

MODELO AVANZADO DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN HOTELERA: CASO “LA CASA DEL SUIZO”

ADVANCED MODEL OF STRATEGIC FORESIGHT AS A HOTEL PLANNING TOOL: “LA CASA DEL SUIZO HOTEL CASE STUDY”

Armijos Jumbo María José

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

Guamba Veintimilla Jennifer Michelle

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

Jaramillo Escobar Michelle Anabel

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Av. Rumiñahui s/n
majaramillo15@espe.edu.ec
Sangolquí – Ecuador

Santacruz Quintana Andrea Gabriela

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Av. Rumiñahui s/n
agsantacruz1@espe.edu.ec
Sangolquí – Ecuador

RESUMEN

La presente investigación busca resaltar la importancia de la prospectiva y el uso de sus modelos aplicado para organizaciones, tal como el avanzado, mismo que será utilizado en La Casa del Suizo. La metodología es mixta; las fuentes de información utilizadas son primarias y secundarias, se utilizaron softwares especializados: MICMAC, MACTOR y SMIC. Para la ejemplificación se utilizó la empresa hotelera La Casa del Suizo con el fin de conocer los posibles escenarios con base en la información obtenida de un análisis del caso por medio de expertos en el área de alojamiento y turismo.



Para el desarrollo del caso se realizó un estudio previo de la empresa mediante la revisión de información encontrada en la Superintendencia de Compañías, portales oficiales e investigaciones anteriores del sitio, mismos que fueron de ayuda para la aplicación de la teoría y empleo de programas especializados. El método se desarrolló en base a 10 variables, 6 hipótesis, 10 involucrados y 4 expertos, lo que permitió identificar ciertas tendencias que rigen al sector hotelero amazónico en relación a las demás regiones, favoreciendo el proceso de toma de decisiones e implementación de estrategias oportunas en el desempeño futuro.

Palabras claves: Planificación estratégica, Prospectiva estratégica, Retrospección, hotelería.

Códigos JEL: J1 y M1

ABSTRACT

The objective of this document indicates the importance of foresight and the use of its applied models for organizations, such as the advanced one, which will be used in La Casa del Suizo. For this research, the methodology used will be supported by primary and secondary sources, at the same time that it will be used alongside suitable software such as MICMAC, MACTOR and SMIC. For the exemplification, the hotel company La Casa del Suizo was used in order to know the possible scenarios based on the information extracted by experts in the area of accommodation and tourism. For the development of the case, a previous study of the company was carried out by reviewing the information found in the Superintendency of Companies, official portals and previous investigations of the site, which were helpful for the application of the theory and use of specialized programs. The method was developed based on 10 variables, 6 hypotheses, 10 involved and 4 experts, which identified certain trends that govern the Amazonian hotel sector in relation to other regions, favoring the decision-making process and implementation of appropriate strategies in future performance.

Keywords: Strategic planning, Strategic foresight, Retrospection, Hospitality.

JEL codes: J1 and M1

1 INTRODUCCIÓN

La prospectiva estratégica mediante la utilización de varios softwares especializados permite direccionar a las empresas en el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.

La presente investigación tiene como fin dar a conocer la importancia de la prospectiva estratégica para tener un enfoque objetivo de la empresa y poder influir en ella a futuro, mediante el análisis de la metodología propuesta por Michel Godet.

Inicialmente se consideraron aportes de los fundadores de la prospectiva estratégica quienes sustentan la base de la construcción del mejor futuro posible (Godet, 1990).

Para el diseño del mejor escenario para La Casa del Suizo se tomó en cuenta la información obtenida por los softwares especializados: MICMAC, MACTOR Y SMIC-PROB EXPERT.

Este trabajo es importante porque permite realizar turismo a los visitantes que buscan experiencias únicas, y calidad del servicio dentro del establecimiento; cabe resaltar que adicionalmente se ha creado un nuevo nicho de mercado a causa de la pandemia COVID-19, por lo cual se deben implementar nuevas estrategias para el crecimiento a corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, también es relevante desde el punto de vista académico dentro del estudio de la prospectiva estratégica.

Inicialmente se realiza una reseña sobre la importancia de la prospectiva estratégica y su influencia dentro de las empresas prestadoras de servicios. A continuación, se elabora un estado del arte; después se trabaja con la información levantada de fuentes primarias. También se procede a identificar los factores de cambio, selección de las variables estratégicas con el software MICMAC, seguidamente se elabora el juego de actores y objetivos con el software MACTOR, a continuación se acude a unos expertos e hipótesis mediante la herramienta SMIC-PROB EXPERT. Finalmente se presentan las conclusiones y resultados obtenidos del presente trabajo.

2 METODOLOGÍA

La metodología para la presente investigación será mixta en donde se utilizarán fuentes primarias y secundarias, pues según Blanco y Pachecho (2015) "La metodología mixta es un diseño de investigación en la cual los investigadores recolectan, analizan y combinan datos cualitativos y cuantitativos en un único estudio o programa de investigación multifase".

También se aplicará el software MICMAC, a través del cual se identificarán las variables que se podrán adjudicar a la matriz estructural, por lo que se logrará la visualización de impactos que afectan a la organización y cómo intervienen para llegar a un posible escenario. Además, el método MACTOR será puesto en marcha con el fin de verificar convergencias y divergencias entre objetivos y posturas de actores en relación con la organización, de tal forma que facilite la toma de decisiones al momento de establecer alianzas o conflictos dentro de un entorno competitivo. Posteriormente, se aplicará el software SMIC PROB-EXPERT, lo que permitirá el análisis a un grupo de expertos con sus respectivas opiniones de tal manera que arrojen resultados coherentes para aplicar la estrategia a un posible escenario.

Se finalizará con el análisis de resultados de cada uno de los softwares aplicados para determinar los factores que favorecen a La Casa del Suizo en la toma de decisiones, para lograr anteponerse a la competencia y superar los objetivos planteados.

3 MARCO TEÓRICO

La prospectiva estratégica es una ciencia que ayuda con la evaluación del futuro, con el fin de mejorar la toma de decisiones en el presente de tal manera que consiga un direccionamiento a posibles escenarios que favorezcan el objetivo y generen ventajas competitivas, además la prospectiva estratégica se enmarca en dos corrientes: la francesa y la anglosajona.

Mojica (2010) expresa que "La prospectiva para la escuela voluntarista, no existe un solo futuro sino muchos futuros y que, por lo tanto, además del escenario probable, hay otros escenarios posibles" (p.5).

Para proceder al diseño de escenarios futuros se deben generar varias alternativas en base a fuentes primarias o secundarias, las mismas que se relacionarán con las variables clave para el proyecto, y así el experto en el tema podrá tener elementos de juicio bastante certeros.

Por otro lado, Godet (2000) especifica que "las herramientas empleadas en prospectiva estratégica son útiles porque sirven para estimular la imaginación reducir las incoherencias, crear un lenguaje común, la estructura de pensamiento colectivo y fomentar la aprobación" (p.6)

Berger (1964) uno de los fundadores de la disciplina, lo deduce como "la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él".

En la escuela francesa se destaca el modelo de escenarios, el cual es aportado por Michel Godet en el que se incorporan algunas etapas y herramientas, determinando que en este modelo se diferencian dos categorías: la exploratoria y la anticipatoria.

Para Godet (2007) dentro del modelo de escenarios se distinguen las categorizaciones: "Exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes que conducen a futuros y anticipación o normativos: contruados a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retroproyectora" (p.45).

Según el Manual de prospectiva y decisión estratégica de Medina y Ortegón (2006) "las principales metodologías de construcción de escenarios comparten una misma estructura lógica, que parte del pasado, recorre el presente y se proyecta al futuro". La estructura presentada se caracteriza por atravesar varios subprocesos: análisis del problema, identificación de estrategias de los actores, identificación de tendencias y de incertidumbres, construcción de escenarios coherentes y por último elaboración de estrategias de respuesta.

De acuerdo con lo mencionado por Godet (1997) en su Manual de prospectiva los pasos mencionados en el anterior párrafo pueden simplificarse en tres etapas principales:

Fase 1: Construir la base de datos

Fase 2: Barrer el campo de los futuros posibles y reducir la incertidumbre

Fase 3: Elaborar escenarios

Para el autor, esta estructura lógica se mantiene dominante en la gran mayoría de estudios prospectivos. Pero, el camino no es indispensable atravesarlo desde el inicio hasta el final, todo dependerá del grado de conocimiento y de los objetivos que se persigan.

Teniendo en cuenta a Mojica (2008), el modelo básico tiene un enfoque reducido y por tanto es necesario fijar una visión clara sobre el tema o problema, determinar la evolución o comportamiento de ciertos factores externos que serán clave para generar riqueza en el futuro.

El modelo abarca los siguientes puntos claves; factores de cambio, variables estratégicas, estado del arte y tendencias mundiales, diseño de escenarios y determinación de estrategias.



Figura 1. Modelo básico de la Planificación Prospectiva (Mojica, 2008). (p.2)

El modelo avanzado de prospectiva descrito por Mojica (2008) contempla trabajo y tiene mayor profundidad en las etapas presentadas en el modelo básico, incluye el juego de actores, fuentes de exploración: secundarias y primarias al igual que el estado del arte, vigilancia tecnológica y competitiva, al igual que los expertos en el tema.

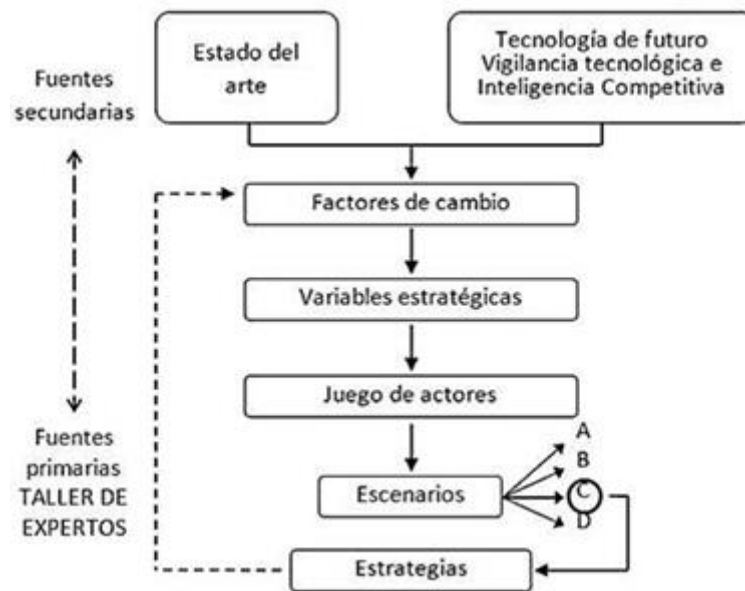


Figura 2. Modelo Avanzado de la Planificación Prospectiva (Mojica, 2008). (p.2).

Se enfatiza en dos ámbitos primordialmente:

1. FUENTES DE EXPLORACIÓN SECUNDARIA

1.1 Estado del arte

Mojica (2008) observa la visión presente y la retrospectiva a fin de recopilar datos históricos de la organización para conocer el estado de la misma.

1.2 Vigilancia tecnológica e Inteligencia competitiva

Mojica (2008) asevera que “son las condiciones previas al estudio prospectivo en base a las tendencias mundiales del tema de estudio y también las mejores prácticas mundiales para la organización”.

2. FUENTES DE EXPLORACIÓN PRIMARIA

Es la información recopilada en cinco talleres de prospectiva, los cuales van a ser proporcionados por los expertos (Mojica, 2008).

2.1 Taller N°1. Selección de factores de cambio

Desde la posición de Mojica (2008) estos factores se dividen en:

Factores de cambio

Son fenómenos de los que no se sabe con exactitud su evolución en el futuro. De índole: económica, cultural, social, ambiental, tecnológica, legal, etc (Cereceda, s.f.).

Se basa en el empleo de tres herramientas que afirma Giget (1998):

ÁRBOLES DE COMPETENCIA DE MARC GIGET

Se analizan tres niveles de ideas que guardan relación con un árbol. En primer lugar, las líneas y productos, en segundo lugar, su capacidad de producción y en tercer lugar las competencias que son la organización, la tecnología y las finanzas.

MATRIZ DEL CAMBIO DE MICHEL GODET

Herramienta muy sencilla que permite interrogar a los expertos acerca de los cambios de la empresa u organización, a saber: los cambios esperados, los cambios temidos y los cambios anhelados.

MATRIZ DOFA

Permite identificar fenómenos aceleradores o retardadores del cambio, tanto al interior de la organización: fortalezas y debilidades (endógenos) como al exterior: oportunidades y amenazas (exógenos).

Como afirma David (2013) "El diagnóstico preliminar de la matriz FODA, se realiza de manera interna para conocer las potencialidades y limitaciones".

Factores de inercia

Tiene que ver con tendencias y sugiere mayor certitud para indicar su ocurrencia en el futuro.

2.2 Taller N°2. Precisión de variables estratégicas

Como plantea Godet (2007) de los factores encontrados en la fase anterior, se realiza una selección de las variables claves mediante algunas herramientas a fin de saber:

El "análisis estructural" que Michel Godet diseñó con el nombre de "Mic Mac".

Lo describe como una matriz que une todos sus componentes. Al analizar estas relaciones, se identifican variables, las cuales son esenciales para la evolución del sistema, esto hace que los actores consideren aspectos que son poco intuitivos estimulando la reflexión dentro del grupo.

El "IGO" que es la Importancia y Gobernabilidad, aporta también a la Caja de Herramientas.

Son variables estratégicas que obtienen la calificación más alta de importancia, las cuales a su vez es posible clasificar en varias categorías según la gobernabilidad o control que los actores sociales tengan sobre ellas.

El "Ábaco de François Régnier", que lleve el nombre de su autor.

Es una técnica recopila distintas opiniones de expertos para contrastarlas y buscar elementos en común. La escala utiliza colores del semáforo: verde para escenarios muy recomendables, verde claro para escenarios recomendables, naranja o amarillo duda, rojo claro o rosado escenario poco recomendable, rojo escenario no recomendable; también blanco y negro, para el voto en blanco y la abstención respectivamente.

2.3 Taller N°3. Poder y estrategias de actores sociales

Como analiza Mojica (2008) La prospectiva estratégica en su búsqueda por interpretar la realidad se lanza a reconocer grupos humanos o también llamados "actores sociales", que están ocultos detrás de los fenómenos estudiados.

En esta fase se estudia el comportamiento de los actores involucrados en las variables claves, al igual que se reconocen retos estratégicos y objetivos asociados mediante el método MACTOR (Cereceda, s.f.).

Godet y Bourse (1990) plantean que los actores utilizan información fidedigna sobre los intereses y fortalezas de quienes participan. Se presenta en matrices para su estudio posterior y así construye escenarios, reconoce potenciales alianzas, conflictos y estrategias. toma en cuenta la actitud de los actores hacia un objetivo en particular, utiliza esta información para presentarla en forma de matrices para su posterior estudio.

2.4 Taller N°4. Diseño de escenarios de futuro

Para Schwartz (1995) un escenario apuesta que será el camino a recorrer desde el presente hasta el futuro, pero no de manera ciega sino teniendo en cuenta de no perderse, durante el trayecto.

Con el modelo "cruz de escenarios" o también llamado "ejes de Schwartz" se eligen dos vectores o direccionadores de futuro que se toman entre las variables estratégicas.

Godet (2007) enfatiza la necesidad de elaborar hipótesis para el análisis morfológico, definir las preguntas claves, elaborar los escenarios y elegir las estrategias que ayuden al crecimiento de la organización a futuro con la ayuda del software SMIC PROB-Expert.

El software trabaja con probabilidades simples y condicionales. Permite definir el escenario más probable por donde se está orientando el negocio o el territorio que se está analizando. También señala otras imágenes de futuro menos probables que son también susceptibles de ser analizadas.

2.5 Taller N°5. Elección de estrategias

Mojica (2008) sostiene que la estrategia es como el objetivo y las acciones que se deben realizar para lograr el escenario apuesta. Es imprescindible tener en cuenta que los objetivos provienen de los direccionadores o vectores antes mencionados, los cuales se

ven involucrados en el escenario apuesta y las acciones son necesarias para alcanzar el objetivo de la organización.

Las variables estratégicas del escenario "A la conquista del futuro" son, por ejemplo: Innovación en el servicio, Tiempo de respuesta, Aumento de ventas por Internet.

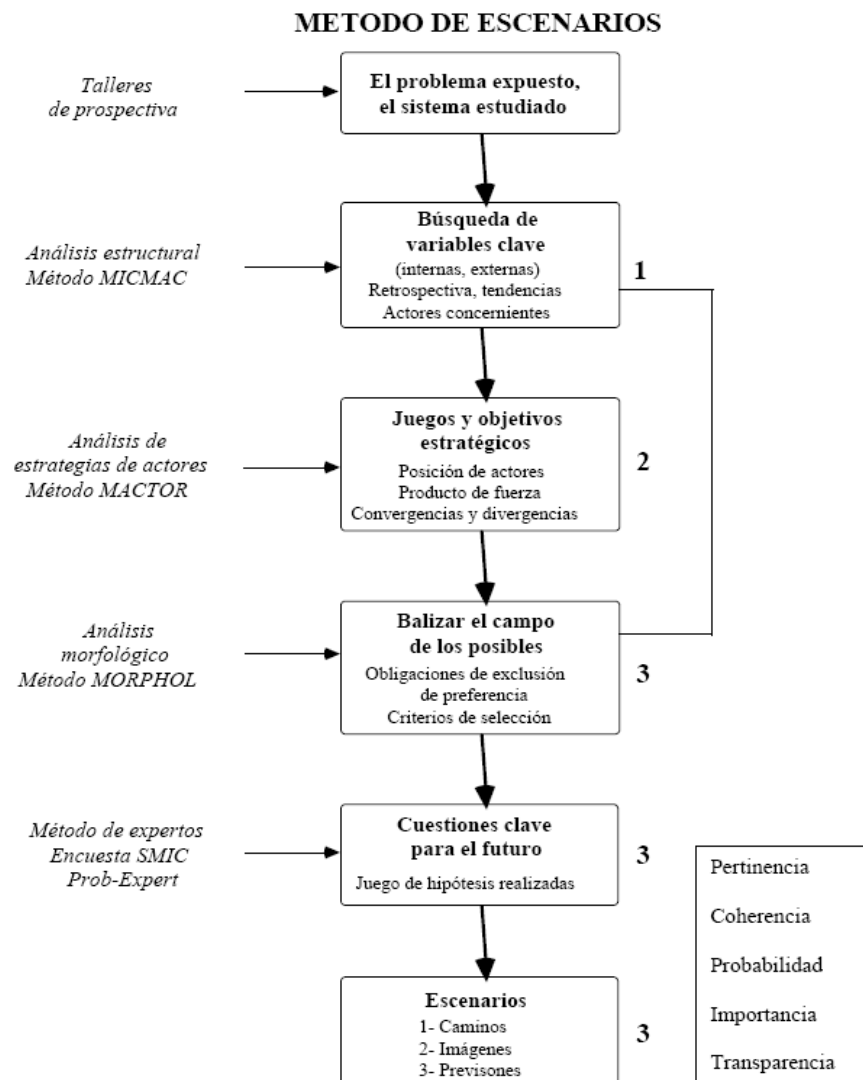


Figura 3. Modelo de Escenarios (Godet, 2007). (p.40).

4 DESARROLLO

Se determinó que el modelo avanzado de la prospectiva estratégica sirve como herramienta para la construcción del futuro a partir de la situación que se encuentre

atravesando la empresa a analizar, por lo cual intervienen factores de diferente índole que permitirá el desarrollo de la misma.

Las fuentes de exploración fue el paso fundamental para la recolección de datos, estas son secundarias, provenientes de los expertos en el tema; a su vez las fuentes primarias consisten en identificar los antecedentes del caso a estudiar.

El modelo avanzado de la prospectiva estratégica propone la formulación de diversos escenarios a futuro estructurados en base al pasado y el presente, es aquí donde los actores involucrados toman fuerza ya que como expertos en el tema ya sea a favor o en contra de sus intereses presentarán directrices para la evaluación de cada hipótesis planteada.

La matriz de impacto cruzado (SMIC PROB EXPERT) es una herramienta fundamental en el proceso ya que al trabajar con propiedades simples y las condicionales, presentará la proyección de a dónde se dirige la empresa señalando el futuro de la misma.

Se debe considerar que el desarrollo se dará a partir de la recolección de información y el aporte de los expertos por lo que serán factores clave, las fuentes deberán ser precisas y autores especializados en el área a tratar ya que darán la pauta a la creación de escenarios y resultados.

Aplicación del software MICMAC

Se tomó en consideración la participación de cuatro expertos relacionados con el sector hotelero, los cuales aportaron con información importante para identificar los factores internos y externos que influyen en el sector de alojamiento de la zona amazónica. A continuación, se detalla en la tabla 1.

Tabla 1: DOFA

Debilidades	Oportunidades
Falta de aforo Eventos especiales	PIB Acciones del gobierno Incentivos públicos Manejo de Pandemia Movilidad Social
Fortalezas Demanda del producto Innovaciones tecnológicas Ingresos financieros Sostenibilidad Turismo	Amenazas Extracción Petrolera Costes de materia prima Empleo Inflación

Nota: Elaboración propia a parte del criterio de los participantes del estudio.

Se asignaron variables en relación a los factores internos y externos de "La Casa del Suizo" por medio del análisis DOFA. De igual forma se analizó aquellas situaciones que están fuera del control de la organización, en base a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Mediante el diagnóstico se determinó 10 variables estratégicas relevantes para conocer la situación actual del establecimiento, que influyen directamente en su normativa y funcionamiento, como se detalla a continuación en la tabla 2.

Tabla 2: Variables estratégicas

N°	Nombre	Short Label	Descripción	Familia
1	Manejo de Pandemia	ManPan	Manejo de posturas izquierdistas. Apertura de nuevos mercados internacionales. Modificación de legislación monetaria. Inserción de la Alianza del Pacífico y tratados comerciales.	Político
2	Innovaciones Tecnológicas	InoTec	El avance digital y cambio de la manera de hacer publicidad, el uso de las plataformas tecnológicas se ha convertido en la manera más eficiente de dar a conocer los productos y servicios	Tecnológico
3	Sostenibilidad	Sost	Actualmente los turistas buscan espacios sostenibles, amigables con el ambiente, formas de hacer turismo "responsable" y con "buenas prácticas", por lo que al momento de escoger destinos exigen que los establecimientos hoteleros proporcionen ese tipo de productos.	Medioambiental
4	Ingresos financieros	IngFin	Rentabilidad a través de los ingresos del establecimiento	Económico
5	PIB	PIB	Previsión hecha por el Banco Central para recuperación de 3,4% en 2021.	Económico

6	Demanda del producto	DemPro	Destinos de aventura y campo se han superado, como las hosterías de montaña o haciendas, de la región Sierra y de la Amazonía. A raíz de la pandemia y a causa del aislamiento, los turistas buscan viajar sobre todo para distraerse y romper con la monotonía.	Económico
7	Turismo	Turi	Promoción del entorno turístico. Promoción de la marca país “Toda una vida”	Político
8	Extracción Petrolera	ExtPet	Varias hectáreas de la Amazonía se encuentran concesionadas en la industria petrolera.	Medioambiental
9	Incentivos Públicos	IncPub	El MIES cuenta con un programa de ayuda a estudiantes de bajos recursos denominado dar una mano digital en la que se hace entrega de tablets a familias con niños de bajos recursos y de zonas no activas en la red de internet.	Tecnológico
10	Acciones del gobierno	AccGob	El gobierno electrónico propende, además, a facilitar a los emprendedores y, en general, al sector empresarial, sus acciones con las instituciones públicas, al reducir tiempos y costos en la realización de trámites.	Tecnológico

Nota: Elaboración propia a parte del criterio de los participantes del estudio.

Tabla 3: Valoración de variables estratégicas

	1 : ManPan	2 : InoTec	3 : Sost	4 : IngFin	5 : PIB	6 : DemPro	7 : Turi	8 : ExtPet	9 : IncPub	10 : AccGob
1 : ManPan	0	3	0	3	P	P	3	1	0	3
2 : InoTec	3	0	2	P	1	0	P	2	0	1
3 : Sost	1	1	0	0	1	P	3	3	1	2
4 : IngFin	1	2	0	0	0	3	P	0	1	3
5 : PIB	P	1	0	2	0	3	3	P	0	3

6 : DemPro	2	3	2	3	P	0	3	P	1	2
7 : Turi	3	P	3	P	3	3	0	2	0	0
8 : ExtPet	2	0	3	0	P	P	P	0	0	P
9 : IncPub	1	1	0	3	0	0	1	0	0	3
10 : AccGob	3	P	P	3	3	3	3	3	P	0

Nota: Elaboración propia a parte del criterio de los participantes del estudio.

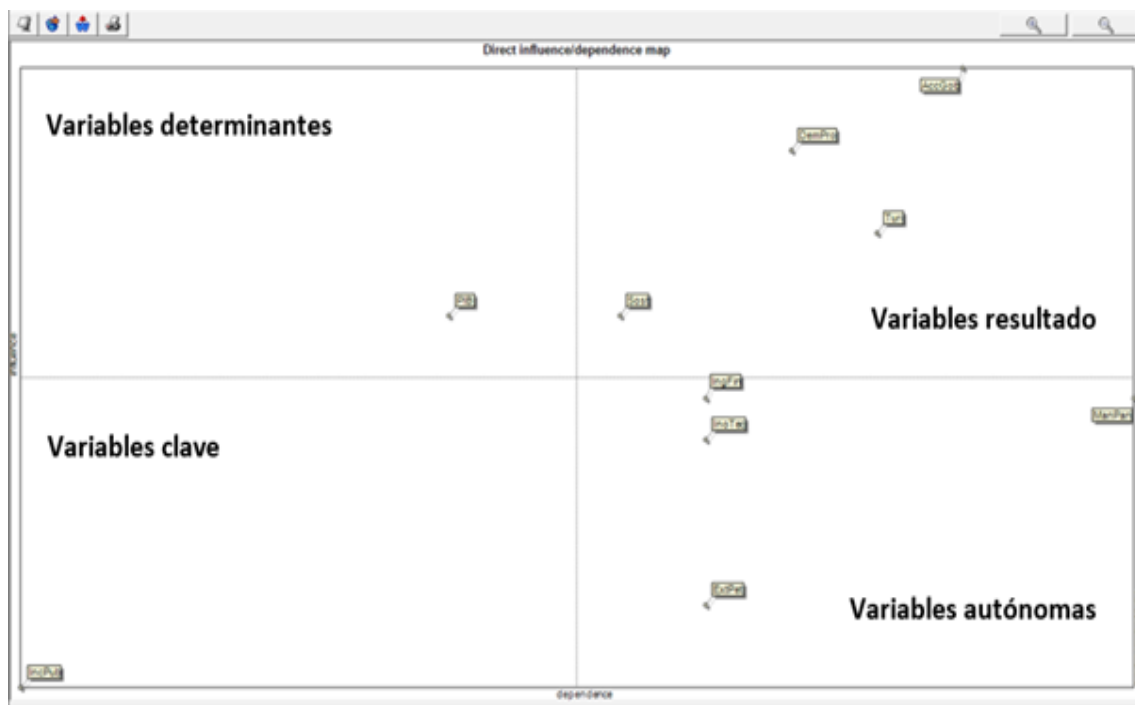


Figura 4. Mapa de influencias y dependencias indirectas.

Nota: Resultado influencia variables en la aplicación del software MICMAC

Aplicación del software MACTOR

1. Construir el cuadro de “estrategias de actores”

Tabla 4: Cuadro de estrategias de actores

N°	Nombre del actor	Nombre corto	Descripción
1	Ministerio de turismo	MinTur	El Ministerio de Turismo de Ecuador es la cartera de Estado encargada del turismo del Ecuador. Como ente rector, lidera la actividad turística en el Ecuador, desarrolla sostenible, consciente y competitivamente el sector, ejerciendo sus roles de regulación, planificación, gestión, promoción, difusión y control.
2	GAD Provincial	GADP	Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano y están regulados por la Constitución de la República del Ecuador
3	Clientes	Cliet	Son quienes adquieren los productos o servicios de la agencia de viajes
4	Hotel - Lodge	HotLod	Alojamientos ubicados en destinos no masivos, apartados de las grandes ciudades, rodeados de naturaleza y contruidos en madera y materiales amigables con el ambiente. Normalmente son hoteles pequeños que garantizan privacidad y servicio personalizado.
5	Asociación de Servicios Turísticos	AsoTur	Aquellas personas que habitualmente proporcione, intermedie o contrate directa o indirectamente con el turista, la prestación de los servicios a que se refiere esta ley y que se encuentre inscrito en el registro nacional de turismo.
6	Centros de Turismo Comunitario	CentCom	Es el espacio turístico dentro del territorio comunitario que ofrece servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, basados en una organización comunitaria que promueve un desarrollo local justo, equitativo, responsable y sostenible; basado en el rescate de su identidad, costumbres
7	Red de Turismo Comunitario	RedTCom	Existen otras redes de Turismo Comunitario reconocidas como la pionera Red Indígena de Comunidades del Alto Napo para la Convivencia Intercultural y el

			Ecoturismo que abarca a 9 CTC de comunidades Kichwas.
8	Gobierno Nacional	GobNac	Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico.
9	Operadores Turísticos	OpeTur	Entidad comercial (persona jurídica o empresario individual) que vende el producto turístico sobre la base de una licencia; organiza la creación, promoción y venta del producto turístico.
10	Guías de turismo	GuiTur	Es un entusiasta anfitrión que siempre está dispuesto para brindar hospitalidad a clientes especiales (turistas nacionales y/o internacionales); generalmente es un viajero empedernido que disfruta la compañía de otras personas, conocer diferentes culturas, aprender otras formas de vida y de interpretar el mundo.

Nota: Elaboración propia a parte del criterio de los participantes del estudio.

Se han considerado diez actores que involucran el desarrollo del programa, además se colocan títulos cortos para mayor facilidad y se describe cada uno de ellos para observar el ámbito en el que se desenvuelve.

2. Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados

Tabla 5: Retos estratégicos y objetivos asociados

Título largo	Título corto	Juego	Descripción
COVID-19	COV19		A través de estrategias sobreponerse a la pandemia de COVID-19
			Implementar normas de bioseguridad
			Capacitar al personal en temas de bioseguridad
Generación de Ingresos Financieros	GenIFin		Los visitantes del hotel confían en el personal del establecimiento hotelero y a su vez los servicios que ellos ofrecen.

Sostenible	SostB	Que está en condiciones de conservarse o reproducirse por sus propias características, sin necesidad de intervención o apoyo externo.
Competitiva	CompT	Capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno.
Calidad del producto	CaliProd	Percepción que el cliente tiene sobre su valor. Si un cliente considera que un bien le ayuda a resolver sus necesidades, lo considerará de mayor o menor calidad en función de la manera en que percibe una serie de factores asociados a ese producto.
Satisfacción del cliente	SatCli	Una empresa, por pequeña o grande que sea, debe prestar atención a los comentarios del cliente para crear el diseño de productos, servicios o cualquier otra estrategia que quiera implementar en su negocio.
Mayor número de huéspedes	MayNHues	Ofrecer a tus huéspedes mientras se registran una mejor habitación por un precio un poco más alto.
Participación en servicio comunitario local	ParSerCom	Formar parte de las costumbres y tradiciones de un lugar, en el cual las comunidades locales ofrecen productos o servicios.
Mantenimiento óptimo de instalaciones	ManOIns	Anticiparse al cuidado de las habitaciones, si hay alguna falla pedir un mantenimiento inmediato para seguridad de los huéspedes o en cualquier otra situación en la que se encuentre.
Líder en la industria hotelera	LiInHot	Entregar servicios que otros lugares no tengan, experiencias únicas que sean propias del establecimiento que oferta.

Nota: Elaboración propia a parte del criterio de los participantes del estudio.

Se analizó cuáles son las áreas de mayor interés y que pueden representar cambios significativos en el caso de estudio. Además, se consideran los objetivos de ya que se observa la relación que existe.

3. Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)

Tabla 6: Actor vs. objetivos estratégicos

	COV1 9	GenIF in	Sost B	Com pT	CaliPr od	Sat Cli	MayNH ues	ParSerC om	ManOI ns	LilnH ot
MinTur	-2	4	3	3	1	1	-3	3	2	-2
GADP	-3	2	2	2	1	1	-3	4	1	2
Cllet	-2	-2	-1	4	4	2	-2	2	4	-3
HotLod	-3	4	3	4	3	1	3	2	3	2
AsoTur	-2	3	2	2	2	3	3	3	1	2
CentCo m	-4	2	3	1	2	3	2	3	1	1
RedTCO m	1	3	2	2	1	2	2	3	1	2
GobNac	-3	-3	4	2	2	1	-3	4	2	-3
OpeTur	-3	3	2	3	4	4	4	2	3	3
GuiTur	-4	2	-1	2	3	4	3	2	2	2

Nota: Elaboración propia a parte del criterio de los participantes del estudio

4. Evaluar las relaciones de fuerza de los actores

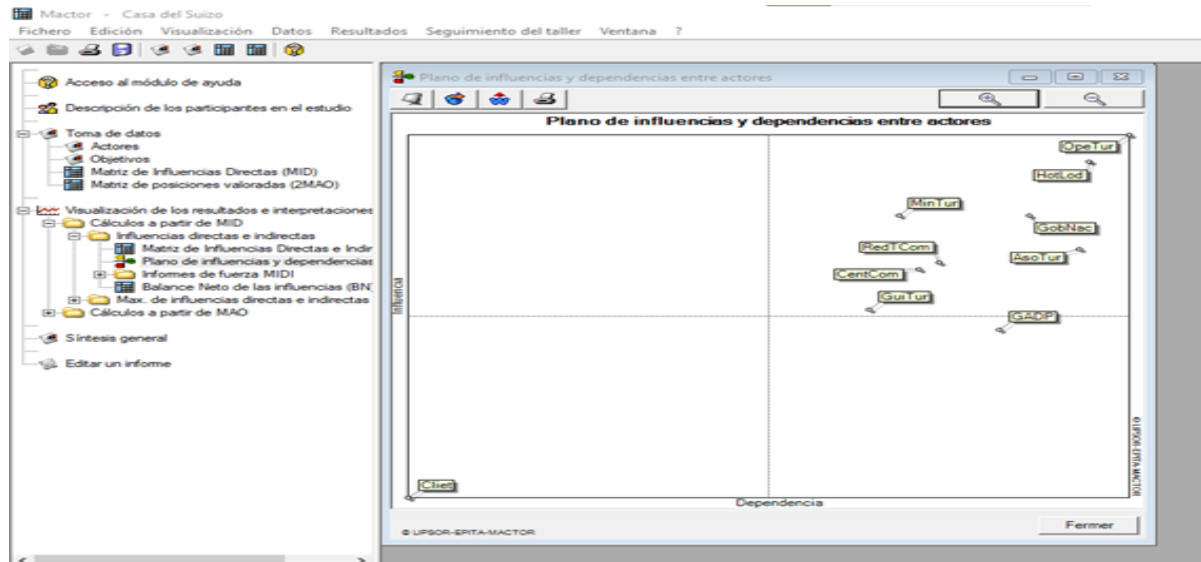


Figura 5: Plano de influencias y dependencias entre actores

Nota: Elaboración propia en software LIPSOR-MACTOR

A través del uso del software MACTOR, se realizó un plano un plano de influencia-dependencia de actores dominantes, actores de enlace actores autónomos, actores dominados.

Se puede observar que la mayoría de los actores tienen una alta influencia, exceptuando al cliente que se encuentra en el cuadrante inferior izquierdo lo que significa que es un actor autónomo o aislado, según Godet (2007). Se tiene también que el GAD Provincial es un actor con media influencia y dependencia. Además, se puede notar que no hay un actor dominante en la planificación. Una interpretación a esto, sugiere que es necesario trabajar en la comunicación con el GAD Provincial para facilitar la mejora de la planificación.

5. Formular las recomendaciones estratégicas

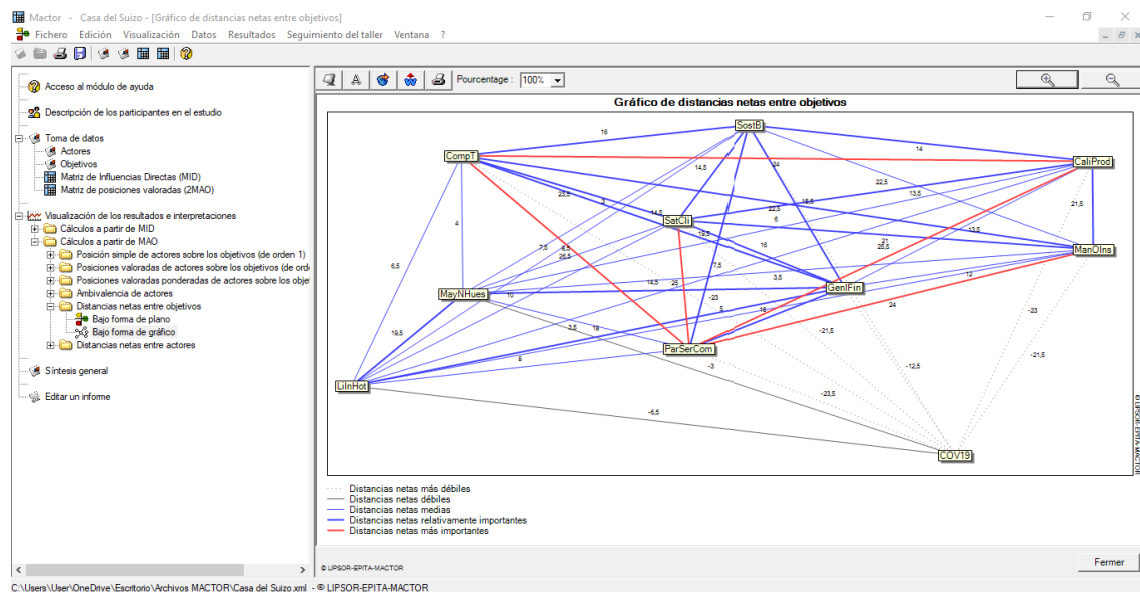


Figura 6. Gráfico de distancias netas entre objetivos
Nota: Elaboración propia en software LIPSOR-MACTOR

El gráfico de distancias netas entre objetivos permite obtener los objetivos sobre los cuales los actores están posicionados de la misma manera (en acuerdo o desacuerdo). Cuanto más importantes sean los lazos de los objetivos, más convergerá la posición de los actores sobre esos objetivos.

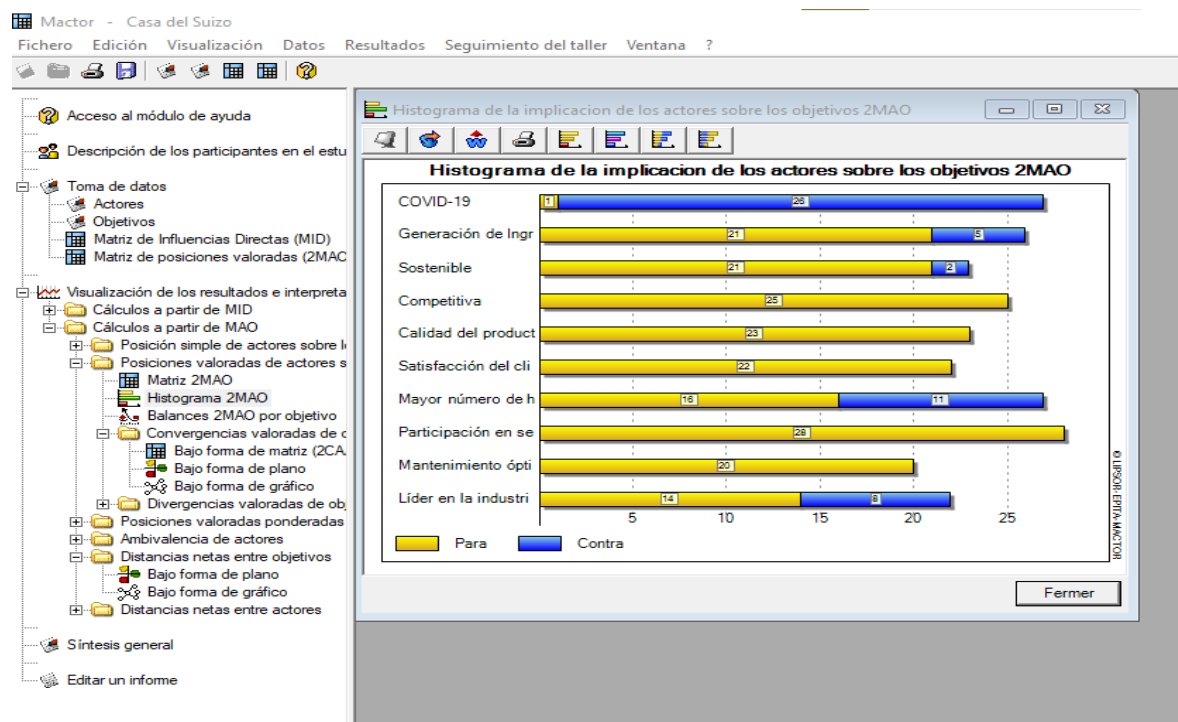


Figura 7. Histogramas de la implicación de los actores sobre los objetivos.
Nota: Elaboración propia en software LIPSOR-MACTOR

Este histograma está evaluado a partir de la matriz de relaciones valoradas entre actores y objetivos. Representa la movilización de actores sobre objetivos. Permite identificar para cada actor, la tasa de posiciones favorables y desfavorables sobre los objetivos definidos

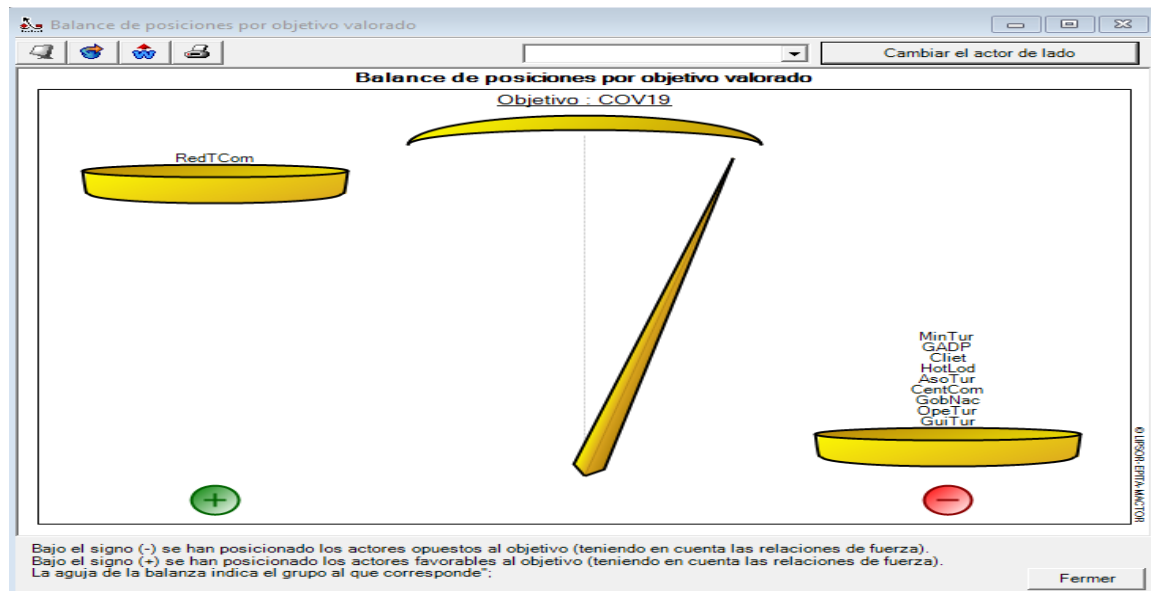


Figura 8. Balance de posiciones por objetivo valorado (**Objetivo: Covid 19**)

Nota: Elaboración propia en software LIPSOR-MACTOR

En la relación que existe entre el objetivo de COVID19 y los actores, el software ha determinado que los actores: MinTur, GADP, cliente, competencia, asociación de servicios turísticos, centros de turismo comunitario, gobierno nacional, operadores turísticos y guías de turismo se verían afectados por este objetivo.

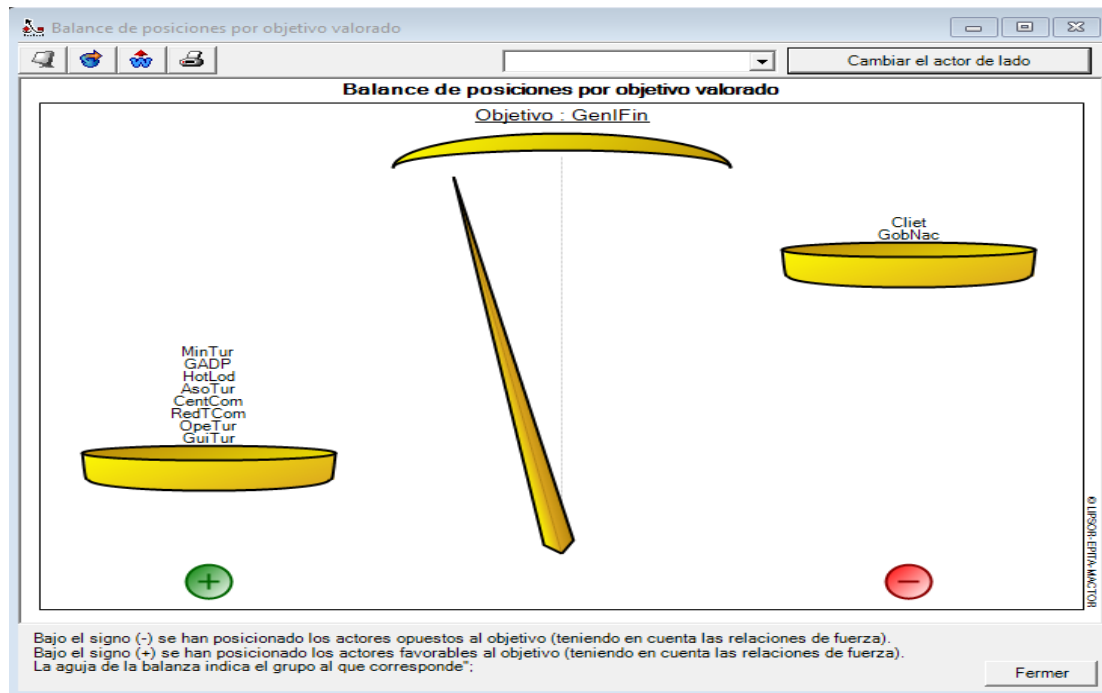


Figura 9. Balance de posiciones por objetivo valorado (**Objetivo: Generación de ingresos financieros**)

Nota: Elaboración propia en software LIPSOR-MACTOR

En la relación que existe entre el objetivo de generación de ingresos financieros y los actores MinTur, GADP, competencia, asociación de Servicios Turísticos, Centros de Turismo Comunitario, Red de Turismo Comunitario, Operadores Turísticos, Guías de turismo, se verían beneficiados del objetivo, por otro lado, al gobierno nacional no le afectaría.

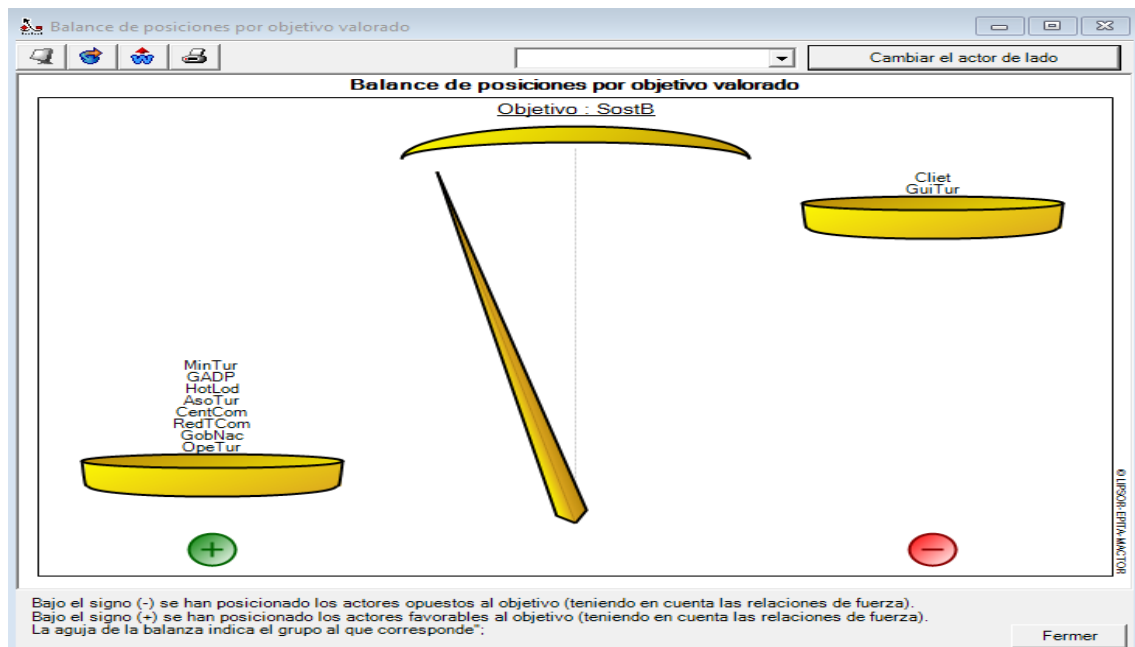


Figura 10. Balance de posiciones por objetivo valorado (**Objetivo: Sostenibilidad**)

Nota: Elaboración propia en software LIPSOR-MACTOR

En la relación que existe entre el objetivo de sostenibilidad y los actores MinTur, GADP, competencia, asociación de Servicios Turísticos, Centros de Turismo Comunitario, Red de Turismo Comunitario, Gobierno Nacional, Operadores Turísticos, se verían beneficiados del objetivo, por otro lado, el cliente y los guías de turismo no se verían afectados.

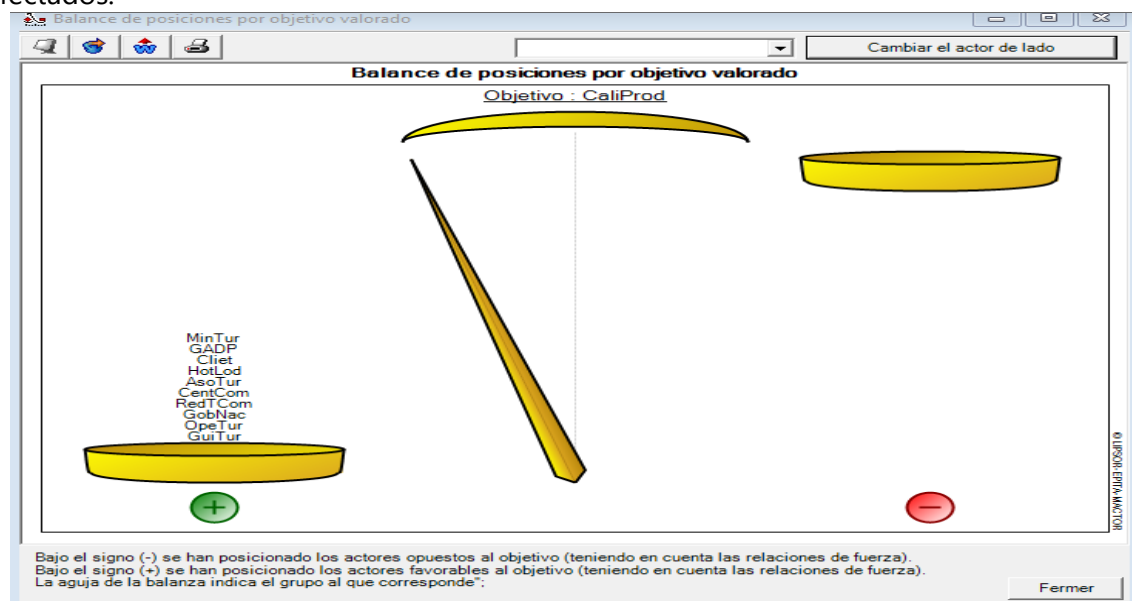


Figura 11. Balance de posiciones por objetivo valorado (**Objetivo: Calidad de producto**)

Nota: Elaboración propia en software LIPSOR-MACTOR

En la relación que existe entre el objetivo Calidad de producto y todos los actores, se ven beneficiados por el cumplimiento de este objetivo.

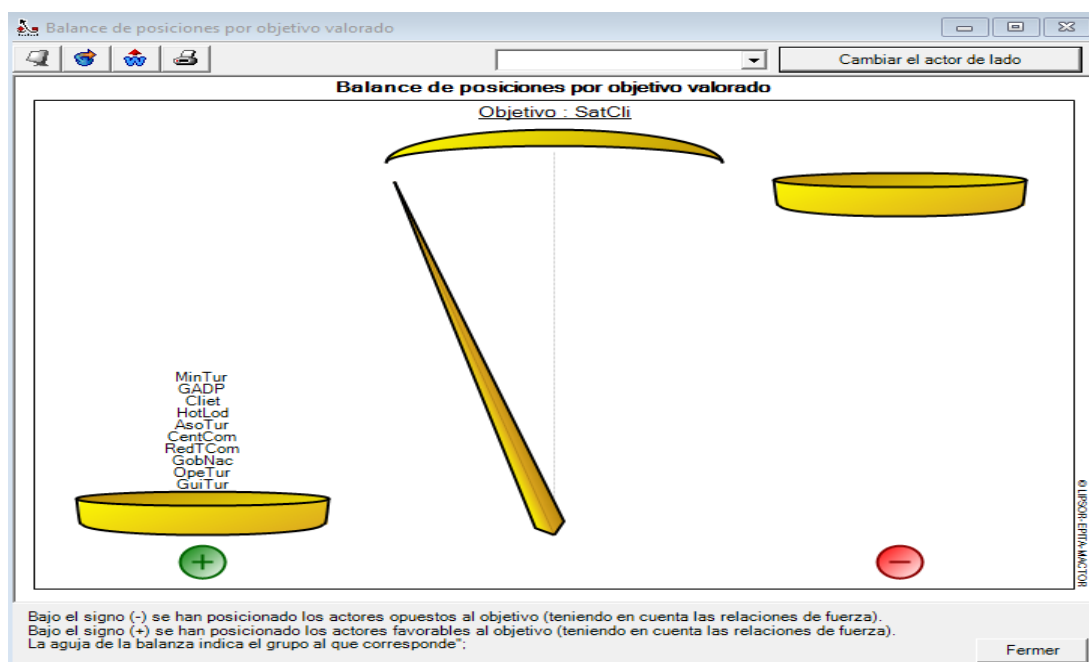


Figura 12. Balance de posiciones por objetivo valorado (**Objetivo: Competitividad**)
Nota: Elaboración propia en software LIPSOR-MACTOR

En la relación que existe entre el objetivo competitividad y todos los actores, se ven beneficiados por el cumplimiento de este objetivo.

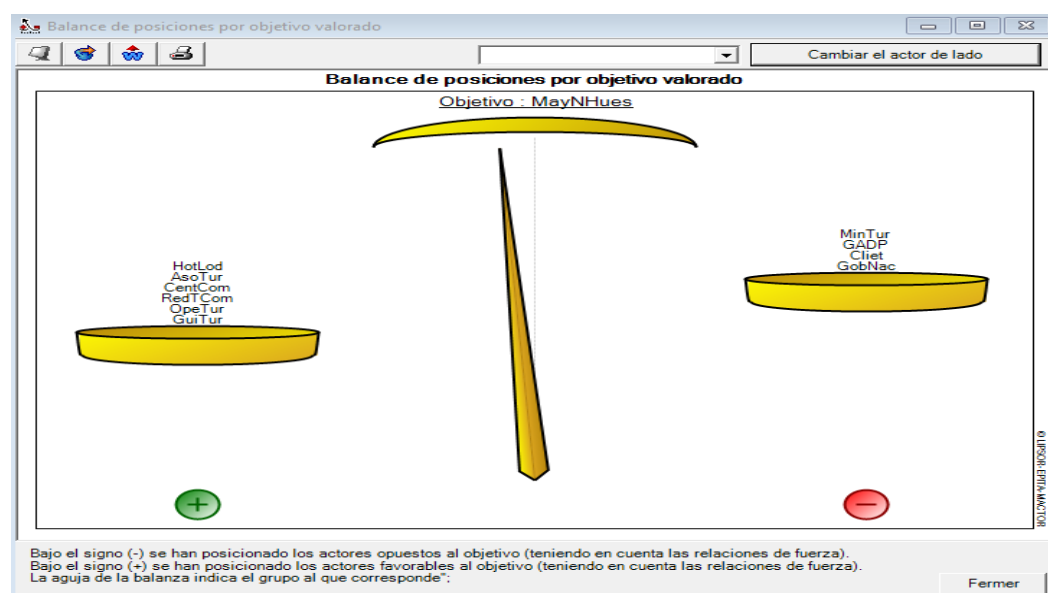


Figura 13. Balance de posiciones por objetivo valorado (**Objetivo: Mayor número de huéspedes**)
Nota: Elaboración propia en software LIPSOR-MACTOR

En la relación que existe entre el objetivo de mayor número de huéspedes y los actores, el software ha determinado que los actores: competencia, asociación de servicios turísticos, centros de turismo comunitario, red de turismo comunitario, operadores

turísticos y guías de turismo se verían afectados por este objetivo, sin embargo los actores MinTur, GADP, cliente, gobierno nacional no se verían afectados con este objetivo.

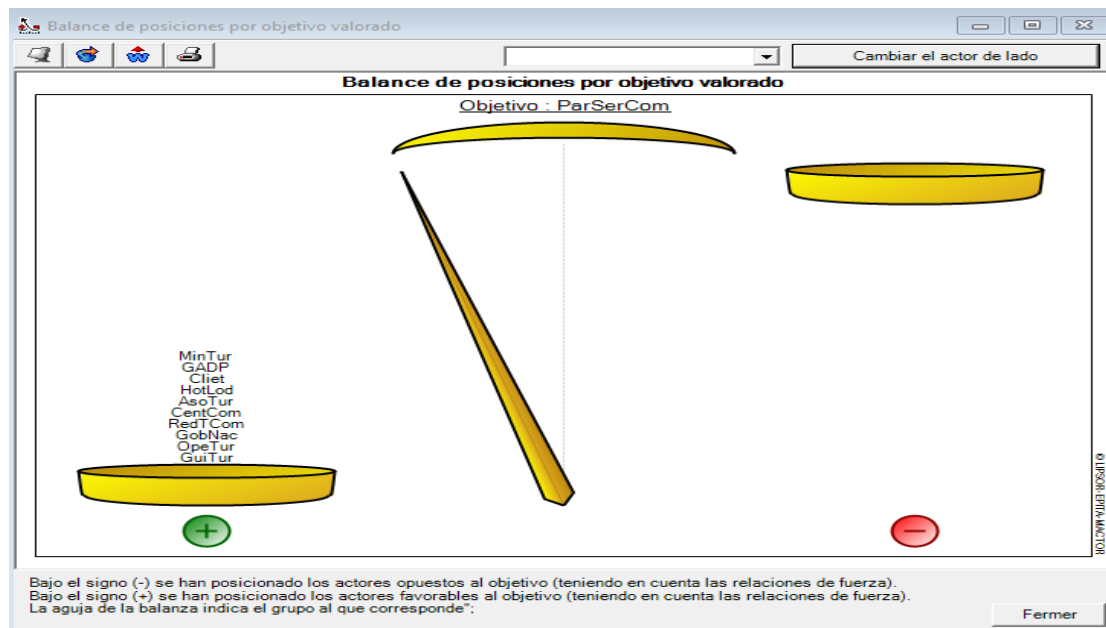


Figura 14. Balance de posiciones por objetivo valorado (**Objetivo: Participación en servicios comunitarios**)

Nota: Elaboración propia en software LIPSOR-MACTOR

En la relación que existe entre el objetivo de la participación en servicios comunitarios y todos los actores, se ven beneficiados por el cumplimiento de este objetivo.

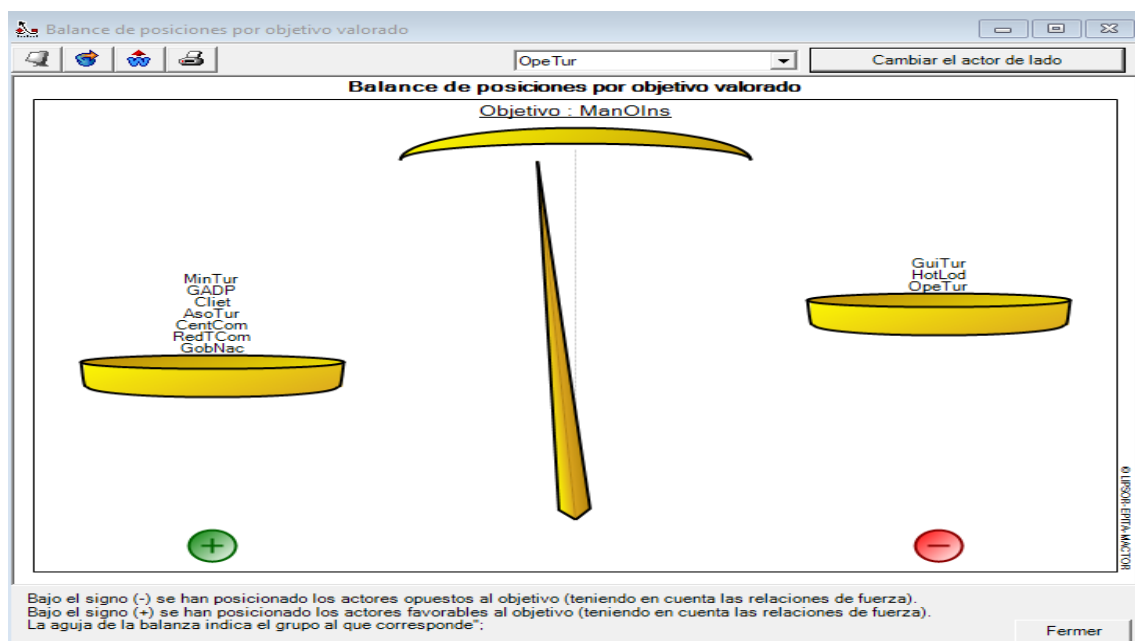


Figura 15. Balance de posiciones por objetivo valorado (**Objetivo: Mantenimiento óptimo de las instalaciones**)

Nota: Elaboración propia en software LIPSOR-MACTOR

En la relación que existe entre el objetivo mantenimiento óptimo de instalaciones y los actores, el software ha determinado que los actores: MinTur, GADP, cliente, asociación de servicios turísticos, centros de turismo comunitario, red de turismo comunitario, gobierno nacional, se verían afectados por este objetivo, sin embargo, los actores: competencia, operadores turísticos y guías de turismo, no se verían afectados con este objetivo.

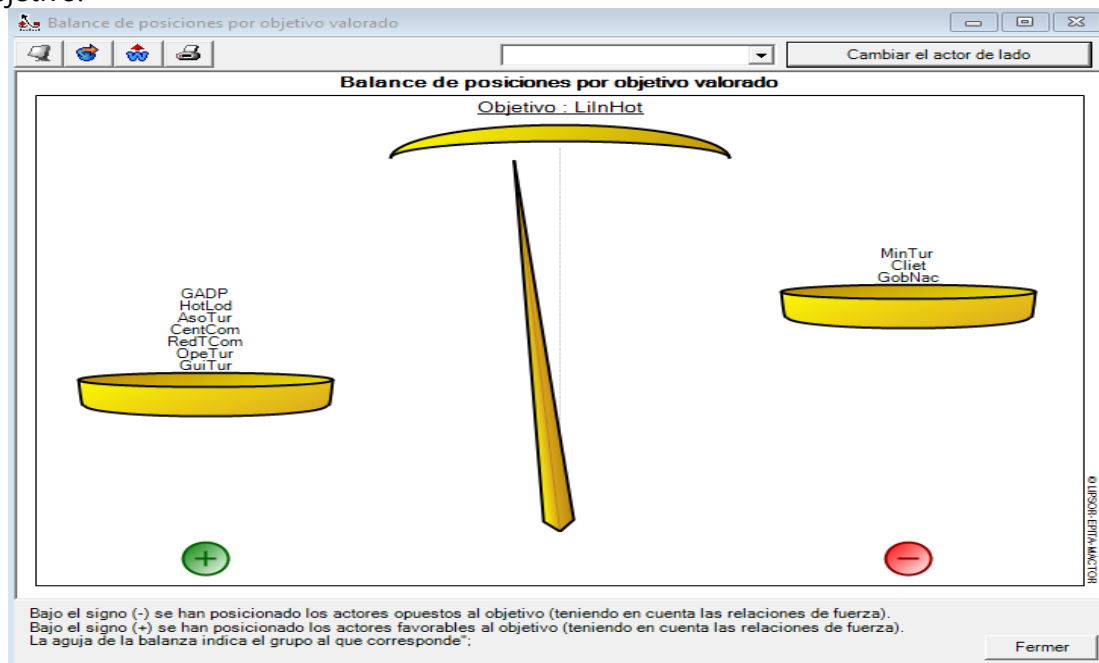


Figura 16. Balance de posiciones por objetivo valorado (**Objetivo: Líder en la industria hotelera**)

Nota: Elaboración propia en software LIPSOR-MACTOR

En la relación que existe entre el objetivo líder de la industria hotelera y los actores, el software ha determinado que los actores: GADP, competencia, asociación de servicios turísticos, centros de turismo comunitario, red de turismo comunitario, operadores turísticos y guías de turismo se verían afectados por este objetivo, sin embargo, los actores MinTur, cliente, gobierno nacional no se verían afectados con este objetivo.

Aplicación del software SMIC-PROB-EXPERT

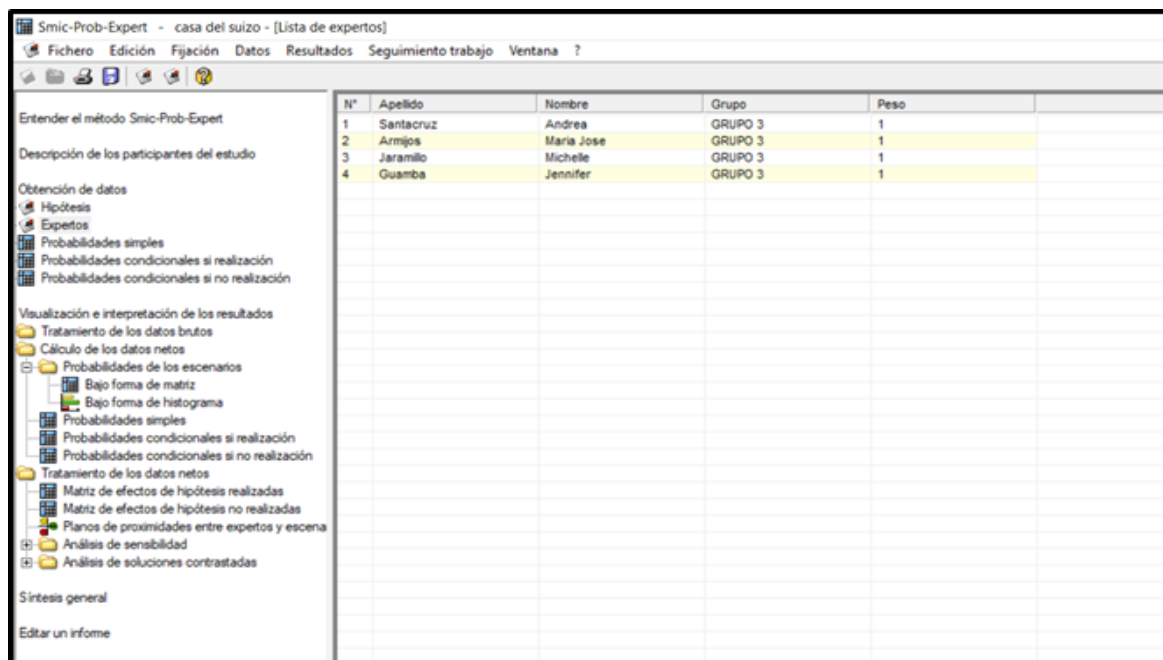
Tabla 7: Hipótesis

Nº	Título largo	Título corto	Descripción
1	Atención al cliente	ATEN.C	La falta de conocimientos en atención al cliente incide en el desempeño disminuyendo la credibilidad y aceptación del negocio.

2	Servicios	SERV	Los servicios diferenciados del establecimiento influyen positivamente en la decisión de los usuarios.
3	Mantenimiento	MNT	La falta de conocimiento de procesos de aseo y mantenimiento inciden en el desempeño personal.
4	Satisfacción de necesidades	STF. NEC	El establecimiento cuenta con servicios únicos y exclusivos que permiten satisfacer las necesidades de los turistas
5	Confort	CONF	La falta de comodidad y seguridad afecta la captación de clientes y los ingresos del negocio
6	Reducción de costos	RED COST	La optimización de los recursos permitirá la mejora de procesos y reducción de costos

Nota: Elaboración propia de hipótesis para el desarrollo del estudio.

Se realizan las hipótesis basadas en el caso de estudio, el programa recibe únicamente 6, se introducen en el fichero y se coloca un título largo y referente, un título corto que permita reconocer las hipótesis para poder desempeñar todas las funciones del programa.



N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Santacruz	Andrea	GRUPO 3	1
2	Armijos	Maria Jose	GRUPO 3	1
3	Jaramillo	Michelle	GRUPO 3	1
4	Guamba	Jennifer	GRUPO 3	1

Figura 17. Listado de expertos

Nota: Elaboración propia de expertos en software SMIC PROB EXPERT

Tendencia

El análisis de las tendencias con respecto a la matriz, se analiza cada hipótesis y el puntaje asignado por el grupo de investigación y se analiza los parámetros donde indica:

- **Muy fuerte:** mayor a 90
- **Fuerte:** entre 80 y 90
- **Moderada:** mayor a 70 y menor a 80
- **Débil:** mayor a 60 y menor a 70
- **Muy débil:** mayor de 50 y menor de 60
- **Duda:** igual a 50
- **Improbable:** menor a 50

Tabla 8: Tendencia

SEÑALE EL TIPO DE TENDENCIA CON UNA X								
EVENTO	P*	MUY FUERTE	FUERTE	MODERAD	DEBIL	MUY DEBIL	DUDA	IMPROBABL E
		(>90)	(>80<90)	A (>70<80)	(>60<70)	(>50<60)		
ATENCION AL C.	0.707			X				
SERVICIO	0.704			X				

MANTENIMIENTO	0.648	X
SATISFACCIÓN	0.657	X
CONFORT	0.67	X
REDUCCIÓN DE COSTOS	0.684	X

Nota: Elaboración propia sobre el tipo de tendencia de las hipótesis del estudio

Probabilidades de escenarios

Se ordena de mayor a menor los resultados generados como grupo para poder identificar los escenarios más probables.

-Se identifican 64 escenarios creados a partir de 6 hipótesis.

	GRUPO 3	Jennifer	Michelle	Maria Jose	Andrea
1: 111111	0.429	0.4	0.445	0.426	0.444
2: 111110	0	0	0	0	0
3: 111101	0.043	0.006	0.09	0.008	0.068
4: 111100	0.011	0.033	0.013	0	0
5: 111011	0.022	0.066	0	0.022	0
6: 111010	0	0	0	0	0
7: 111001	0.036	0	0.038	0.057	0.048
8: 111000	0.004	0	0	0.016	0
9: 110111	0.02	0	0.072	0	0.009
10: 110110	0.1	0.107	0.079	0.063	0.15
11: 110101	0	0	0	0	0
12: 110100	0.012	0.006	0.009	0	0.035
13: 110011	0	0	0	0	0
14: 110010	0	0	0	0	0
15: 110001	0	0	0	0	0
16: 110000	0.001	0	0.006	0	0
17: 101111	0.002	0	0	0.006	0
18: 101110	0	0	0	0	0
19: 101101	0	0	0	0	0
20: 101100	0.008	0	0	0.031	0
21: 101011	0.004	0.016	0	0	0
22: 101010	0	0	0	0	0
23: 101001	0	0	0	0	0
24: 101000	0	0	0	0	0
25: 100111	0	0	0	0	0
26: 100110	0.009	0	0.005	0.026	0.005
27: 100101	0	0	0	0	0
28: 100100	0	0	0	0	0
29: 100011	0	0	0	0	0
30: 100010	0	0	0	0	0
31: 100001	0	0	0	0	0
32: 100000	0	0	0	0	0

© LP50R-ENTIA PROB-EXPERT

	GRUPO 3	Jennifer	Michelle	Maria Jose	Andrea
33: 011111	0	0	0	0	0
34: 011110	0	0	0	0	0
35: 011101	0.006	0.021	0.001	0	0
36: 011100	0	0	0	0	0
37: 011011	0	0	0	0	0
38: 011010	0	0	0	0	0
39: 011001	0.007	0	0.028	0	0
40: 011000	0	0	0	0	0
41: 010111	0.017	0.07	0	0	0
42: 010110	0	0	0	0	0
43: 010101	0	0	0	0	0
44: 010100	0.001	0.004	0	0	0
45: 010011	0.006	0	0	0.026	0
46: 010010	0	0	0	0	0
47: 010001	0	0	0	0	0
48: 010000	0	0	0	0	0
49: 001111	0.01	0	0.004	0.036	0
50: 001110	0	0	0	0	0
51: 001101	0	0	0	0	0
52: 001100	0	0	0	0	0
53: 001011	0.014	0.038	0	0.02	0
54: 001010	0	0	0	0	0
55: 001001	0.032	0.016	0	0.052	0.061
56: 001000	0	0	0	0	0
57: 000111	0.004	0	0	0.015	0
58: 000110	0.006	0	0.02	0.004	0
59: 000101	0	0	0	0	0
60: 000100	0	0	0	0	0
61: 000011	0.019	0.019	0.032	0	0.023
62: 000010	0.003	0	0	0.011	0
63: 000001	0.002	0	0	0	0.01
64: 000000	0.171	0.199	0.157	0.182	0.147

© LP50R-ENTIA PROB-EXPERT

Figura 18. Formación de escenarios

Nota: Elaboración propia en software SMIC PROB EXPERT

Tabla 9: Escenarios relevantes

	Andrea	Maria Jose	Michelle	Jennifer	GRUPO 3	Mayor p.
01 - 111111	0.444	0.426	0.531	0.4	0.45	0.45
64 - 000000	0.147	0.182	0.165	0.199	0.173	0.623

**Modelo avanzado de la prospectiva estratégica como herramienta de
planificación hotelera: caso “La Casa del Suizo”**

1477

10 - 110110	0.15	0.063	0.01	0.107	0.082	0.705
07 - 111001	0.048	0.057	0.065	0	0.042	0.747
55 - 001001	0.061	0.052	0.025	0.016	0.038	0.785
03 - 111101	0.068	0.008	0.045	0.006	0.032	0.817
05 - 111011	0	0.022	0.034	0.066	0.03	0.847
26 - 100110	0.005	0.026	0.046	0	0.019	0.866
61 - 000011	0.023	0	0.031	0.019	0.018	0.884
41 - 010111	0	0	0	0.07	0.017	0.901
12 - 110100	0.035	0	0.021	0.006	0.015	0.916
53 - 001011	0	0.02	0	0.038	0.014	0.93
04 - 111100	0	0	0.004	0.033	0.009	0.939
49 - 001111	0	0.036	0	0	0.009	0.948
20 - 101100	0	0.031	0	0	0.008	0.956
13 - 110011	0	0	0.024	0	0.006	0.962
45 - 010011	0	0.026	0	0	0.006	0.968
35 - 011101	0	0	0	0.021	0.005	0.973
08 - 111000	0	0.016	0	0	0.004	0.977

21 - 101011	0	0	0	0.016	0.004	0.981
57 - 000111	0	0.015	0	0	0.004	0.985
62 - 000010	0	0.011	0	0	0.003	0.988
09 - 110111	0.009	0	0	0	0.002	0.99
17 - 101111	0	0.006	0	0	0.002	0.992
63 - 000001	0.01	0	0	0	0.002	0.994
44 - 010100	0	0	0	0.004	0.001	0.995
58 - 000110	0	0.004	0	0	0.001	0.996

Nota: Elaboración propia de los escenarios de mayor probabilidad de los participantes del estudio

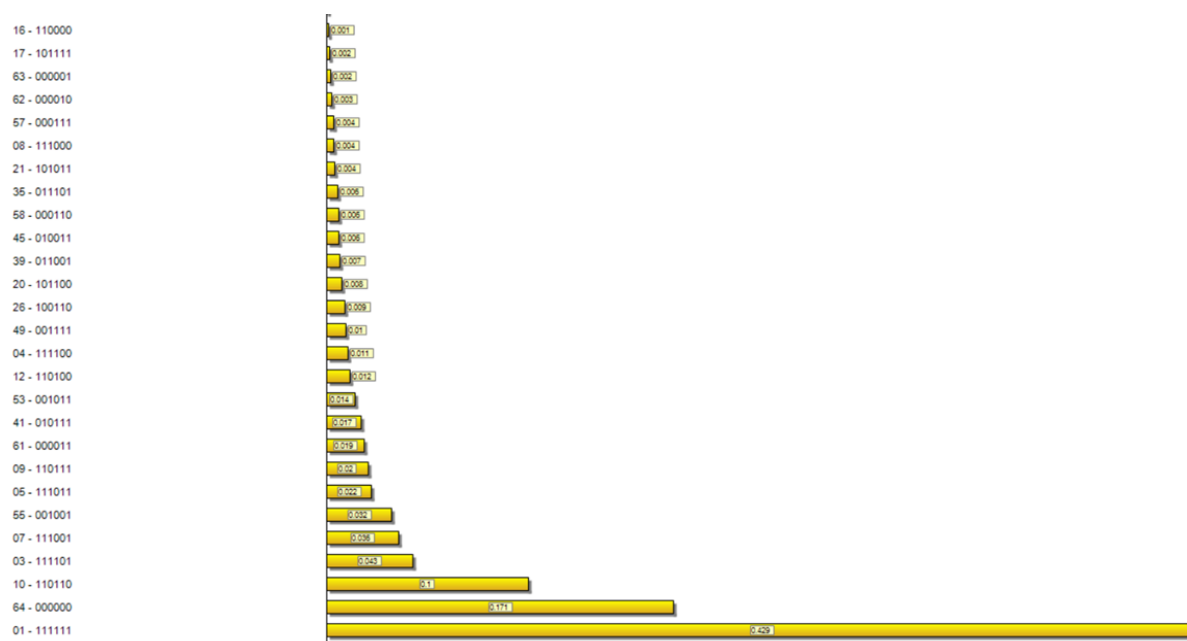


Figura 19. Escenarios significativos

Nota: Elaboración propia en software SMIC PROB EXPERT

El histograma muestra las probabilidades de cada escenario generado y se encuentran generados de mayor a menor.

Tabla 10: Escenario de probabilidades a trabajar

ESCENARIO		Probabilidades de mayor a menor	Nombre
1	111111	0.45	Servicio de calidad
64	000000	0.173	Falta de atención y servicio
10	110110	0.082	Entrega de servicio
7	111001	0.042	Ineficiencia de servicios básicos
55	001001	0.038	Mejora de procesos
3	111101	0.032	Desconfianza de usuarios
5	111011	0.03	Ventaja competitiva

Nota: Elaboración propia a parte del criterio de los participantes del estudio

Si sucede este escenario	Entonces va a ocurrir este escenario
Servicio de calidad	Los usuarios se sentirán satisfechos ante todo el servicio brindado
Falta de atención y servicio	Los usuarios obtendrán experiencias desagradables y posterior disminuye las visitas
Entrega del servicio	Se entrega un servicio deficiente lo que provocaría el desinterés del usuario
Ineficiencia de servicios básicos	Disminuyen la satisfacción en la experiencia del usuario y la percepción del valor del establecimiento, no genera deseo de volver o recomendar el lugar

Mejora de procesos	Se incrementa la eficiencia y productividad interna, lo que brinda al usuario una experiencia más ágil y completa
Desconfianza de usuarios	Genera un ambiente de incertidumbre sobre el servicio ofrecido, limita la llegada de nuevos usuarios.
Ventaja competitiva	Dictaminada por la propuesta de valor, este factor diferenciador logrará que los potenciales consumidores elijan este servicio por encima de la oferta de la competencia

Nota: Elaboración propia a parte del criterio de los participantes del estudio a partir de los escenarios.

En esta figura se observa el alcance que tienen los expertos sobre las posibles soluciones que pueden existir para la Casa del Suizo con respecto al análisis realizado por los expertos (grupo 3)

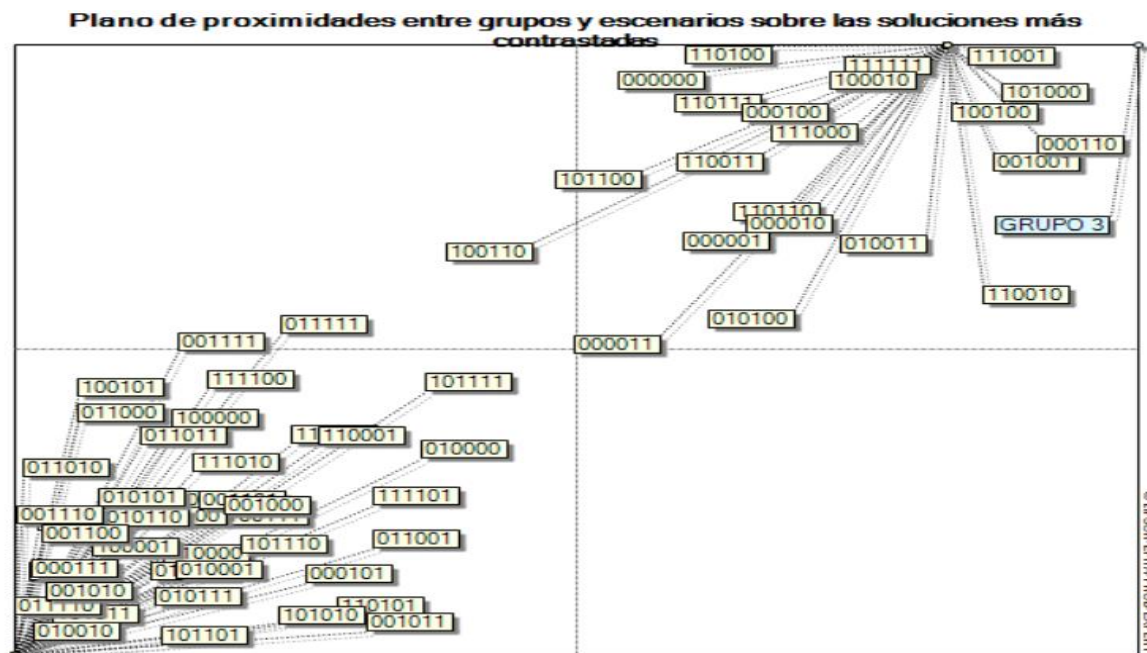


Figura 20. Plano de proximidades entre grupos y escenarios

Nota: Proximidades entre grupos y escenarios sobre las soluciones más contrastadas en software SMIC PROB EXPERT

Escenarios

- Altamente probables
- Improbables
- Imposibles

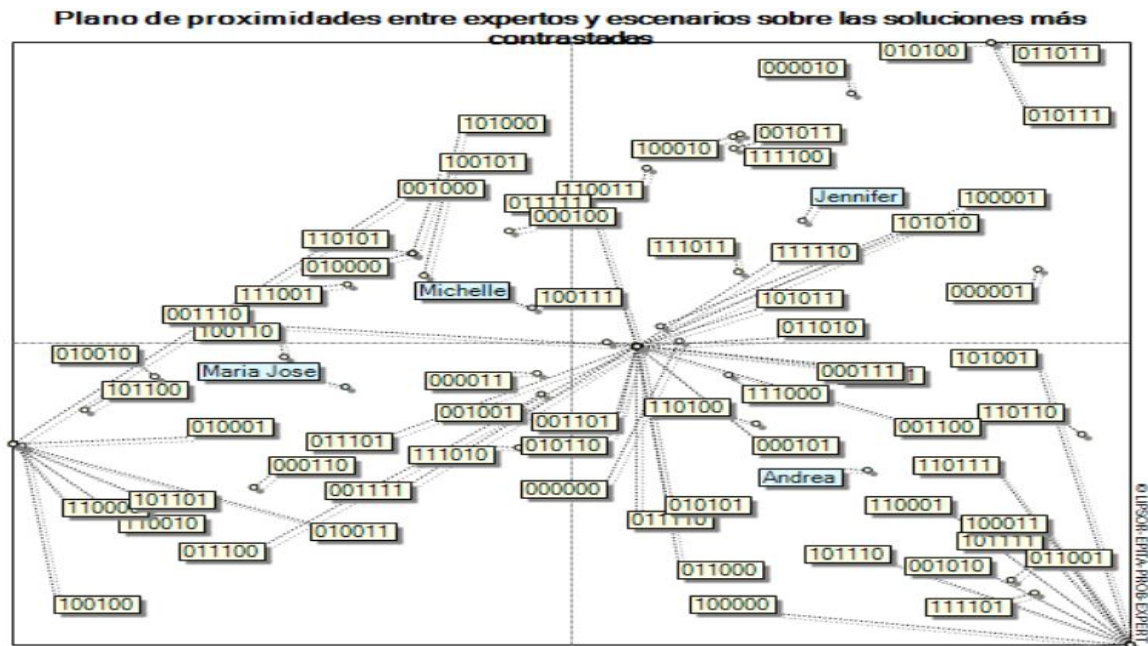


Figura 21. Plano de proximidades entre expertos y escenarios

Nota: Plano de proximidades entre grupos y escenarios sobre las soluciones más contrastadas en software SMIC-PROB-EXPERT

Se observa cual es la elasticidad de ocurrencia de los eventos entre sí, es decir, en qué medida, cuando aumenta la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los objetivos, se espera que aumente la probabilidad de ocurrencia de los demás.

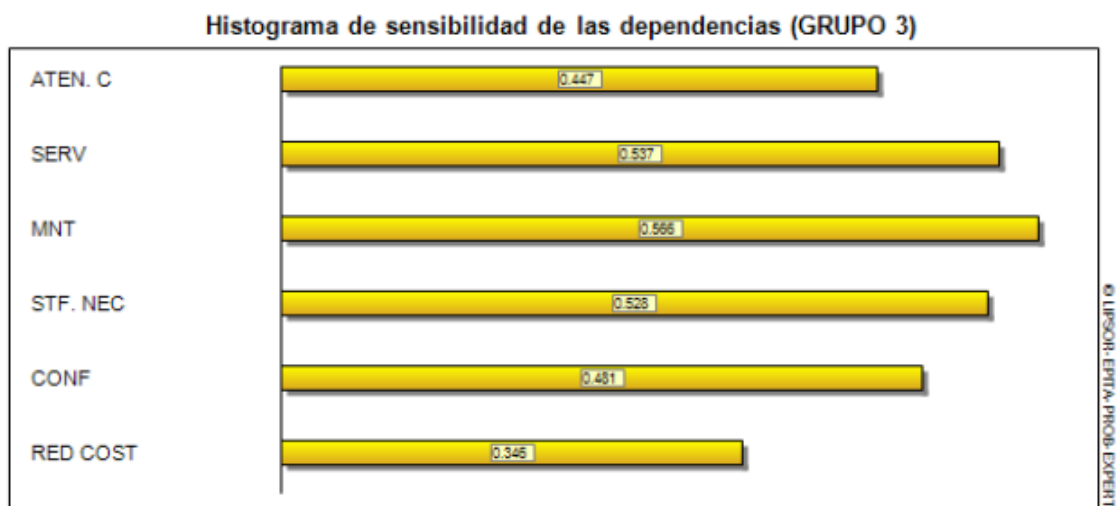


Figura 22. Histograma de sensibilidad de las dependencias

Nota: Histograma de sensibilidad de las dependencias en software SMIC-PROB-EXPERT

Los valores representan las influencias directas e indirectas de los actores entre ellos. Cuanto más importante es la cifra, mayor influencia del actor sobre otro. Los resultados determinan los actores que tienen mayor dependencia.

	ATEN. C	SERV	MNT	STF. NEC	CONF	RED COST	Suma absoluta
1 : ATEN. C	1	0.222	0.157	0.195	0.141	0.069	0.783
2 : SERV	0.204	1	0.137	0.18	0.138	0.093	0.752
3 : MNT	0.061	0.057	1	0.02	0.013	0.133	0.283
4 : STF. NEC	0.098	0.115	0.041	1	0.121	-0.013	0.388
5 : CONF	0.068	0.078	0.022	0.122	1	0.037	0.327
6 : RED COST	0.016	0.065	0.209	0.012	0.069	1	0.371
7 : Suma absoluta	0.447	0.537	0.566	0.528	0.481	0.346	1

© UPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 23. Matriz de elasticidad

Nota: Matriz de elasticidad en software SMIC-PROB-EXPERT

5 CONCLUSIONES

El modelo de escenarios se fundamenta en una orientación estratégica apoyada en los posibles escenarios que se podrían presentar a futuro en el ámbito competitivo.

Los modelos básico y avanzado permiten analizar el pasado, presente y futuro, tomando en consideración la información de interés, lo que beneficia a la observación evolutiva de las variables para tomar acción en el presente.

El caso de estudio "La Casa del Suizo" pudo ser analizado mediante software especializados como MICMAC, MACTOR Y SMIC PROB-EXPERT para denotar las variables claves influyentes, los actores involucrados, objetivos, hipótesis y expertos que ayudaron al desarrollo del sistema.

La Matriz DOFA, fue una herramienta muy útil para identificar las variables estratégicas más relevantes de La Casa del Suizo, siendo esta la base para poder avanzar con el estudio y tomar decisiones en el desempeño futuro.

Los autores o expertos son fundamentales dentro del desarrollo de la prospectiva estratégica ya que a partir de la información que brindan se crearán los posibles escenarios.

Los planos de proximidad son importantes estudiarlos para comprender el alcance de los

expertos con las posibles soluciones formadas a partir de los escenarios.

Mediante el estudio realizado se evidenció que el establecimiento hotelero cuenta con un buen estatus para mantenerse en el mercado, sin embargo, es indispensable que realice un análisis prospectivo post-covid con el fin de conocer la incidencia del mismo tanto a nivel interno como local.

La aplicación de la prospectiva estratégica dentro de la Casa del Suizo, permitió identificar los factores que influyen su operación y con ello identificar posibles estrategias viables, que aporten en la toma de decisiones oportunas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Blanco, M., Pacheco, E. (2015) Metodología mixta: su aplicación en México en el campo de la demografía. vol. 30, pp. 730-732.
<https://www.redalyc.org/pdf/312/31242740007.pdf>

David, R. (2013). Conceptos de administración estratégica. (Décimo Décimo cuarta ed.). México: Ediciones Pearson Prentice Hall.

Godet, M. (1997), Manuel de prospective stratégique. Vol.1, Une indisciplinette intellectuelle. Vol. 2 L'art et la méthode". Dunod Ed., París.
http://www.lapropective.fr/dyn/francais/ouvrages/la_propective_strategique/t1-manuel-de-propective-strategique-dunod-2007.pdf

Godet, M. (2000). Cómo ser rigurosos con la planificación de escenarios. Emerald, vol. II, pp 5-9. <http://dx.doi.org/10.1108/14636680010802438>
GODET, Michel. (2007). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. paris : lipsor. pág. 80.

Godet, M., Monti, R., Meunier, F., Roubelat, F., & La Participación De Prospektiker. (s.f.). LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.
<http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>

Medina, J., Ortegón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Cepal.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5490>

Medina, J. & Ortégón, E.(1997) Prospectiva: Construcción social del futuro, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) Universidad del Valle, Cali.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf

Mojica, F. (2008). Cómo construir un escenario futuro para tu empresa, pp. 6-76.
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8673/100000483.pdf?sequence=1>

Mojica, F. (2010). El futuro la prospectiva estrategia en América Latina. Elsevier, vol. I, pp. 9-12. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162510001563?via%3Dihub>

Mojica, F. (2010). Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial. Centro de pensamiento estratégico y prospectiva, pp. 5-9.
<https://es.slideshare.net/IVANVILLAMIZAR/introduccion-a-la-prospectivaestrategica-mojica-2010>