz de efectos de hipótesis realizadas (Conjunto de expertos)

Los valores corresponden a la sustracción de los datos netos, en conjunto de los 4 expertos

Tabla 8. Matriz de efectos de hipótesis realizadas

	V. Turts	A. Compto	Al. Estar	Inest fina
1 - V. Turts	0	0,273	0,294	0,183
2 - A. Compto	0,236	0	0,112	0,272
3 - Al. Estar	0,211	0,093	0	0,23
4 - Inest fina	0,135	0,231	0,236	0

Fuente: Software SMIC-PROB-EXPERT

Matriz de efectos de hipótesis no realizadas (Conjunto de expertos)

Tabla 9. Matriz de efectos de hipótesis no realizadas

	V. Turts	A. Compto	Al. Estar	Inest fina
1 - V. Turts	-0,65	-0,35	-0,257	-0,168
2 - A. Compto	-0,437	-0,562	-0,098	-0,249
3 - Al. Estar	-0,392	-0,12	-0,467	-0,211
4 - Inest fina	-0,25	-0,297	-0,206	-0,478

Fuente: Software SMIC-PROB-EXPERT

5 RESULTADOS

A continuación, se presenta los gráficos resultantes de los cálculos de los programas MIC-MAC y SMIC-PROB-EXPERT: variables dependientes e influyentes, gráfico de influencia directa e histograma de sensibilidad de influencias (conjunto de expertos). Luego se muestra la interpretación de dichos resultados, la selección y análisis de escenarios posibles.

En la Figura 2 se señalan las variables de fijación de precios, alta competencia en el mercado y la variable de alianza estratégicas como aquellas con más dependencia e influencia en todo el entorno externo e interno del restaurante Herencia y Tradición.

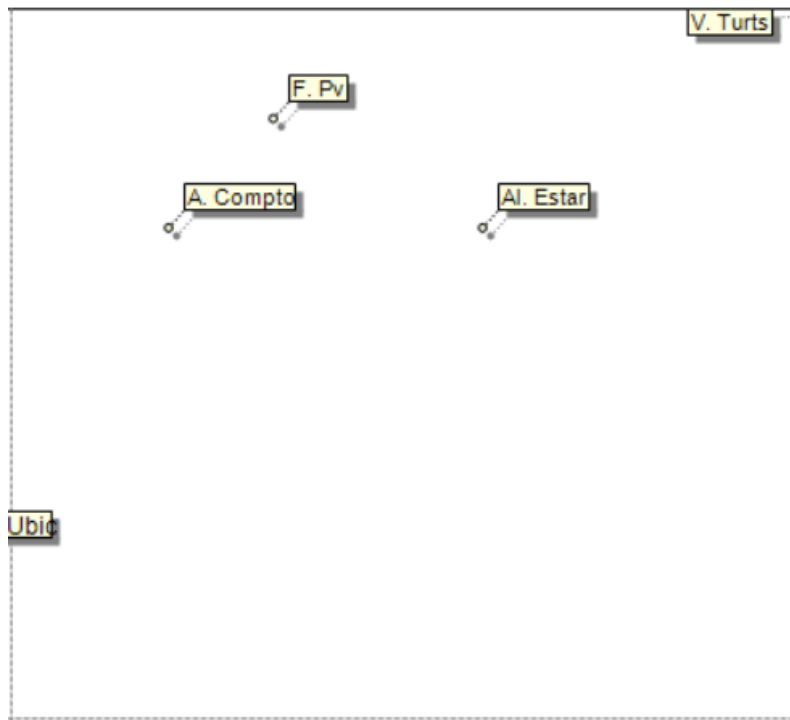


Figura 2. Variables dependientes e influyentes
Fuente: Software MIC-MAC

En la Figura 3, por otro lado, se puede ver la influencia directa al 5%, en el cual se ve una influencia bilateral y fuerte de ponderación 3, entre las variables de inestabilidad financiera y de visita de turistas. Por otro lado, las alianzas estratégicas, la visita de turistas y el cambio tecnológico también se relacionan de manera fuerte con una representación gráfica de una línea gruesa roja.

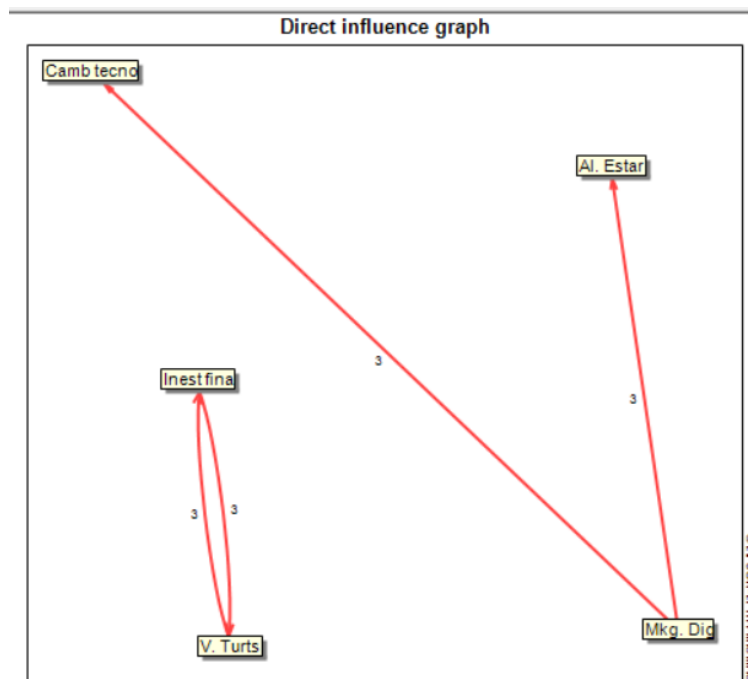


Figura 3. Gráfico de influencia directa

Fuente: Software MIC-MAC

SMIC-PROB-EXPERT

Para esta fase se toma en cuenta las virtudes que ofrece la herramienta y se procede a interpretar los histogramas, planos, matrices, etc., con el fin de analizar y definir los escenarios que ayudaran en el desarrollo del Restaurante Herencia y Tradición.

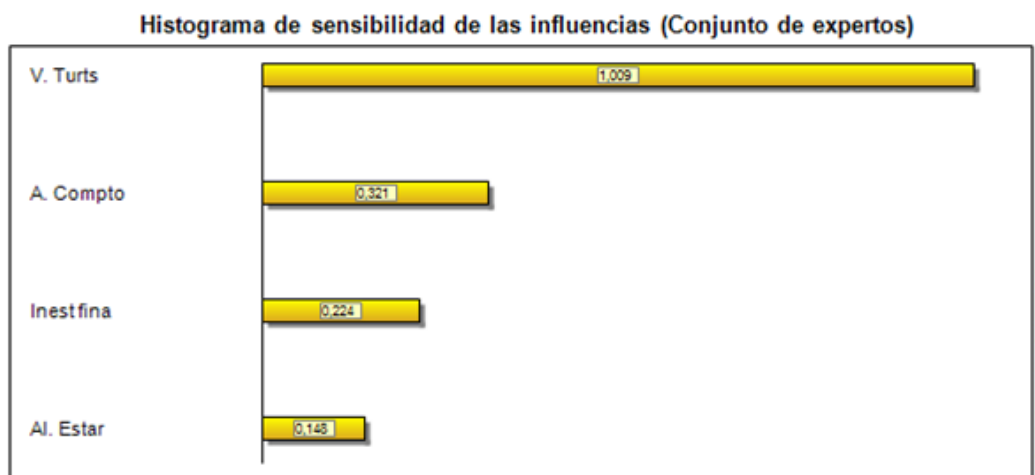


Figura 4. Histograma de sensibilidad de influencias
Fuente: Software SMIC-PROB-EXPERT

Interpretación: Mediante el cálculo de sensibilidad en las influencias en el conjunto de expertos se puede obtener que la visita de turistas en el restaurante “Herencia y tradición”, es de mayor impacto.

Selección y Análisis de Escenarios

En esta matriz de probabilidades de los escenarios, en los cuales los objetivos de análisis son los que su probabilidad acumula no exceda el 80%. Donde la probabilidad de ocurrencia de cada experto y su media ponderar muestran el grado de significancia de cada hipótesis.

Tabla 10. Probabilidades de los escenarios (Conjunto de Expertos)

Escenarios	1 - Accionista	2 - Administrativo	3 - Operativo	Probabilidad de ocurrencia	Probabilidad acumulada
01-1111	0,213	0,322	0,277	0,264	0,264
02-1110	0,081	0	0,046	0,046	0,31
03-1101	0,142	0,067	0,025	0,091	0,401
04-1100	0,121	0,11	0,122	0,118	0,519
05-1011	0,008	0,053	0,098	0,043	0,562
06-1010	0,123	0,067	0,047	0,087	0,649
11-0101	0,03	0,051	0,039	0,039	0,688
13-0011	0	0,036	0,042	0,021	0,709
16-0000	0,283	0,259	0,264	0,271	0,98

Fuente: Software SMIC-PROB-EXPERT

Tabla 11. Probabilidad de ocurrencia

Escenarios	Prob. de mayor a menor	Nombres	Descripción	Escenarios
1	1111 0,264	ESCENARIO APUESTA	Escenario con mayor probabilidad de ocurrencia donde todas las hipótesis planteadas se cumplen.	Existe una probabilidad del 26,4% de que ocurran todas las hipótesis, las visitas de turistas, las alianzas estratégicas, la inestabilidad financiera del país y alta competitividad.
4	1100 0,118	ESCENARIO TENDENCIAL	Escenario con probabilidad media respecto a los escenarios alternos y al de apuesta. En el cual no se cumplen las hipótesis de (Al. Estar y Inest fina)	Es decir, que hay una probabilidad del 11,8% de que existan alianzas estratégicas mientras no se estabilidad la parte financiera del país.
3	1101 0,091	ESCENARIO ALTERNO	Escenario con probabilidad menor con respecto al escenario de tendencia y al de apuesta. En el cual no se cumplen la hipótesis (Al. Estar)	Que se puedan realizar alianzas estratégicas con empresas cercanas al restaurante mientras se cumplan la hipótesis de visitas de turistas y alta competencia tiene una probabilidad del 9,1%
6	1010 0,087	ESCENARIO ALTERNO	Escenario considerado para los expertos como menos probable, en el cual no se cumple las hipótesis (A. Comp y Inest.fina)	Mientras que el escenario con menos probabilidad es aquel en el que las visitas de turistas permitan tener alianzas estratégicas, tendiendo como porcentaje de probabilidad un 8,7%

Fuente: Software SMIC-PROB-EXPERT

6 CONCLUSIONES

El estudio prospectivo para el restaurante Herencia y Tradición época post COVID-19, es de gran de importancia para entender que el futuro no es lineal, por lo contrario, se debe aceptar que hay varios escenarios con mayor posibilidad de ocurrencia o menor ocurrencia, lo cual sirve para poder tomar acciones estratégicas con el fin de cumplir sus objetivos y metas. Los programas de MIC-MAC, y SMIC-PROB-EXPERT, ayudaron a priorizar las variables para la elaboración de escenarios futuros.

La herramienta MIC-MAC es un método mixto cuantitativo y cualitativo, cuya aplicación al Restaurante Herencia y Tradición permitió establecer aquellas variables que por

su influencia afectan a todo el sistema en el desarrollo y en función de estos resultados tomar las acciones adecuadas. Esto se lo realizó mediante la ponderación de influencia entre las variables propuestas por los expertos, y el respectivo análisis de las gráficas de influencia tanto directas como indirectas.

Con la finalidad de lograr una mayor cantidad de visitas turísticas en el restaurante herencia y tradición para el año 2022, es indispensable tomar acciones a corto plazo sobre variables críticas como adecuar las instalaciones con el fin de precautelar el aseo y la seguridad de los clientes donde se llegaron a visual alizar un entorno prospectivo además de poder visualizar los ajustes necesarios a los planes estratégicos del restaurante herencia y tradición para obtener los resultados deseados.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alex, C., & Miguel, V. (2019). Dimensión prospectiva y su adaptación al entorno empresarial actual. *Revista electronica TAMABARA*, 670-682.
- Astigarraga, E. (2016). *Prospectiva estrategica: Origenes, conceptos clave e introduccion a su practica*. Centroamericana de Administracion Publica.
- Báez, H. (20 de Agosto de 2020). Estudio de variables. (H. Melanie, Entrevistador)
- Banco Mundial. (2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. Washington DC: World Bank Group.
- Caruso, J. (Miercoles de Julio de 2020). *El Cronista*. Obtenido de Las pymes, un cambio impostergable post pandemia: <https://www.cronista.com/fiscal/Las-pymes-un-cambio-impostergable-post-pandemia-20200701-0032.html>
- Conill, Y., Velazco, J. H., & Chumaceiro, A. (2011). Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 274-290. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29018865006.pdf>
- Cruz, P., & Medina, J. (2015). Selección de los métodos para la construcción de los escenarios de futuro. *Entramado*, 32-46.
- Cruz, P., & Medina, J. (2015). Selección de los métodos para la construcción de los escenarios futuros. *Scielo*, 32-46.
- Garza, J., & Cortez, D. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectiva en una área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. *Innovaciones de negocios*, 335-356.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica : problemas y métodos*. Donostia-San Sebastián : PROSPEKTIKER.

- Godet, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Paris.
- La prospective. (13 de Junio de 2018). *La prospective*. Obtenido de <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/70-Smic-Prob-Expert.html>
- Rivera, H., & Malaver, M. (2006). La importancia de la prospectiva en la sociedad. *Universidad & Empresa*, Págs (257-270).
- Rodriguez, C. (Enero de 2019). ESTUDIO PROSPECTIVO DEL RESTAURANTE “DOÑA ISABEL”. *Proyecto de investigación para la obtención de título de Ingeniero Comercial*. Ambato, Ecuador.
- Sanchez, K., & Rodriguez, J. (07 de Abril de 2020). *Sela*. Obtenido de Que hacer despues de la pandemia: <http://www.sela.org/es/prensa/articulos/a/62933/pymes>
- Yori Conill, L., Hernández de Velazco, J., & Chumaceiro Hernández, A. (2011). Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 274-290. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29018865006.pdf>