

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE TURISMO**



**Procedimiento para el análisis prospectivo de procesos hoteleros en  
el Hotel Meliá Las Américas.**

**Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Turismo**

**Autora:** Rachel Gallardo González

**Tutora:** MSc. Yenisey León Reyes

**Matanzas, febrero 2022**

**Pensamiento:**

*“La mejor manera de encontrarse a sí mismo es perderse al servicio de los demás”.*

**Mahatma Gandhi**



**Dedicatoria:**

A mi papá y a mi mamá por su amor y ayuda en todos mis sueños, por haberme inculcado el interés de superación a pesar de sus orígenes humildes.

A mi abuela, mi ídolo, mi motor, mi inspiración por estar ahí presente siempre para mí.

A mi esposo (compañero y amigo), por su apoyo incondicional en todo momento a través de tantos años de sacrificio y esmero.

A mi familia y a todos mis seres queridos.

A la Revolución cubana que con su obra ha hecho posible este resultado.

### **Agradecimientos:**

A mi familia por su comprensión, estímulo y ayuda constante.

A mi pareja, mi compañero de vida por estar a mi lado a todo momento, he inspirarme a ser una mejor persona cada día.

A la mi tutora MSc. Yenisey León Reyes por su orientación, consejo, exigencia, consagración, amistad, profundidad e integralidad de sus conocimientos.

A todos mis amigos y compañeros de grupo por compartir esta experiencia juntos por tantos años.

A todos muchas gracias.

## **Resumen**

El trabajo investigativo es el resultado de un grupo de investigaciones que se vienen realizando en el sector turístico de Varadero. A raíz de la pandemia, su consecuencia a nivel mundial ha propiciado que la gestión hotelera se torne incierta. Se plantea como objetivo: el diseño un procedimiento para el análisis prospectivo de procesos hoteleros que permita determinar los escenarios y acciones a implementar para su mejora en un futuro cercano, con la utilización de métodos de prospectiva estratégica que se articula alrededor de tres procesos: la reflexión colectiva, la preparación de la decisión y la acción; para alcanzar un escalón superior en el proceso de gestión empresarial y establecer así, la toma de decisiones certeras en la del futuro deseado. Se establecen los fundamentos teóricos relacionados con la prospectiva, así como la integración de múltiples herramientas para el análisis prospectivo en el sector empresarial internacional y nacional. Se utilizaron métodos como: dialéctico materialista, inductivo-deductivo, histórico-lógico, analítico-sintético, análisis-síntesis, análisis crítico de fuentes, observación, revisión bibliográfica, enfoque sistémico y revisión documental. Los resultados más relevantes se encuentran en la introducción de las técnicas prospectivas, otorgándole las ventajas que ofrece la planificación de escenarios en la definición de los diferentes cursos de acción que se considerarán a largo plazo y la inserción de estas como modelo poderoso y de soporte de información periódica para la gestión del hotel, capaz de facilitar la toma de decisiones a tiempo. El procedimiento propuesto consta de por cinco etapas y diez pasos.

## **Abstract**

The research work is the result of a group of investigations that have been carried out in the tourist sector of Varadero. As a result of the pandemic, its worldwide consequences have caused hotel management to become uncertain. The objective is to design a procedure for the prospective analysis of hotel processes that allows determining the scenarios and actions to be implemented for their improvement in the near future, with the use of strategic prospective methods that are articulated around three processes: collective reflection, preparation of the decision and action; to reach a higher level in the business management process and thus establish accurate decision making in the desired future. The theoretical foundations related to prospective are established, as well as the integration of multiple tools for prospective analysis in the international and national business sector. Methods used were: dialectical-materialistic, inductive-deductive, historical-logical, analytical-synthetic, analysis-synthesis, critical analysis of sources, observation, bibliographic review, systemic approach and documentary review. The most relevant results are found in the introduction of prospective techniques, giving it the advantages offered by scenario planning in the definition of the different courses of action to be considered in the long term and the insertion of these as a powerful model and support of periodic information for hotel management, capable of facilitating timely decision making. The proposed procedure consists of five stages and ten steps.

## **Resumen**

Le travail de recherche est le résultat d'un groupe d'enquêtes qui ont été menées dans le secteur du tourisme à Varadero. Les conséquences mondiales de la pandémie ont entraîné une incertitude dans la gestion hôtelière. L'objectif de l'étude est de concevoir une procédure d'analyse prospective des processus hôteliers pour déterminer les scénarios et les actions à mettre en œuvre pour leur amélioration dans un futur proche, avec l'utilisation de méthodes de prospective stratégique qui s'articulent autour de trois processus : la réflexion collective, la préparation de la décision et l'action ; pour atteindre un niveau supérieur dans le processus de gestion de l'entreprise et ainsi établir une prise de décision précise dans le futur souhaité. Les fondements théoriques liés à la prospective sont établis, ainsi que l'intégration de multiples outils d'analyse prospective dans le secteur des affaires internationales et nationales. Les méthodes utilisées sont : dialectique-matérialiste, inductive-déductive, historique-logique, analytique-synthétique, analyse-synthèse, analyse critique des sources, observation, revue bibliographique, approche systémique et revue documentaire. Les résultats les plus pertinents se trouvent dans l'introduction de techniques prospectives, lui conférant les avantages.



## Índice

Introducción.....	1
<b>Capítulo 1: Marco teórico referencial de las particularidades en la aplicación de la prospectiva .....</b>	<b>7</b>
1.1 La prospectiva .....	7
1.1.1 Prospectiva Estratégica .....	10
1.1.2 Fundamentos de la prospectiva.....	13
1.2. Evolución de la prospectiva estratégica .....	14
1.3. Características de la prospectiva.....	18
1.3.1. fundamentos metodológicos del planeamiento prospectivo .....	19
1.4. La prospectiva en el sector del turismo .....	20
1.4.1. Razón y conveniencia de aplicar la prospectiva en el sector turismo.....	23
1.5 Herramientas prospectivas.....	26
1.6 Modelos prospectivos.....	27
1.7. Conclusiones parciales del capítulo.....	28
<b>Capítulo II: Diseño metodológico de la investigación.....</b>	<b>30</b>
2.1 Análisis de los modelos precedentes para la prospectiva .....	30
2.2 Descripción del proceder metodológico con sus fases y pasos que conforman el procedimiento propuesto .....	32
2.3. Caracterización del Hotel “Meliá Las Américas” .....	44
2.4. Conclusiones parciales.....	48
Conclusiones .....	50
Recomendaciones:.....	51
Referencias Bibliográficas.....	52
Anexo .....	

## Introducción

El hombre desde la antigüedad despliega tareas para adaptarse al medio y desarrollarlo. Con el paso del tiempo, y el incremento de la complejidad de las tareas y la competitividad, surgió la necesidad de realizar diversas acciones para lograr los propósitos deseados, lo que sentó las bases para el surgimiento de la dirección como una necesidad para poner en marcha el cumplimiento de los objetivos y trazar un orden lógico para la consecución de los mismos.

Cada organización desarrolla las funciones de la administración de acuerdo al contexto histórico y social; lo que incide directamente en la evolución de la teoría de la administración y dirección. Los resultados que se obtienen se basan en la manera en que las personas resuelven las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia debido al momento y la necesidad (Quesada Finalé, 2019).

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos respecto a la administración. El americano, Frederick Winlow Taylor, desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro, el europeo, Henri Fayol, que desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas (De La Rosa Arreola, 2014).

A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partido de puntos de vista diferentes, y aún opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas. Cuando los empleados de una organización desconocen los objetivos de sus puestos, funciones o tareas, tienden a convertir los procedimientos (la burocracia y el papeleo) en el objetivo más importante.

La Dirección Estratégica trata de asegurar que la organización exista en un futuro más lejano, por lo que importante resultan la gestión estratégica y la planeación estratégica que desempeña cada organización. La gestión estratégica es extrovertida y está sujeta al cambio, se refiere a las decisiones del mediano y largo plazo. Cuando pensamos en adaptarnos al futuro, pensamos en ajustar a la organización a las variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas, sectoriales, entre otras, en definitiva, a los aspectos del

entorno (Ronda Pupo & Marcane Laserra, 2003).

En la actualidad es imprescindible lograr que las entidades funcionen como un sistema que todos los departamentos interactúen y no trabajen de forma aislada; que la información fluya ascendente, descendente y horizontalmente, para poder asumir todas las posibles variantes que puedan aparecer a medida que se trabaja en busca de la optimización del sistema total y no de cada una de las partes independientes, resulta una política adecuada y necesaria, por lo que la teoría del enfoque en sistemas o del llamado sistema de gestión integrada, se convierte en una herramienta sumamente necesaria y potente para los estudios de gestión de operaciones y para la toma de decisiones económicamente fundamentados (Olivera Rodríguez, 2018).

Para Cuba constituye un desafío mantenerse en la competencia del mercado turístico, sobre todo porque se encuentra en una etapa histórica de transformación, lo que se ha visto obligado a un extenso proceso de muchas transformaciones en las estructuras políticas económicas y sociales (Trujillo Pérez, 2021).

En las organizaciones cubanas la política de gestión integrada aún se encuentra en desarrollo, a través del perfeccionamiento del sistema empresarial cubano, se necesitan tomar acciones que cada vez acerquen más al estatus competitivo que se requiere en la actualidad. Todavía persisten problemas que nos dificultan seguir ese camino, como plantean (León Reyes, 2015). Santos Pérez et al. (2017) plantea que las prioridades de resolver los problemas diarios desplazan a lo estratégico, deficiencias estas sobre las cuales se debe incidir en aras del logro de resultados superiores.

Un papel importante para la prevención de errores y hacer pronósticos del futuro es la prospectiva; la cual constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. La prospectiva resulta atractiva para todos aquellos procesos de planificación, que persigan la formulación de visiones estratégicas a largo plazo. De esta forma la prospectiva se configura como un potente instrumento hacedor de políticas, más orientado al proceso que al producto, que reconoce la complejidad de los fenómenos socioeconómicos y que se fundamenta en un proceso continuo de innovación y aprendizaje (M. Godet, 2007).

La prospectiva es una de las tres amplias metodologías utilizadas para establecer escenarios, las otras dos son: fuerzas impulsoras y mundos extremos. Este método

surge de la inquietud que tiene el ser humano acerca de lo que sucederá en el futuro y de su necesidad de planear acciones que le permitan disminuir la incertidumbre (Astigarraga, 2016).

Así, la prospectiva se ha convertido en fuente para generar las bases teóricas que explican cómo solventar la necesidad de fundamentar la planeación en diferentes alternativas, para tomar decisiones con menor incertidumbre. Por eso, la prospectiva se nutre de diferentes disciplinas, como la administración, la estadística y la filosofía (Soto & Forero, 2016), y ha sido ampliamente utilizada a nivel empresarial, pasando por diferentes fases, desde la prospectiva a la prospectiva estratégica, y actualmente la prospectiva abierta (Astigarraga, 2016).

Por otra parte, la prospectiva debe cumplir con tres características: observar de manera diferente, observar de manera conjunta y usar métodos rigurosos y participativos; su práctica requiere la adaptación de quienes participan en ella y el juicio de expertos (Godet, 2000). Así, la prospectiva tiene una visión holística y objetiva porque contempla tanto aspectos cualitativos como cuantitativos con base en los procedimientos estadísticos (González et al., 2020).

En suma, parecen existir argumentos de peso para que los estudios del futuro ocupen un lugar relevante en los procesos tradicionales de planificación, así como en los nuevos procesos que están cobrando un creciente protagonismo en el ámbito turístico (Fernández Güell, 2020).

Cuba como en el mundo se ha visto afectada por la problemática existente debido a la Pandemia (Covid-19), se ha congelado en el tiempo la gestión hotelera, por lo que no se encuentra ajena a la necesidad de insertar en el sector empresarial la Planeación Estratégica Prospectiva, dado que el sector turístico en Cuba se ha caracterizado por el desarrollo alcanzado en la actividad hotelera en los últimos años.

En la actualidad están presentes en el Ministerio de Turismo tres cadenas hoteleras encargada de brindar estos servicios: Islazul, Gran Caribe y Cubanacán. El desarrollo del turismo en Cuba presupone elevar la calidad de los servicios, al ser este un elemento esencial para elevar la competitividad del mercado cubano y garantizar el mayor número de visitantes. Por otra parte, la inversión extranjera en el sector se ha incrementado en los últimos años, trayendo consigo la introducción de estándares y

exigencias, en las que el país ha tenido que insertar para llevar al mercado un producto competitivo y a la altura de las expectativas del cliente, cada vez más complejas y crecientes. Por lo que el hecho de incursionar en las Técnicas de Planeación Estratégica Prospectiva más que un sueño constituye una realidad que se impone día a día (Serbolov, 2013).

Con los cambios y transformaciones que se están generando en la actualidad, se reafirma el papel fundamental de la educación de los directivos de las entidades del sector del turismo, la cual constituye una de las experiencias de transformación más importante, tanto por el desarrollo de nuevas destrezas, como de habilidades y competencias. Es por ello que, las organizaciones deben invertir en la preparación de su personal en aras de anticiparse a los cambios y futuras tendencias (Edelheim, 2020). Juega un papel fundamental la actualización de los lineamientos del PCC (Consejo de Estado, 2017), donde los directivos no pueden estar ajenos. Las empresas del sector turístico, desde su rol en la responsabilidad social empresarial, deben garantizar los mecanismos para la toma de decisiones desde las estrategias dictadas en el presente (Andrades & Dimanche, 2019), y en la actualización de la política de lineamientos del gobierno con respecto a la política económica, vinculando a ello todo el proceso de negociaciones (Ministerio de Economía y Planificación, 2019; PCC, 2021).

Meliá Las Américas, es un hotel altamente reconocido como vacacional y de playa, es líder en el segmento de golf en Cuba, donde el confort, la seguridad, la atención personalizada y el servicio distinguido superan las expectativas de sus clientes. Su gestión sostenible se apoya en un capital humano altamente motivado, capacitado y alineado.

Se puede resaltar que en todo este período de larga espera ha sido año traumático y demoledor para la industria hotelera, lo que se ha traducido en un incremento de incertidumbre y el escepticismo en la rama, constituyendo la Planeación Estratégica de la entidad uno de los procesos más afectados, tomando en consideración entrevistas realizadas a miembros del Consejo de Dirección se determina que es necesario actualizar técnicas de Planeación Estratégica Prospectiva en el hotel y su deseo de llevar a cabo un proceso de mejora, en aras de alcanzar el futuro deseado y combatir esta situación, lo cual les permitirá obtener suficiente información para alcanzar metas y

lograr mejores resultados, a partir de las exigencias o características que el entorno impone. Todo esto conforma la descripción de la problemática de la presente investigación.

Se define entonces el siguiente Problema Científico: ¿Cómo lograr que el Hotel Meliá Las Américas alcance un escalón superior en su proceso de gestión empresarial encaminado a la construcción del futuro deseado?

**Objetivo General:** Diseñar un procedimiento para el análisis prospectivo de procesos hoteleros que permita determinar los escenarios y acciones a implementar para su mejora en un futuro cercano.

**Objetivos Específicos:**

1-Realizar un estudio del estado del arte para establecer los fundamentos teóricos relacionados con la prospectiva, planificación estratégica, gestión y otros.

2-Formular Técnicas de Prospectiva para el mejoramiento de la gestión hotelera.

3-Proponer un procedimiento para el análisis prospectivo de los procesos hoteleros.

Para la realización de este trabajo y darle cumplimiento a los objetivos planteados en la presente investigación se emplearon diferentes métodos científicos, dentro de estos se encuentran los métodos teóricos tales como: dialéctico materialista, inductivo-deductivo, histórico-lógico, analítico-sintético, análisis-síntesis y el análisis crítico de fuentes. Dentro de los métodos empíricos aplicados se relacionan a continuación: la observación, revisión bibliográfica, enfoque sistémico y revisión documental. Todos de gran utilidad en el estudio de fuentes impresos de información y en la aplicación de fundamentos científicos y las distintas apreciaciones de autores sobre prospectiva, la planificación prospectiva estratégica y las técnicas y modelos prospectivos hasta llegar a la determinación de la propuesta realizada.

El Trabajo de Diploma consta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos; los cuales se conforman con el objetivo de resolver el problema formulado.

Capítulo I: Marco teórico referencial sobre prospectiva en el turismo. Se conceptualizan los términos: prospectiva y prospectiva estratégica. Para ello se parte de los antecedentes, fundamentos y la importancia de la prospectiva a nivel empresarial. Además, se estudia cuáles son las herramientas y técnicas más utilizadas por los

autores y se realiza un análisis detallado de los principales modelos de análisis.

Capítulo II: Pasos para el análisis de la prospectiva estratégica en los procesos hoteleros en el hotel Meliá Las Américas. Se describen los pasos a desarrollar, así como los métodos y técnicas a desarrollar en el procedimiento metodológico propuesto.

## Capítulo 1: Marco teórico referencial de las particularidades en la aplicación de la prospectiva

La prospectiva estratégica ha tomado importancia en los últimos años por su aplicación en varios sectores, en su evolución ha sido modificada y mejorada por varios autores provenientes de varias corrientes con aportes significativos que han marcado la diferencia haciendo que el diseño de escenarios gane importancia, es por esto que en la actualidad se la conoce como la ciencia que aporta al futuro. La prospectiva estratégica propone una estrategia que se fundamenta en la concepción de posibles escenarios con procesos que se realizan por medio de herramientas de análisis que permiten comprender el entorno de la organización (figura 1.1).

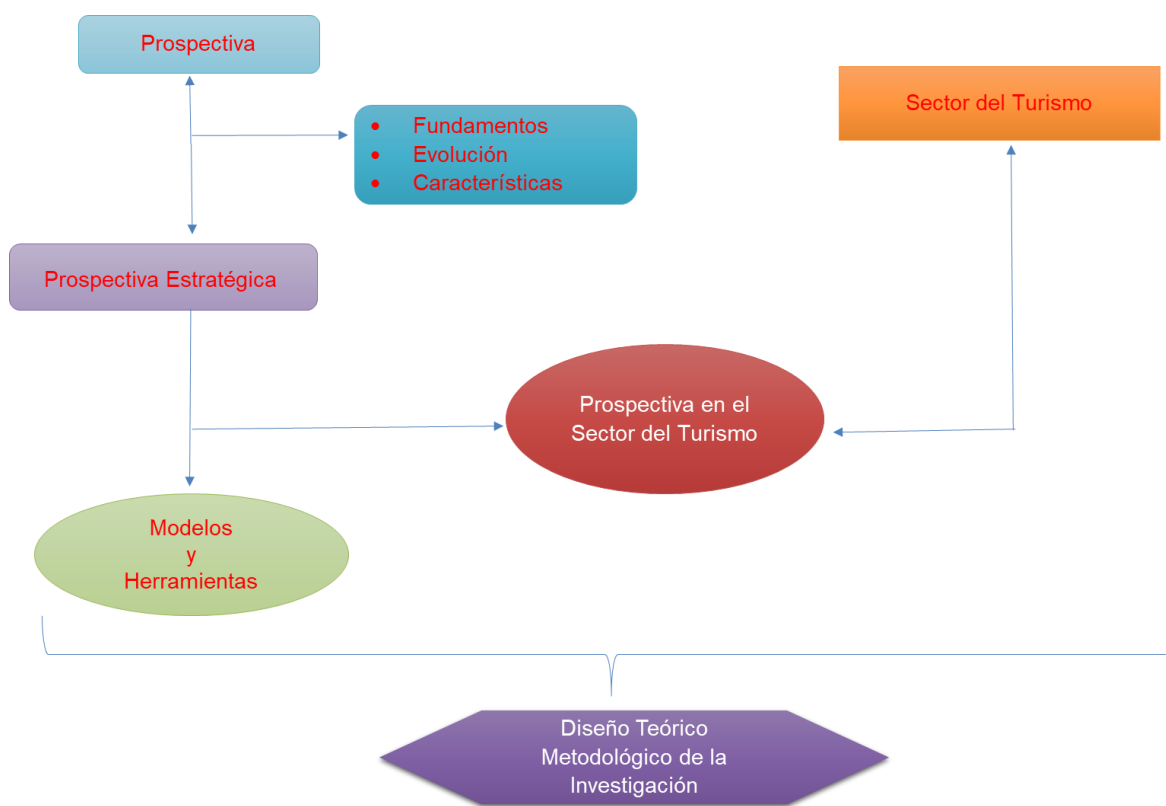


Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: elaboración propia.

### 1.1 La prospectiva

La prospectiva es una nueva tendencia más fácil y completa la cual nos permite predecir el futuro de una manera más organizada reconociendo aplicar varios escenarios futuros que permiten obtener mejores opciones para la toma de decisiones, mediante el uso de estrategias productivas que nos permitan alcanzar el éxito en los



---

proyectos planteados.

Aunque existen diversas definiciones del término, como plantea el profesor Martín (2001), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define la prospectiva, enfocando hacia lo que se ha venido conociendo como “prospectiva tecnológica”, como el conjunto de “tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales”.

La prospectiva se basa también en las opiniones de expertos, pero, a diferencia de la previsión, no se apoya en estudios técnicos de proyección del presente hacia el futuro en un plano estrictamente científico-tecnológico, sino que recaba pareceres de personas de diferentes áreas de conocimiento y sitúa sus aproximaciones a la evolución de la tecnología en el marco de la evolución económica y social (Rodríguez Cortezo, 2001).

Según Godet (2007), la prospectiva es la anticipación al análisis de la acción, es enfocada en ver más allá, más largo y con profundidad, es una visión global de la innovación a largo plazo para que la acción llegue a tener un sentido. La prospectiva debe ser vista como una reflexión que permite que la acción pueda llegarse a iluminar por medio del análisis estratégico debidamente realizado.

Según la OCDE, la prospectiva consiste en tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y sociales, como se ve en esta definición, es consustancial con el concepto de prospectiva la aplicación de la tecnología y su encarnación en beneficios económicos y sociales. Nada más lejano a los criterios de la ciencia por la ciencia y a la valoración del conocimiento desarrollado sin atender a su aplicación (OECD, 2010).

Para Baena citado por Guillermina (2015), la prospectiva es un ejercicio reflexivo que permite crear una serie de imágenes futuras. La estrategia se convierte en una elección llena de ventajas para posibles lineamientos convenientes en unión con acciones coordinadas para lograr objetivos planteados. Se puede llegar a una conclusión global

---

que la prospectiva es de gran utilidad para poder anticipar el futuro con técnicas actualizadas y que permite realizar, analizar y plantear estrategias apropiadas de acuerdo a las intervenciones de expertos y de grupos relacionados sobre el tema.

La prospectiva es, por su propia naturaleza, una disciplina social; también lo es por la forma en que se aplica. Efectivamente, se ha dicho que son tentativas sistemáticas, que deben implicar a la mayor cantidad de expertos posible, y hacerlo de una forma sistematizada, aplicando metodologías predefinidas. En otras palabras, se trata de un trabajo colectivo, que adquiere su valor cuanto mayor es el número y variedad de los expertos implicados, y que se realiza metódicamente.

Conviene aquí destacar varios aspectos en estas definiciones: en primer lugar, se trata de tentativas sistemáticas, lo que presupone la aceptación de una disciplina metodológica y una voluntad de continuidad ordenada en el tiempo; en segundo lugar, está proyectada y referida al largo plazo, lo que quiere decir que no se está hablando de prospectiva cuando se hacen previsiones sobre lo que puede ocurrir dentro de unos pocos meses; y finalmente, se tiene en cuenta la evolución y los condicionamientos de la economía, la tecnología, la ciencia o la sociedad en general, lo que hace que los ejercicios de prospectiva tengan un carácter multidisciplinar.

Los beneficios que se llega a obtener con la utilización de prospectivas es muy amplio y que da una retroalimentación más detallada y permite que la interacción con los grupos de interés e informantes sea más participativa y que con el conjunto de las mismas se pueda llegar a obtener una mejor toma de decisiones basadas en dialogo y en exploración de los hechos con datos análisis de información.

La aplicación de la prospectiva a los fines mencionados de apoyo a la definición de políticas y a la toma de decisiones, se explica por el elevado nivel de incertidumbre en que se realizan estos procesos. Efectivamente, todo cuanto se relaciona con la tecnología, su evolución a largo plazo y su aplicación práctica aparece revestido con el barniz de lo incierto. La globalización de la economía, el ritmo de avance del desarrollo tecnológico, el volumen de recursos a invertir en los desarrollos, el acortamiento de la vida de los productos, el protagonismo de los servicios intensivos en tecnologías de la información en la expansión económica y la vulnerabilidad que rodea al despegue de estos servicios, por su misma naturaleza, son, todas ellas, razones que avalan ese nivel

---

de incertidumbre del que se ha hablado, en el que se toman decisiones que comprometen grandes volúmenes de recursos y de esfuerzo humano a largo plazo, con un gran desconocimiento del marco de situaciones posibles que se pueden producir cuando se llegue al final del proceso iniciado. Ese desconocimiento de los escenarios posibles es precisamente lo que se define como incertidumbre (Rodríguez Cortezo, 2000).

Al ser una técnica participativa, es también una técnica integradora. Los diversos actores que colaboran en un ejercicio de prospectiva intercambian conocimientos y posiciones, y se esfuerzan en llegar a consensos que luego les obligan a todos. Se ha podido, con justicia, decir que el proceso (la dinámica de reflexión colectiva y negociación de consensos sobre las diferentes visiones del futuro) es tan importante en estos casos como el producto (Rodríguez, 2001).

Como resumen de esta aproximación al concepto de prospectiva tecnológica, se menciona a continuación qué es lo que aportan o puede aportar las definiciones estudiadas (S.A, 2019):

1. Desarrolla visiones de futuro sobre tecnologías y aspectos clave del desarrollo.
2. Proporciona fuentes de conocimiento.
3. Posibilita el diálogo entre actores.
4. Fomenta la creación de redes de colaboración.
5. Proporciona información para el desarrollo de políticas tecnológicas.
6. Moviliza un amplio colectivo y le obliga a reflexionar sobre el futuro.

### **1.1.1 Prospectiva Estratégica**

La prospectiva es una herramienta de planteamiento que permite trascender en el análisis de las tendencias y el diagnóstico del presente para incorporar lo deseable posible. Es un pensamiento anticipatorio e innovador que previene las tendencias negativas, porque incorpora lo que está ausente en el análisis de la coyuntura y se libera del peso del pasado y del presente para imaginar otros escenarios posibles en largos plazos.

La relación entre el pensamiento prospectivo y el estratégico consiste en que se imbrican en los procesos de planificación y toma de decisiones. La planificación es la capacidad para organizar las acciones de un sistema a partir de visualizaciones futuras

---

(prospectiva) y de estrategias pertinentes y viables. Tanto el pensamiento estratégico como el prospectivo contribuyen a organizar y alinear las acciones de una organización en función de objetivos y metas en un horizonte temporal.

En esta integración de la prospectiva con la planificación estratégica, la primera ha construido las acciones del futuro (el que hacer y el para qué); éstas devienen en estrategias (cómo hacer) cuando se buscan las implicaciones para la organización: cuando plantean opciones estratégicas posibles, indicadores en términos de previsión o decisiones inmediatas.

El aprendizaje, la apropiación o la construcción de situaciones (escenarios) aparecen como un proceso que puede cambiar el paradigma de la dirección y la planificación estratégica. La prospectiva en la planificación es un factor de cambio en proceso y no solo un elemento informacional que se añade a ésta (Iznaga Mayeta, 2019).

Una vez que se ha interiorizado la condición fugaz de la dimensión del presente, es necesario aceptar que el futuro es el espacio donde se pasará el resto de la vida. Por tanto, es en el futuro donde se gestan las acciones a ejecutar en el breve espacio del presente (Portilla Herrera, 2019).

Dentro de los principios básicos están (Jordán, 2020):

- La prospectiva estratégica no es predicción. Explora y mapea futuros alternativos, derivados de la comprensión del presente, pero no pretende adivinar acontecimientos específicos en detalle. Con anterioridad al COVID-19, la prospectiva debía anticipar la aparición y propagación de nuevas enfermedades –como hicieron unos cuantos trabajos– advirtiéndolo de las implicaciones sanitarias y económicas que ello supondría. Pero ningún estudio prospectivo podía tener como misión señalar el año o lugar donde esto se iba a producir: solo cabría esperararlo de un saber sobrenatural.
- El conocimiento generado por la prospectiva estratégica no es científico. Aunque los estudios de futuro son un área multidisciplinar donde convergen desde las Ciencias Sociales hasta las Ingenierías, los resultados de sus trabajos no se derivan de la aplicación del método científico. El futuro no existe y no se puede contrastar empíricamente. Al mismo tiempo, su objeto de estudio se corresponde muchas veces con fenómenos propios de las Ciencias Sociales, y estas no

---

cuentan con leyes deterministas similares a las de las Ciencias Exactas que permitan predecir con seguridad los resultados de determinadas interacciones.

- La prospectiva estratégica entraña un proceso sistemático y riguroso. Esto le aporta valor y le diferencia de la simple intuición, de la lógica lineal y de las expectativas derivadas de marcos cognitivos rígidos. Aunque no sean equiparables al método científico, el bueno uso de las técnicas prospectivas sistematiza el conocimiento experto previo, fomenta la creatividad y desafía las interpretaciones reduccionistas.
- La prospectiva estratégica es una herramienta de apoyo a las decisiones (estratégicas). Su empleo trasciende el ámbito de la Administración Pública y de la empresa –donde es, o debería ser, más común–, siendo aplicable a cualquier organización e incluso al desarrollo personal. Someter las estrategias al túnel de viento de distintos futuros hace ganar en resiliencia (elaboración de planes de contingencia), ayuda a gestionar y guiar las transformaciones, e inspira la innovación al identificar fuerzas de cambio emergentes que bien aprovechadas aumentan la ventaja competitiva.

Para realizar una prospectiva estratégica se necesitan cuatro elementos fundamentales (Quiroa, s.a):

1. Pensamiento apropiado. Cuando se propone una visión del futuro, lo que efectivamente hacemos es proyectar el presente con algunas modificaciones. Por ello, para realizar una prospectiva estratégica es necesario tener un pensamiento altamente creativo.

De igual forma, para hacer una buena proyección es conveniente confrontar nuestros argumentos y conclusiones para darles más validez. De esa forma, estamos mejor preparados para las grandes sorpresas, porque evitamos utilizar un sistema de pensamiento convencional.

2. Comprensión del presente. En realidad, todo futuro alternativo se basa en el presente. Por ello, el trabajo de la prospectiva estratégica debe iniciar con un análisis estratégico de la situación actual, identificando actores, situaciones y variables que resulten determinantes para el futuro.

Con ello se pueden establecer:

- Tendencias que se mantienen relativamente estables que afectan parcialmente la evolución de la situación.
- Condiciones de incertidumbre que pueden tener un gran impacto y que generan distintas realidades.
- Ambas condicionan y configuran las situaciones futuras.

3. Considerar escenarios futuros. De ahí que, al analizar posibles escenarios futuros, se deben ir considerando y combinando las tendencias y las situaciones de incertidumbre. Para ello se pueden utilizar variables de tipo político, social, económico y tecnológico. También se pueden combinar actores que son claves en distintos escenarios.

En definitiva, estas combinaciones pueden manifestar las probabilidades de cambio ante las tendencias y las situaciones de incertidumbre. Lo importantes es poder dar una explicación lógica.

4. Sustentar la planificación estratégica. Seguramente, todo debe estar sustentado en la planificación estratégica. De lo contrario, no tendría sentido la denominación de prospectiva estratégica. El plan diseña las estrategias que se deben seguir utilizando los distintos medios para alcanzar los objetivos. El plan es el sustento teórico de lo que debe realizarse en la práctica. Es un proceso que debe realizarse de manera continua, porque va recibiendo retroalimentación y generando cambios.

### **1.1.2 Fundamentos de la prospectiva**

A lo largo de los años han existido los deseos por parte de la humanidad de poder conocer que pasará en el futuro, al inicio estos deseos iban acompañado de cierta resignación de que ocurrieran los hechos indicados por tendencias y pronósticos que apuntaban por tanto un único futuro, el más probable. Lo cierto es que una de las opciones que se tiene es adaptarse a este tipo de futuro; aunque otra opción, imperante en la actualidad, es hacer que ocurra el futuro más conveniente para el país, para la organización o para la persona, lógico que esta opción surge al considerar que se tiene varias posibilidades de futuro, lo cual es la naturaleza de la prospectiva y que sucederá aquella que se sepa moldear con voluntad y con decisiones estratégicas (Torres Alvarez, 2017).

Es posible manifestar que tanto incertidumbre como oportunidad los elementos constitutivos del futuro comparten una variable única y esencial para la existencia de

---

éste. El cambio, la única variable capaz de explicar los acontecimientos del mañana es considerada por muchos como el eje fundamental de los fenómenos temporales. Así, incertidumbre y oportunidad están en función del cambio. Según Toffler (1970), no dudó en afirmar que el cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, refiriéndose no al cambio como tal, sino a la velocidad con que éste se produce el mismo. Para entender el futuro, o más bien, para entender cómo llega el futuro a nuestras vidas primero debemos entender el fenómeno del cambio. Ahora se sabe que el foco del asunto se encuentra todo en la manifestación del cambio. Entonces el problema ya no es determinar la actitud que una persona o una organización deba asumir frente al futuro, sino más bien, determinar la actitud que deban asumir éstas frente a los cambios cada vez más acelerados en la sociedad.

La razón de ser de la prospectiva como ciencia está fundada en el futuro mismo, en la existencia del cambio, y se sustenta en la premisa de que los cambios que se dan son tan confusos y fortuitos como aparentan ser. Más bien reconoce la existencia de ciertas pautas y fuerzas identificables que les dan forma a estos cambios, y que una vez comprendidas se hace factible afrontarlas con método, en lugar de hacerlo de un modo desordenado. En este sentido, es posible la identificación de innumerables fuerzas de este tipo, las cuales en la actualidad son conocidas como “hechos portadores de futuro”, o también llamados “factores de cambio”. Los factores de cambio serían todas aquellas fuerzas identificables que potencian o promueven los cambios en el entorno, que a su vez, determinan los grados de incertidumbre o el número de oportunidades que conforman el futuro (Velásquez & Sepúlveda, 2000).

Si el futuro, y todos los factores que lo generan son problemas globales, entonces las soluciones pertinentes deben ser preocupación de la sociedad en general. Esto hace de la prospectiva algo de consenso e interdisciplinario y es quizás su mayor fortaleza, pues reúne las opiniones de todos y cada uno de los agentes sociales en cuestión. Pero adicionalmente surge una necesidad. Ya no es suficiente limitarse solo a solucionar los problemas que acarrearán éstos factores de cambio, sino que se ha hecho imperioso controlar dichos factores.

## **1.2. Evolución de la prospectiva estratégica**

Las antiguas civilizaciones entendieron de planificación a largo plazo y de alcanzar

---

futuros deseados, con estas habilidades ¿cómo no ser potencias en su época?, China, India, Mesopotamia y Egipto, comprendieron que, para lograr esas bellas edificaciones, había que definir como se construirían, los recursos que necesitarían y toda la fuerza de trabajo que tendrían a su disposición, información que quedó plasmada en manuscritos que hoy se conservan.

Según Torres Alvarez (2017, p. 54), “la efectividad en las estrategias que se trazaron, logró que muchas de esas construcciones magistrales perduraran en el tiempo y trascendieran a nuestros días”.

A principios del siglo XX, surgía simultáneamente en Italia y en Rusia un movimiento artístico, literario y político que rechazaba el pasado y simpatizaba con la evolución y los cambios, con reiteraciones se les denominaban futuristas a sus representantes. En Europa, alrededor de 1943 apareció la futurología, la cual aspiraba a convertirse en una ciencia del futuro. En ese periodo de tiempo, la futurología ha logrado captar la atención del mundo académico, en busca del método perfecto para realizar predicciones válidas sobre el futuro. Este artículo propone una revisión bibliográfica de autores prominentes e investigaciones relacionadas con los estudios sobre el futuro, a partir del origen, conceptos y teorías que giran alrededor del término Esta voz, propuesta por el alemán *Ossip K.Flechtheim*, no tuvo mayor fortuna y fue bastante criticada y debatida en los años sesenta (Vergara Schmalbach et al., 2010).

Por otra parte, la corriente norteamericana de *Forecasting*, también es anterior a la prospectiva. Para la escuela anglosajona el Método *Delphi* constituye su principal método, nace en 1948, en la *Rand corporation* a partir de las investigaciones realizadas por Olaf Helmer, *Theodore Gordon* y *Herman Kahn*, fueron ellos, quienes introdujeron el método de iteración con retroalimentación controlada conocido desde entonces como *Delphi*. Fue creado en Santa Mónica, Estados Unidos en la *Research and Development Corporación (Rand Corporation, en inglés)* para investigar el impacto de la tecnología en la guerra. En esta primera aplicación realizada en 1951 y desclasificada 10 años después se preguntó a 7 expertos sobre el futuro del arsenal norteamericano (Cruz M & educacionales, 2008).

Como se señaló, los estudios de futuro tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en la década de 1940, y se consolidan hacia las décadas de 1950 y 1960 con



---

la Guerra Fría, tanto en Europa como en Estados Unidos. En Europa, específicamente en Francia, los aportes de Gastón Berger marcaron un hito en la elaboración de la disciplina a partir de la preocupación por la reconstrucción del país luego de la guerra. Mientras tanto, en Estados Unidos, el Gobierno jugó un papel fundamental en la creación de la *Research and Development Corporación (Rand Corporation)*, una organización que tenía por objetivo desarrollar capacidades analíticas de anticipación con miras a la carrera armamentista (Dreyer & Stang, 2013).

En este sentido, mientras la preocupación de Europa giraba en torno a la construcción de un futuro colectivo de manera que no se repitieran los regímenes totalitarios, la preocupación de Estados Unidos y de la Unión Soviética pasaba por dominar la tecnología necesaria para ganar la Guerra Fría (Medina Vásquez et al., 2014).

Hacia las décadas de 1960 y 1970 la incapacidad de anticiparse al desarrollo de la Guerra de Vietnam, al desarrollo de movimientos sociales y a la crisis del petróleo de 1973 generó una caída del interés por los estudios de futuro centrados en la estrategia militar y un aumento de la relevancia de estos estudios para la competencia económica. Este cambio de enfoque originó una segunda generación de estudios prospectivos basados en una reflexión crítica sobre el progreso comparado de los países. En el caso de América Latina, este proceso estuvo influido por las teorías del desarrollo y la dependencia (Medina Vásquez et al., 2014).

Durante la década de 1980 y principios de 1990 emergió una tercera generación, a partir de un nuevo enfoque centrado en la construcción del futuro. Una de las principales áreas de prospectiva en las cuales los gobiernos estuvieron interesados durante estas décadas fue la de la ciencia y la tecnología. Varios Estados se han enfocado en los estudios de prospectiva tecnológica; entre ellos se destaca Alemania, que, tomando la experiencia japonesa en el diseño de políticas de ciencia y tecnología, generó este tipo de estudios con el objetivo de valorar las políticas de investigación y desarrollo (Dreyer & Stang, 2013).

Actualmente la mayoría de las prácticas se concentran en esta tercera generación. Sin embargo, en el mundo comienza a aparecer una cuarta generación, caracterizada por la relación entre prospectiva e innovación, esta última entendida en sentido amplio, a raíz de la necesidad creciente de establecer una nueva agenda global de políticas que

---

priorice el desarrollo humano con sostenibilidad ambiental (Medina Vásquez et al., 2014).

Luego de la Segunda Guerra Mundial, en el año 1957, el francés y padre de la prospectiva, Gaston Berger, expone en sus artículos “La actitud prospectiva”, y “Fenomenología y prospectiva” las bases de lo que hoy es la prospectiva y crea el Centro internacional de prospectiva, empujado por la serie de planes que Francia necesitó desarrollar en la posguerra, para analizar lo que iba a suceder en los años siguientes. Surgía así la corriente voluntarista de la prospectiva, orientándose inicialmente en el campo socio político (Asitimbay Regalado et al., 2020).

Según (Mojica, 2008), hay dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica “conocida también como la escuela francesa porque sus padres fundadores fueron franceses. Desde Gastón Berger quien la bautizó como Prospectiva, hasta *Bertrand de Jouvenel* quien en 1967 aportó el concepto de los futuros posibles o futuribles en su obra maestra “El arte de la conjetura”. A diferencia de los norteamericanos partidarios del *Forecasting* y el manejo de las leyes de probabilidad, a *Jouvenel* no le interesaba el futuro probable, sino los futuros posibles, para los cuales retomó la palabra escolástica futuribles.

Hacia los años setenta surgen corrientes independientes, una relacionada con el desarrollo de las visiones de futuro y otra centrada en los estudios de la problemática global, los cuales fueron fuertemente impulsados por el Club de Roma, fundado por Aurelio Peccei (Medina Vásquez & Ortegón, 2006).

Por otro lado, se crearon otros institutos para la investigación del futuro, como es la “Fundación Javier Barros Sierra” en México, fundada en 1975, que busca como enuncia su objetivo: realizar estudios prospectivos, contribuir a comprender mejor el presente, analizando el pasado, identificar tendencias y estrategias de largo plazo, que apoyen los procesos de planificación y toma de decisiones individuales y colectivas del país, aportando un nuevo horizonte de posibilidades (Alva, 2012).

A mediados de los años ochenta se propone el término “*Foresight*” (Batlle, 1986). *Les travailleurs du futur..*, la cual surge en la Universidad de Manchester y es considerada otras de las escuelas. El *Foresight*, según Trujillo (2008), es el campo de los estudios de futuro: análisis de *foresight* & prospectiva es donde nace tomando las bases

---

voluntaristas de la prospectiva francesa y cala profundamente en Gran Bretaña. Esta corriente se traduce al español también como prospectiva ya que son prácticamente hermanas con sutiles diferencias.

Con el tiempo la corriente de la prospectiva alcanzó difusión y notoriedad, de modo que después se transformó en dos grandes vertientes (Noblecilla Grunauer, 2016). La primera y más conocida es la liderada por el francés Godet en la década del noventa. Directamente relacionada con la estrategia de la empresa y su principal fortaleza ha sido el desarrollo de una caja de herramientas, un modelo, un método y una base matemática.

La segunda es la previsión humana y social, recupera la tradición humanista de la primera generación de la prospectiva y desarrolla áreas y temáticas de carácter ético-cultural, siendo liderada por Eleonora Masinien, la Universidad gregoriana de Roma y un grupo de futuristas provenientes de diversos países en vías de desarrollo, fuera del contexto eminentemente francés de la prospectiva estratégica según Pino Mejias (2018).

### **1.3. Características de la prospectiva**

El proceso de planeamiento es un conjunto de principios teóricos, procedimientos metodológicos y técnicas que pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización social que demande un objetivo, que persigue un cambio situacional futuro. Para Michel Godet y colaboradores, en la prospectiva, el sueño fecunda la realidad, y el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro. Pero el futuro no está escrito, sino que queda por hacer, es decir la prospectiva busca construirlo. En la prospectiva la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad. A su vez la estrategia es esencialmente un arte que nos permite alcanzar propósitos y objetivos a través de diversas acciones.

Como vemos en estas definiciones el futuro es el común denominador. Por ello los conceptos de planificación, prospectiva y estrategia, están, en la práctica, íntimamente ligados, cada de ellos conlleva el otro y se entremezcla, de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica

Para la prospectiva el futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles. Frente al futuro, el ser humano tiene que elegir el adoptar entre cuatro

---

actitudes: el avestruz pasivo que sufre el cambio, el bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado, el asegurador pro-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención, el conspirador pro-activo trata de provocar los cambios deseados. Naturalmente, en un contexto de crisis, la reactividad prevalece y en un contexto de crecimiento, es preciso anticipar los cambios y provocarlos, fundamentalmente, por medio de la innovación.

### **1.3.1. Fundamentos metodológicos del planeamiento prospectivo**

Como lo indica Berger (2022), la actitud, el injerto de la planificación estratégica no podría prender si es que no es capaz de integrar la cultura y la identidad de las organizaciones afectadas. Las palancas de desarrollo organizacional no son solamente racionales también son emocionales y ligadas al comportamiento. La complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el uso de métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos. Para que la Prospectiva sea considerada una “indisciplina” intelectual fecunda y creíble necesita rigor, pero los seres humanos se guían por la intuición y la pasión. Entre intuición y razón no debería existir oposición sino, por el contrario, complementariedad. Un problema que está bien planteado, y colectivamente compartido por aquellos a los que dicho problema les concierne, se puede decir que se trata de un problema casi resuelto. La actitud prospectiva.

En la práctica, se deberá considerar lo siguiente:

- Identificar el abanico de futuros posibles. Este abanico se deforma continuamente-los futuribles desaparecen mientras otros emergen- por lo tanto esta identificación deberá hacerlo no de una vez por todas sino sobre una base permanente.
- La prospectiva no concuerda con sustituir el largo plazo por lo efímero, pero considera que es indispensable salir de lo cotidiano para dirigir el cambio en el sentido de lo deseable.
- La prospectiva considera que hay una relación entre poder y conflicto en una dinámica de actores sociales, porque los poderes de los actores son desiguales,

---

su repartición y acrecentamiento son objeto de riesgos y de estrategias, de alianzas y de conflictos. Por eso se hace referencia a la teoría de los juegos donde el jugador (al igual que el ajedrez) es susceptible de cambiar en todo momento de cambiar las piezas, variar el número y orden de marcha y hasta las reglas.

- Se debe estar siempre vigilantes de los cambios. La función de vigilia prospectiva es la base de toda gestión prospectiva. Ella implica un análisis y una evaluación permanente, tanto de las tendencias pasadas como de sus dimensiones presentes, pero inmersa en consecuencias futuras. Por ello debemos estar muy atentos a que la realidad a veces esta falseada por nuestras herramientas de observación, los instrumentos de medida que utilizamos y el peso de las teorías a partir de las cuales creemos explicar los fenómenos.
- La prospectiva posee tres características que la diferencian de la previsión: 1. Es un camino pluridisciplinario de inspiración sistémica. 2. Es un proceso que integra un tiempo largo, pasado y futuro (por la coexistencia de inercias y en largo plazo se tiene capacidad de maniobra) y 3. Es un proceso que integra rupturas causados por los efectos umbral, la irrupción de innovaciones de toda naturaleza y actores “rompe hábitos” y la voluntad humana de modificar las reglas de juego.
- La prospectiva se distingue de la previsión en: la prospectiva tiene un enfoque global frente al enfoque sectorial; combina lo cualitativo y lo cuantitativo frente a la primacía de lo cuantificable; toma en cuenta las rupturas frente al principio de continuidad. En esta complejidad la prospectiva debe ser un entramado multidisciplinario.

#### **1.4. La prospectiva en el sector del turismo**

El turismo es uno de los motores de desarrollo de mayor relevancia a nivel mundial. Es quizás la industria que presenta los índices de crecimiento más llamativos, tanto en relación con el número de turistas como por su contribución al PIB de muchos países (Azcárate et al., 2019).

El turismo es considerado una actividad idónea para lograr la integración armónica de todos los aspectos y niveles de la sociedad local (cultura, economía, tecnología,

---

innovación, educación, salud, relaciones humanas, creatividad, nivel y calidad de vida, naturaleza, entre otros), además de ser capaz de estimular procesos de reestructuración de la base productiva local en función de la actividad turística (Menoya et al., 2017).

El turismo forma parte de uno de los principales sectores económicos a nivel mundial, siendo objeto de estudio en diversos destinos geográficos. Esta actividad económica opera como fuente de oportunidades para la modernización socioeconómica y cultural de un área geográfica, siendo el patrimonio un factor de cohesión social por las importantes sensibilidades a las que afecta. En consecuencia, son más frecuentes los modelos que giran en torno al desarrollo sostenible del turismo de un destino.

Las pandemias tienen una fuerte incidencia en el comportamiento turístico mundial, debido a que una de las principales fuentes de contagio está relacionada con el tráfico internacional de pasajeros. Por ende una de las principales acciones promovidas por las organizaciones a nivel mundial es el cierre de las fronteras como una forma de contener los contagios, así como el temor a contraer el virus por parte de los posibles pasajeros, provocan una gran afectación en el sector, haciendo que disminuya su auge (Félix & García, 2020).

En este sentido, los recursos culturales, naturales y patrimoniales forman parte de una red de gran valor y riqueza, que deben promocionarse y comercializarse de forma sostenible, con el objetivo de mejorar el desarrollo socioeconómico de las poblaciones locales en los destinos y la conservación de los recursos (Castellanos Verdugo & Orgaz Agüera, 2013). Para ello, es importante la coordinación de todos los *stakeholders* implicados o que pueden ser afectados por el desarrollo del turismo a través de los elementos culturales, naturales y/o patrimoniales en un destino geográfico determinado. La demanda turística ha cambiado la motivación de sus viajes, debido a que buscan nuevas experiencias que satisfagan sus necesidades a través de nuevos productos turísticos distintos al turismo de masas (Rodríguez García et al., 2010), apareciendo motivaciones relacionadas con el descanso, la protección de la naturaleza o el conocimiento de la cultura local. Así, son innegables los cambios culturales, ecológicos y económicos que ha traído consigo el desarrollo del turismo, si bien, solamente se ha enfatizado desde la capacidad económica que genera este sector, si bien, en los

---

últimos años han aparecido investigaciones desde un prisma más ceñido a la sociología, antropología o al ámbito geográfico.

La importancia del turismo depende del nivel económico del país en cuestión. En el caso de los países en vías de desarrollo, los recursos son empleados para satisfacer las necesidades básicas, por lo que no se dispone de una renta extra para viajes o actividades de ocio. Siguiendo a Osuna Soto et al. (2011), los países en vías de desarrollo están considerando cada vez más a la actividad turística como un motor de su desarrollo endógeno y, junto a los atractivos intrínsecos del destino, permite un importante desarrollo sectorial, consolidándose el turismo en muchos países pobres y en vías de desarrollo como la principal fuente de divisas y de creación de empleo.

Durante la segunda mitad del siglo XX el turismo ha venido consolidándose como uno de los principales sectores del comercio internacional y ha exhibido una acelerada dinámica de crecimiento, que actualmente lo posiciona como un importante sector productivo. Adicionalmente, su desarrollo está estrechamente ligado con el crecimiento económico, en la medida en que contribuye a la generación de empleo, al desarrollo de infraestructura, servicios públicos, transporte, comunicaciones, seguridad y servicios financieros, entre otros.

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2017), expresó su indignación por la decisión de la Administración de los Estados Unidos de restaurar las restricciones de los viajes a Cuba. Señalaban: Esto representa un paso atrás y un fuerte ataque a la libertad de viajes. Esta decisión tendrá un impacto limitado en el desarrollo del turismo cubano, pero afectará sustancialmente a la economía estadounidense y los empleos en este país. Muchas empresas estadounidenses han comenzado a invertir y hacer negocios con Cuba en vista del inmenso potencial del turismo cubano, del que seguramente seguirán beneficiándose otros países.

En el caso de Cuba, representa uno de los sectores más importantes en la economía del país, produciendo un ingreso anual entre 2 y 3 millones de pesos convertibles hasta el año 2019 (ONEI, 2020).

Sin embargo para el año 2020 el turismo se vio afectando con la llegada del Covid-19, produciendo un ingreso solamente de 1 152,4 millones de pesos convertibles (ONEI, 2021) y para los tres primeros meses del 2021 el arribo de pasajeros decayó en

---

un 20%, 13% y 33%. Para el caso de estos dos últimos años afrontando la pandemia, Cuba toma en cuenta todas las medidas higiénicas necesarias para seguir adelante con este sector, como el uso de mascarillas, distanciamiento social, exigiendo test de PCR con resultados negativos y realizando protocolos de seguridad para mantener a los visitantes y a los empleados seguros (Mulder, 2020).

Aunque se evidencia que este sector se ha ido afectando poco a poco con el impacto de la pandemia del COVID-19, las empresas y organizaciones se proponen crear cada vez más innovaciones que le permitan al turista disfrutar de una experiencia única, desde la seguridad y control higiénico-sanitario que ofrece los destinos (Trujillo Pérez, 2021).

La relación entre turismo e innovación ha provocado un cambio organizativo radical en el sector del turismo, transformando y acelerando tanto los procesos de las empresas como la forma de interactuar con el cliente y de comercialización de productos turísticos. Es por ello que, hoy más que nunca, contar en las empresas con profesionales altamente calificados en su especialidad, cobra vital importancia. A ello se une que sean capaces de expresarse adecuadamente en el entorno social y profesional, incluido en el trabajo de sus emociones y otras habilidades y destrezas (Fakhrutdinova et al., 2019).

#### **1.4.1. Razón y conveniencia de aplicar la prospectiva en el sector turismo**

Obviamente, los planificadores turísticos no han sido ajenos a la necesidad de prever el futuro y de limitar la incertidumbre. Desde sus orígenes, la planificación turística ha realizado proyecciones y ha anticipado tendencias de cambio con el propósito de mejorar el diseño de los destinos turísticos y así beneficiar a los visitantes, inversores y residentes locales. Sin embargo, históricamente los planificadores turísticos han favorecido el uso de los instrumentos cuantitativos (pronóstico) en detrimento de las herramientas cualitativas (prospectiva) (Song & Li, 2008).

Una revisión reciente de fuentes diversas ha revelado la escasez de ejercicios de prospectiva en el ámbito turístico. En primer lugar, instituciones internacionales que estudian el fenómeno turístico, como la OMT y la OCDE, han estado más centradas en la realización de proyecciones y pronósticos cuantitativos que en la exploración de escenarios o visiones cualitativas. No obstante, ambas instituciones han realizado



---

incurSIONES parciales en el campo de la prospectiva mediante el análisis de mega tendencias con el fin de evaluar acciones de marketing y orientar las políticas de desarrollo (OECD, 2010).

En segundo lugar, instituciones nacionales que dictan políticas turísticas han realizado ciertas aproximaciones a la prospectiva. En el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (Consejo español de turismo, 2007), se llevó a cabo una evaluación de las principales tendencias que podrían afectar al sector turismo en el futuro.

En tercer lugar, los trabajos académicos y de consultoría relacionados con la prospectiva turística han sido muy escasos en los últimos años. Una búsqueda reciente en la *European Foresight Platform* (EFP), programa financiado por la Comisión Europea que ha documentado cerca de 500 ejercicios de prospectiva en todo el mundo, desveló que sus archivos solo contaban con un caso de estudio en el cual se habían diseñado escenarios de futuro para la actividad turística. Asimismo, son muy escasos los artículos aparecidos en las revistas especializadas en prospectiva relativos a temáticas turísticas.

En suma, las herramientas de prospectiva son menos utilizadas en el ámbito turístico que en otras áreas relacionadas con estudios tecnológicos y socioeconómicos. Los planificadores turísticos emplean con frecuencia instrumentos cuantitativos para proyectar el número de visitantes, el volumen de ingresos y el tamaño de los impactos económicos derivados de la actividad turística (Goodwin, 2008), mientras que apenas utilizan los métodos de prospectiva. Bajo estas circunstancias, resulta apropiado preguntarse sobre la conveniencia y viabilidad de incorporar los métodos de prospectiva en la planificación turística.

Puede afirmarse que son numerosas y trascendentes las razones que aconsejan incorporar la prospectiva en los procesos de planificación turística. En primer lugar, es ineludible hablar de la elevada complejidad del sector turístico debida a la variedad de sus actividades y a la heterogeneidad de los agentes que intervienen en el mismo. En segundo lugar, el fuerte dinamismo inherente al sector turístico obliga a los planificadores a realizar constantes reflexiones sobre la evolución futura del comportamiento de los visitantes, la aparición de innovaciones en los servicios turísticos y el reposicionamiento de los competidores. Un destino u operador turístico que no sea

---

capaz de anticipar el futuro del sector estará en clara inferioridad de condiciones frente a sus competidores. En tercer lugar, la creciente turbulencia del entorno en el que se desenvuelve la actividad turística justifica sobradamente la utilización de herramientas de prospectiva. La turbulencia puede considerarse como un estado del entorno cuyo índice de cambio sobrepasa nuestra capacidad de comprensión analítica. La turbulencia da lugar a niveles de inestabilidad, incertidumbre y conflicto, que generan rupturas no previstas en los paradigmas existentes. En una situación de turbulencia no existe la posibilidad de administrar ni modificar las transformaciones; lo más que puede hacerse es aprender a vivir con ella y a comprenderla. En suma, la turbulencia incrementa de forma sustancial la incertidumbre de las previsiones turísticas y dificulta la labor del planificador.

En cuarto lugar, en el momento presente están ganando peso una serie de paradigmas relativamente novedosos que inciden directamente en la operativa cotidiana del planificador turístico. Los nuevos paradigmas se refieren a la competitividad, sostenibilidad y gobernanza de los destinos turísticos. Estos conceptos están siendo abordados por planes estratégicos, Agendas Local 21 y procesos participativos. A estos instrumentos habría que añadir la prospectiva, que está particularmente bien adaptada para abordar estos temas.

En último lugar, existe una simbiosis esencial entre planificación y estudios del futuro (Cole, 2001). El plan es el vehículo a través del cual los estudios del futuro se manifiestan en la realidad social y espacial, y también constituye el medio gracias al cual los estudios del futuro quedan anclados a problemas reales y no derivan en fantasías. Los estudios del futuro se centran en el largo plazo e intentan proporcionar una amplia diversidad de visiones y alternativas, que pueden contribuir a lograr un plan turístico más holístico e imaginativo.

Los estudios del futuro se centran en el largo plazo e intentan proporcionar una amplia diversidad de visiones y alternativas, que pueden contribuir a lograr un plan turístico más holístico e imaginativo. En suma, parecen existir argumentos de peso para que los estudios del futuro ocupen un lugar relevante en los procesos tradicionales de planificación, así como en los nuevos procesos que están cobrando un creciente protagonismo en el ámbito turístico (Fernández & Miguel., 2012).

---

Para Meléndez Rojas (2017), plantea que los estudios del futuro y la prospectiva con todo proceso de cambio requiere al menos de tres factores principales. El tiempo como recurso o variable escasa y no renovable. Una visión a largo plazo; es decir, un rumbo definido a un horizonte de tiempo y finalmente, se requiere de mucha constancia, la cual solo se alcanza con el involucramiento de los interesados, quienes serán los únicos que mantendrán el proceso iniciado.

El turismo mundial experimentó un incremento del 4% en 2021, en comparación con 2020 (415 millones frente a 400 millones). Sin embargo, las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) se mantuvieron un 72% por debajo de las de 2019, el año previo a la pandemia, según las estimaciones preliminares de la OMT. Son cifras que siguen a las de 2020, el peor año en los anales del turismo, cuando se registró un descenso del 73% en las llegadas internacionales. Según el último Grupo de Expertos de la OMT, la mayoría de los profesionales del turismo (61%) ven mejores perspectivas para 2022. Mientras que el 58% espera un repunte en 2022, sobre todo durante el tercer trimestre, un 42% prevé un posible repunte solo en 2023. Una mayoría de expertos (64%) espera ahora que las llegadas internacionales no vuelvan a los niveles de 2019 hasta 2024 o después, frente al 45% de la encuesta de septiembre (OMT, 2022).

### **1.5 Herramientas prospectivas**

Cada una de las herramientas utilizadas por la escuela francesa tiene un objetivo específico y complementario. Cada herramienta puede servir como insumo a la otra, lo cual hace del método una herramienta secuencial y que requiere de una reflexión colectiva por etapas.

Una de las primeras tareas tiene relación con la construcción de la matriz de análisis estructural, cuyo objetivo es analizar las relaciones existentes entre las variables de un mismo sistema. Por lo que se deberá primeramente establecer una larga lista con todas aquellas variables que podrían de una u otra manera afectar al sistema, para luego definir las y analizar las posibles relaciones existentes entre las mismas.

Para que la prospectiva sea fecunda y ser portadora de futuro debe dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación del proceso de planeación (por todos los actores concernientes, situados desde arriba

hasta abajo de la jerarquía), es decir, debe ser esencialmente participativa, porque todo proceso de anticipación los cambios deberían englobar al mayor número de personas. Por ello, Michel Godet y colaboradores, manifiestan que las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y, llegado el caso, también la evaluación de las opciones estratégicas. Algunas de las herramientas más usadas en la actualidad se listan a continuación y los principales elementos que los identifican se encuentran en el Anexo 1.

- |   |   |
|---|---|
| 1. Análisis Estructural                         | 2. Diseño de Escenarios Múltiples   |
| 3. <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)      | 4. Análisis Morfológico   |
| 5. Análisis de Actores                          | 6. Árbol de Pertinencias  |
| 7. Sistema y Matriz de Impactos Cruzados        | 8. Método LAMP. (Método analítico para la predicción de <i>Lockwood</i> ) |
| 9. Métodos de Participación                     | 10. Método de la Analogía   |
| 11. Modelización de decisiones                  | 12. Modelización Estadística  |
| 13. Modelos Sistémicos                          | 14. Pronóstico Normativo  |
| 15. Pronóstico genial, intuición y visión       | 16. Rueda del Futuro  |
| 17. Simulación y Juegos en el Estudio de Futuro | 18. Técnica "FAR" ( <i>Field Anomaly Relaxation</i> )                     |
| 19. Técnica "Delphi"                            | 20. Técnica Bayesiana   |
| 21. Ábaco de <i>Regnier</i>                     | 22. Análisis de Impacto de Tendencias                                     |
| 23. Análisis de Secuencias Tecnológicas         | 24. Mapeo Contextual  |

### 1.6 Modelos prospectivos

Los autores consideran representativos para transmitir enfoques para el análisis prospectivo y la proyección de los trabajos en diferentes áreas del hacer económico y social, la necesidad de realizar estudios prospectivos donde se proponen un gran número de modelos (Anexo 2).

Los modelos participativos y abiertos se fundan en la prospectiva y se construye a medida que los propios actores interactúan en diferentes escenarios, esto conlleva a que sea una iniciativa para anticiparse a los cambios que pueden proponer para un futuro exitoso. El paradigma de la prospectiva abierta comienza a imponerse, pero,

existen pocos casos que han estudiado esa temática (Asitimbay Regalado et al., 2020). Para Mojica (2012), la prospectiva es una estratégica, que permite examinar el futuro y poderlo analizar en el presente, aplicando una insinuación al futuro, esta disciplina permitirá visualizar el presente con proyecciones del futuro. Si la empresa pone en práctica este propósito va a ser más competitiva porque será capaz de adelantarse en el tiempo a los eventos del presente y podrá ganar la delantera mucho antes que otras organizaciones acostumbradas a vivir en el presente.

Además de facilitar el desarrollo del pensamiento estratégico y de la definición de las estrategias de la empresa u organización, el ejercicio de elaborar estudios prospectivos trae otros beneficios como:

- Mejora la comprensión del entorno.
- Hace con que los gerentes o directivos se enfrenten mejor con las incertidumbres.
- Facilita a creación de las redes de intercambio de informaciones, lo que, a la vez, facilita el flujo de informaciones dentro de la empresa y la integración entre las diversas áreas.
- Propicia una visión global del ambiente y sus interrelaciones
- Ayuda a desarrollar la creatividad en la empresa.
- Ayuda a identificar nuevas oportunidades de negocios.
- El proceso de prospectiva tiene fundamentalmente cinco etapas: 1. La definición del problema y escogencia del horizonte. 2. Construcción del sistema e identificación de variables claves. 3. La recolección de los datos y elaboración de las hipótesis. 4. La construcción de futuribles y 5. Las decisiones estratégicas.

### **1.7. Conclusiones parciales del capítulo**

1. La prospectiva centra, clarifica y fortalece el binomio “utilidad-factibilidad” de las organizaciones. La buena planeación prospectiva y correspondiente planeación estratégica exigen contar con: conocimientos, experiencia, compromiso, inteligencia, creatividad, trabajo en equipo, respeto, transdisciplinariedad, multirreferencialidad, buena voluntad y realismo crítico.
2. A lo largo de los años han existido los deseos por parte de la humanidad de poder conocer que pasará en el futuro, al inicio estos deseos iban acompañados de cierta

resignación de que ocurrieran los hechos indicados por tendencias y pronósticos que apuntaban a un único futuro, el más probable. Lo cierto es que una de las opciones que se tiene es adaptarse a este tipo de futuro; aunque otra elección, es hacer que ocurra el futuro más conveniente, lógico que esta alternativa surge al considerar que se tienen varias posibilidades de futuro, lo cual es la naturaleza de la prospectiva y que sucederá aquella que se sepa edificar con decisiones estratégicas desde el presente es la naturaleza de la planeación prospectiva estratégica.

3. La planeación prospectiva estratégica realiza el estudio del entorno de la entidad partiendo de una imagen del futuro, lo que resultará en la elaboración de escenarios probables y en la elección de cuál de ellos es por el que apuesta la organización y para el que deben determinarse las necesidades de recursos humanos en cantidad y calidad, así como las estrategias adecuadas en el largo plazo; una vez puesta en práctica las mismas, garantizarán la ocurrencia del escenario identificado como conveniente, donde se cuenta con el personal necesario en cantidad y con las competencias requeridas. Específicamente en el sector hotelero, esta idea cobra especial significación por la variabilidad que experimentan la demanda y la disponibilidad de sus capacidades asociado a múltiples factores.

---

## **Capítulo II. Diseño metodológico de la investigación.**

En este capítulo se describe el diseño metodológico de esta investigación, abordando los fundamentos teóricos que sustentan esta investigación, así como un análisis de los modelos precedentes, se describe el procedimiento de propuesto para el sector turístico, específicamente para el Hotel Meliá Las Américas y se realiza una caracterización de la organización objeto de estudio.

### **2.1 Análisis de los modelos precedentes para la prospectiva**

Se realizó una amplia revisión bibliográfica acerca de las metodologías empleadas para el análisis prospectivo que a través de la revisión bibliográfica (consulta de Tesis de Diploma, de Maestría y doctorados realizadas tanto en el sector turístico como en otros sectores económicos), además de la documentación y las normativas existentes en cuanto a calidad percibida para las instalaciones hoteleras no se encuentran en la bibliografía consultada aplicaciones en el sector de turismo (tabla 2.1).

Los procedimientos analizados están compuestos por dos y hasta diez fases. En el caso del procedimiento de Iznaga Mayeta (2019), elabora un plan estratégico prospectivo con enfoque de CMI el cual cuenta de 10 fases, es el procedimiento más extenso. Con respecto al análisis realizado según el comportamiento de las fases de los procedimientos estudiados el 80 % tiene en cuenta la elección de los escenarios; el 60 % tienen en cuenta la construcción de las bases a través de un análisis organizacional y la preparación inicial del personal y el 40 % la selección de las variables. El 80 % de los procedimientos aplican los métodos MICMAC, MACTOR, SMIC y MULTIPOL, solo uno hace un análisis morfológico. Se utilizan el trabajo de grupo, la matriz DAFO, la encuesta Delphi y la tormenta de ideas, como las principales en cada uno de los procedimientos. Están concebidos como un proceso continuo con constante retroalimentación de cómo está funcionando la estrategia garantizando así la mejora continua de la gestión y el aprovechamiento tanto de las tendencias como de los cambios presentes y futuros que permitan dar un salto hacia un desarrollo competitivo y sostenible garantizando la continua vigilancia de la gestión empresarial. Es capaz de direccionar el rumbo estratégico de la organización hacia un futuro deseado.

Tabla 2.1. Metodologías precedentes. Síntesis de modelos metodológicos aplicados por diferentes autores para el análisis prospectivo en el sector turístico. Fuente: Elaboración propia.

	<b>Torres Álvarez 2007</b>	<b>Bonilla García y Martínez Labrador, 2004</b>	<b>Ruiz-Quesada y Parada-Gutiérrez 2014.</b>	<b>Iznaga Mayeta 2019</b>	<b>Trujillo Pérez 2021</b>
Nombre del modelo	Análisis prospectivo estratégico de los procesos en el Hotel Brisas Guardalavaca	Elaboración de los escenarios prospectivos de Cuba y Pinar del Río para el desarrollo turístico al año 2020	Diagnóstico prospectivo del servicio de recepción al turismo de crucero. Un reto para Santiago de Cuba.	Propuesta de un Proceso de Planificación Estratégica Prospectiva, con enfoque de CMI, para el complejo de Barceló Solymar - Occidental Arenas Blancas - Allego Palma Real en Varadero.	Propuesta de un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul Varadero.
Fase 1	Preparación inicial.	Construcción de las bases	Selección de las variables claves MIC MAC	Definición de sistema: Conformación de grupo de expertos .Definición de variables organizacionales.	Análisis organizacional
Fase 2	Análisis prospectivo del proceso.	Elaboración de los escenarios	Selección de actores claves MACTOR	Construir la base: Diagnóstico estratégico. Determinar variable esenciales. Analizar estrategias de actores.	Preparación del personal
Fase 3	Solución estratégica		Elaboración de hipótesis	Balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre: Análisis morfológico. Reducir la incertidumbre.	Diseño estratégico
Fase 4			Construcción de escenarios SMIC_PROB_EXPERT	Elaborar los escenarios.	Implementación, evaluación y control de la estrategia
Fase 5				Seleccionar el escenario.	
Fase 6				Determinar los objetivos estratégicos.	
Fase 7				Mapa estratégicos	
Fase 8				Identificación de los procesos internos.	
Fase 9				Desarrollo de los Planes de Acción	
Fase 10				Despliegue del CMI	

Fuente: elaboración propia.



## 2.2 Descripción del proceder metodológico con sus fases y pasos que conforman el procedimiento propuesto

La metodología que se presenta se sustenta en un modelo de planificación estratégica prospectiva orientado a la gestión académica. Tanto el modelo como la metodología que se defienden resultan de una investigación desarrollada por la autora de este trabajo, desde un enfoque mixto y con el empleo de métodos y técnicas propias de la investigación cualitativa y cuantitativa y teniendo en cuenta los modelos precedentes analizados en el epígrafe 2.1.

La metodología se encuentra orientada hacia la gestión académica se estructura en cinco fases, cada una con sus correspondientes pasos que la hacen sensible a la práctica (figura 2.1).

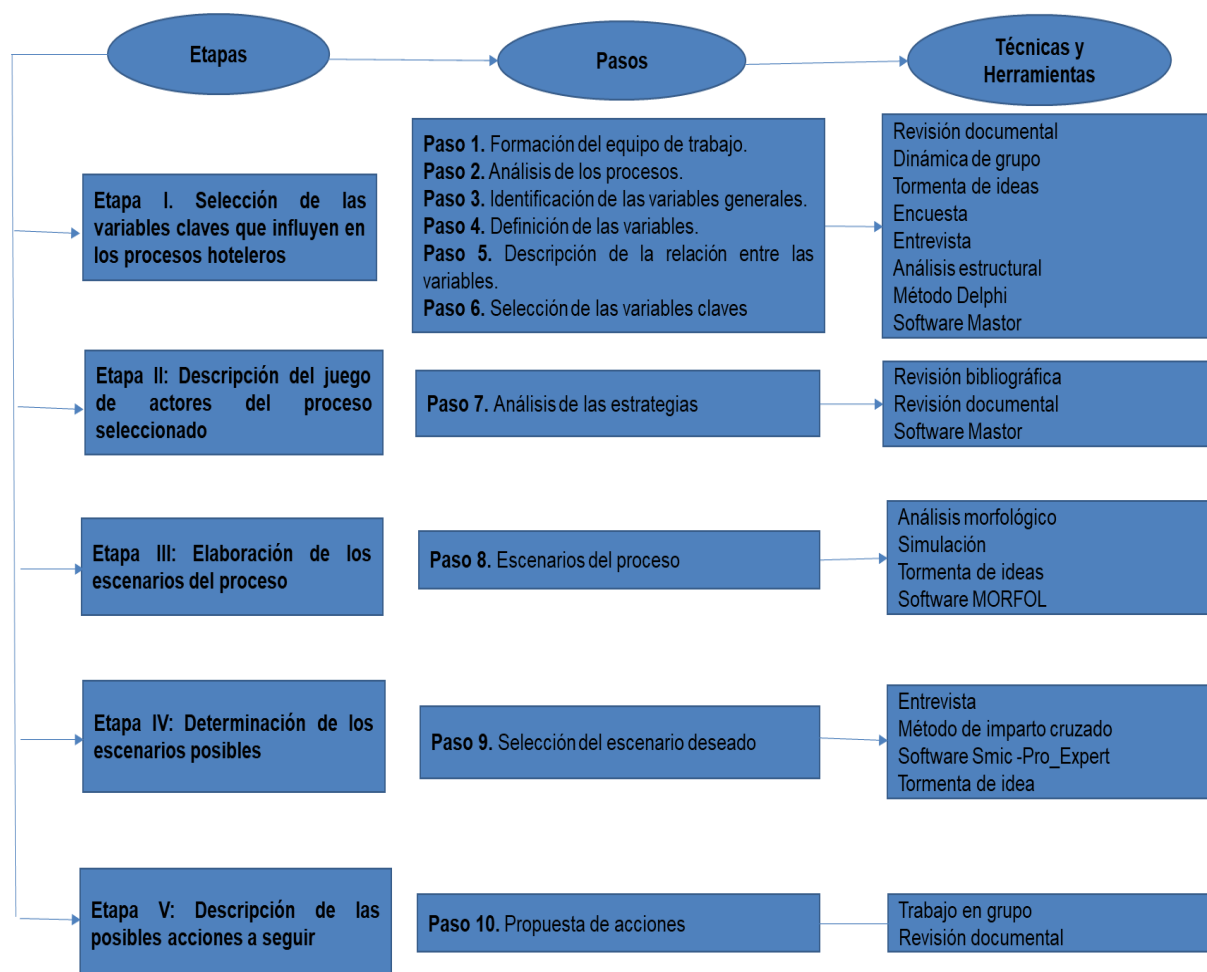


Figura 2.1. Procedimiento propuesto para el análisis prospectivo de los procesos

---

hoteleros. Fuente: elaboración propia.

Los objetivos del procedimiento son:

1. Precisar las variables económicas y las demás variables que influyen en el comportamiento de la demanda del servicio turístico.
2. Determinar, principalmente a partir de las variables claves, los actores fundamentales, sus estrategias, los medios de que dispone la instalación hotelera para realizar sus proyectos.
3. Describir, en forma de escenarios, las evoluciones de las variables claves y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.

### **Etapas I. Selección de las variables claves que influyen en los procesos hoteleros**

Esta etapa se compone de seis pasos que permitirán la selección de las variables claves que influyen en los procesos hoteleros.

#### **Paso 1. Formación del equipo de trabajo.**

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por directivos y especialistas con diversos conocimientos sobre la gestión empresarial. Este equipo debe ser preparado en técnicas de dirección empresarial relacionadas con la prospectiva, la dirección estratégica, enfoque de procesos, integración del sistema de dirección de la empresa, así como las técnicas y métodos específicos del procedimiento propuesto. Este equipo es quien debe guiar la implementación de las demás actividades del procedimiento (Bolaño Rodríguez, 2014). Para la conformación del equipo de trabajo se tiene en cuenta aspectos: Estar conformado por personas del Consejo de Dirección y una representación de todas las áreas de la organización. Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo. Contar con personas que posean conocimientos de dirección y herramientas de gestión. Contar con la disponibilidad de los miembros para el trabajo solicitado (Rivero Misa, 2021).

#### **Paso 2. Análisis de los procesos.**

Para el análisis de los procesos es preciso realizar una revisión documental de los documentos rectores de la entidad y de su manual de procedimientos y de calidad. Es necesario la identificación de los procesos y subprocesos de la organización para llegar hasta la confección del Mapa General de Proceso, las fichas de procesos al menos de

los estratégicos que son los que intervienen directamente en el proceso de dirección.

### **Identificación de los procesos.**

El punto de partida de esta etapa es tener identificados todos los procesos de la organización para su desarrollo y mejora. Una vez identificados hay que revisarlos para verificar si responden a las estrategias y si incluyen todas las actividades ejecutadas en la organización. Esta revisión la debe ejecutar el equipo de mejora y puede incluir especialistas externos.

De no tener identificados los procesos hoteleros, se sugiere la clasificación proporcionada la ISO 9001. El equipo de trabajo deberá identificar todos los procesos de la organización, una vez escogido el tipo de clasificación, se pasa a la identificación y la conformación del mapa general de los procesos.

Confección del mapa general y de las fichas de proceso. El equipo de trabajo toma como punto de partida los elementos planteados en el enfoque del sistema, sobre esa base identifica los procesos (ISO 9001, 2015). Luego de varias rondas de trabajo queda aprobado por la Alta Dirección el Mapa General de los Procesos; los procesos se clasifican de la siguiente forma:

**Proceso estratégico:** incluye las actividades de definición de política, objetivos, planes, control de los resultados, medición, análisis y mejoras, revisión del sistema, asignación de recursos, control de documentos, datos y el desarrollo de las comunicaciones.

**Proceso clave:** dentro de sus objetivos establecen cumplir con los requisitos de calidad de los clientes, conservar el medio ambiente, la seguridad y salud de los trabajadores, mejorar continuamente los procesos y crear valor para las partes interesadas.

**Proceso de Soporte o apoyo:** incluyen garantizar los recursos materiales e insumos y servicios, así como el personal competente requerido para el desarrollo de los procesos y actividades.

De no estar elaboradas las fichas, se procede a su elaboración a través de la estructura recomendada por Medina León et al. (2014). En ellas los autores resumen todo lo referente a: la representación de los procesos y posterior mejora, la integración de los diversos sistemas de gestión, la concreción de los indicadores y su vínculo con la estrategia; así como lograr el reflejo de lo diseñado en un sistema informativo acorde

con el marco legal y generador de acciones para la toma de decisiones. Se tiene en cuenta la Resolución 60/11, en cuanto a la identificación y análisis de riesgos que enfrenta la instalación hotelera. En este paso resulta imprescindible fichar los procesos estratégicos y posteriormente el equipo de gestión se encargará del resto de los procesos.

**Paso 3.** Identificación de las variables generales.

Mediante entrevistas no dirigidas y por separado con los representantes de los actores institucionales se listarán el conjunto de variables internas y externas que pueden influir en la demanda del hotel. Posteriormente se revisarán a través de tormenta de ideas con el equipo de trabajo, el cual debe tener en cuenta además de su experiencia práctica, todas las fuentes de información referidas con anterioridad, para determinar el listado final de las mismas. Se puede emplear la dinámica de grupo para intercambiar y socializar los criterios de los especialistas.

**Paso 4.** Definición de las variables.

Las variables deben ser no solo identificadas sino también explicadas, para permitir guardar en la memoria todo lo que está implícito en la definición de cada variable. Sin la creación de este lenguaje común, la reflexión y la identificación de las relaciones es imposible o no tendrían ningún sentido. De este modo se deben abrir los correspondientes archivos para cada variable, que se completarán a medida que el proceso avanza, constituyendo así un procedimiento de clasificación sistemática de la información.

**Paso 5.** Descripción de la relación entre las variables.

El objetivo de este paso es determinar qué tipo de relación existe entre las variables tanto internas como externas, para ello se utilizará la herramienta tormenta de ideas y el Análisis Estructural que ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz (Cuadro 2.1) que relaciona todos sus elementos constitutivos. Este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema. Esta herramienta se lleva a cabo con ayuda de los expertos seleccionados.

El relleno de la matriz es generalmente cualitativo: 0 si no existe relaciones entre

variables  $i$  y  $j$ , y 1 en el caso contrario. No obstante, es posible ponderar las intensidades de relaciones (0 = nulo, 1 = débil, 2 = mediana, 3 = fuerte, P = potencial). Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas, dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema.

Cuadro 2.1. Matriz de Análisis estructural. Fuente: (Dueñas Ramos, 2010)

Influencia	Variables internas	Variables externas
Variables internas		
Variables externas		

**Paso 6.** Selección de las variables claves.

Este paso consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del proceso de dirección, en primer lugar, mediante una clasificación directa (de realización fácil), y sucesivamente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). El MICMAC es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz de análisis estructural. Este programa permite estudiar la difusión de impactos por los caminos y los bucles de retroacción, y por consecuencia de la jerarquización de las variables: por orden de influencia, al tener en cuenta el número de caminos y bucles de longitud 1, 2,...n salidos de cada variable; por orden de dependencia, al tener en cuenta el número de caminos y bucles de longitud 1, 2,... n se llega sobre cada variable.

La clasificación debería ser estable a partir de una multiplicación del orden 3, 4 ó 5.

Clasificación directa potencial: Es una clasificación directa que tiene en cuenta las relaciones potenciales (es decir, inexistentes hoy pero que la evolución del sistema hace probables o por lo menos posibles en un futuro más o menos lejano).

Clasificación indirecta potencial: Es una clasificación indirecta que tiene en cuenta las relaciones potenciales.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar

la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

Según Dueñas Ramos, (2010) cada una de las variables del sistema estudiado lleva aparejado un indicador de motricidad y un indicador de dependencia sobre todo el proceso. El conjunto de las variables puede por tanto situarse en un plano de motricidad-dependencia (directa, indirecta o potencial) después de haber corrido cada una de las siete opciones. Este plano tiene la siguiente estructura:

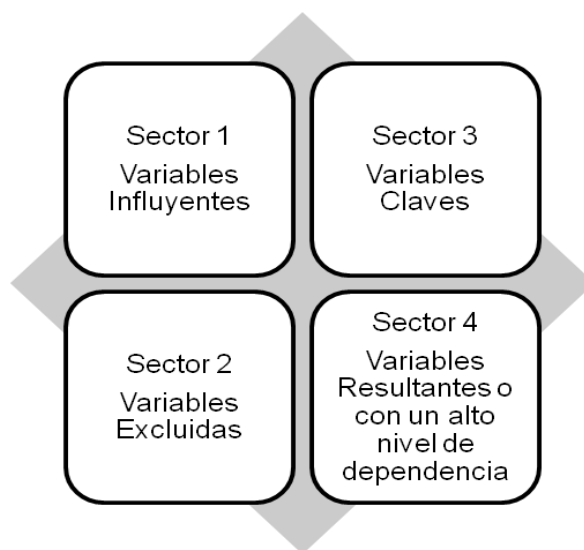


Figura 2.2. Plano de influencia / Dependencia. Fuente: Dueñas Ramos, (2010)

### **Etapla II. Descripción del juego de actores del proceso seleccionado.**

En 1985 Michel Godet y otros compañeros diseñaron el método de análisis de juego de actores Matriz de Alianzas y Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR®), donde el software resultante lleva dicho nombre. Con el empleo de este programa se registrarán las relaciones de fuerza entre los actores, sus convergencias y divergencias respecto a objetivos y posturas asociadas que serán recopilados a partir de entrevistas al equipo de trabajo

#### **Paso 7. Análisis de las estrategias.**

Como funciona actualmente no requiere más que dos cuadros de datos a partir de los cuales se obtienen múltiples páginas de listados de resultados y de esquemas. Es el

principal peligro que acecha a la utilización del método: se deja llevar por la cantidad de resultados y comentarios que suscitan olvidándose que todo depende de la calidad de los temas de entrada, así como de la capacidad de clasificar los resultados más pertinentes.

Para el análisis de la estrategia de los actores, el MACTOR® considera seis etapas (Godet, 1996):

- Identificación de los actores pertinentes al proceso.
- Localización de objetivos de acción de los actores.
- Ubicación de los objetivos asociados.
- Posicionamiento de cada actor sobre los diferentes objetivos asociados.
- Jerarquización de objetivos sobre los cuales puede haber alianzas o conflictos entre los actores.
- Evaluación de las relaciones de fuerza entre los actores.

Los actores que se seleccionan son los que controlan las variables claves surgidas del análisis estructural: el juego de estos actores es lo que explica la evolución de las variables controladas.

Las informaciones recogidas sobre los actores se refieren a sus finalidades, objetivos, proyectos en desarrollo y en maduración (preferencias), sus motivaciones, obligaciones y medios de acción internos (coherencia), su comportamiento estratégico pasado (actitud), los medios de acción que dispone cada actor sobre los otros para llevar a buen término sus proyectos. El encuentro de los actores, en función de lo planteado anteriormente permite revelar un cierto número de retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes.

Para referir los juegos de alianzas y de conflictos posibles, el método MACTOR® precisa del número de objetivos sobre los cuales los actores están en convergencia o divergencia. Contribuye a la formulación de preguntas claves de la prospectiva y de recomendaciones estratégicas. Ayuda a interrogarse sobre las posibilidades de evolución de relaciones entre actores, la emergencia y la desaparición de actores, los cambios de funciones, entre otras posibilidades.

---

Evaluar las influencias directas entre los actores: jerarquización de actores mediante un cuadro de influencias entre actores (MAA o Matriz de Actores x Actores). Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos y jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos estratégicos (matriz de posiciones valoradas). Se debate en esta etapa inicialmente una representación matricial Actores x Objetivos (matriz 1MAO); esta matriz contiene en la fila el nombre de los actores y en columna, los objetivos estratégicos. Se parte de la actitud actual de cada actor en relación a cada objetivo estratégico indicando su acuerdo (+1) con el objetivo, su desacuerdo (-1) o su neutralidad e indiferencia frente al objetivo (0).

Para agilizar esta etapa el programa automatizado facilita ir directamente a rellenar la Matriz de posiciones valoradas Actores x Objetivos (2MAO) (datos de entrada), que describe, para cada actor, a la vez su posición valorada con respecto a cada uno de los objetivos estratégicos y su jerarquía de objetivos. Para rellenar la matriz de posiciones valoradas Actores x Objetivos (2MAO) se plantea la siguiente pregunta: ¿qué actitud actual tiene el actor  $A_i$  con respecto al objetivo estratégico  $O_j$ ?

Para ello se tendrán en cuenta los elementos siguientes:

1. La actitud del actor mediante el signo (positivo, negativo, cero), que indica si el actor es favorable (+), opuesto (-) o neutral (0) en cuanto al objetivo estratégico.
2. La intensidad de su posicionamiento, que caracteriza el grado de prioridad del objetivo estratégico para el actor, para la cual se distinguen cuatro niveles: 1, 2, 3 ó 4, para señalar una valoración débil, media, fuerte o muy fuerte respectivamente.

Para numerar los juegos de alianzas y de conflictos posibles, el método precisa del número de objetivos estratégicos sobre los cuales los actores, tomados de dos a dos están en convergencia o divergencia. Como resultados el programa muestra, los planos y gráficos de convergencia, divergencia y distancia entre objetivos estratégicos. En ellos se pueden apreciar las posibles alianzas y conflictos que pudieran presentarse al horizonte temporal planteado con el estudio prospectivo.

Evaluar las relaciones de fuerza de los actores. Se construye la matriz de influencias directas entre actores (MID  $A \times A$ ) (datos de entrada) valorando los medios de acción



---

de cada actor. Esta parte de la etapa requiere una sesión de trabajo en grupo para llenar la matriz. El programa MACTOR mide las influencias y dependencias directas e indirectas mediante indicadores (índices de motricidad y dependencia), a través de la matriz MIDI. Si un actor A ejerce una influencia sobre un actor B el cual influye sobre el actor C, se tratará de una influencia indirecta. Este programa da una escala que determina la relación de fuerza de cada actor teniendo en cuenta su influencia y su dependencia directas. Cuanto más elevada es esta escala, más estará el actor en posición de fuerza.

Los resultados en términos de influencia y de dependencia de cada actor se representan sobre un plano (el eje de abscisas corresponde a la dependencia y el eje de ordenadas a la influencia). La Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI) aporta dos tipos de informaciones:

Las influencias directas e indirectas que un actor  $i$  tiene sobre un actor  $j$  (MIDI)  $ij$ . Son equivalentes (por definición) a las dependencias directas e indirectas del actor  $j$  frente al actor  $i$ . Las influencias indirectas de un actor  $i$  sobre él mismo que pasan por un actor relevo y que se llama retroacción (MIDI)  $ii$ . La relación de fuerza de un actor se elevará tanto como: se eleve su influencia, su dependencia sea débil y su retroacción débil. Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores. El objetivo de esta etapa consiste en integrar la relación de fuerza de cada actor con la intensidad de su posicionamiento en relación a los objetivos estratégicos.

La Matriz de posiciones valoradas, ponderadas por las relaciones de fuerza (3MAO) describe la posición de cada actor sobre cada objetivo estratégico teniendo en cuenta a la vez su posición sobre cada objetivo estratégico, su jerarquía de objetivos y relaciones de fuerza entre actores. Esta matriz se obtiene automáticamente multiplicando la Matriz de posiciones valoradas (2MAO) por el vector de relaciones de fuerza de los actores, obtenidos de sus influencias indirectas. Se obtienen nuevos planos, gráficos de convergencias y divergencias posibles (de orden 3) entre todos los actores. La comparación entre las series de planos y gráficos permite observar la deformación de alianzas y conflictos potenciales teniendo en cuenta la jerarquización de objetivos y las relaciones de fuerza entre los actores. Tomando en consideración la facilidad de

interpretación de los gráficos generados por el software, la autora decide su empleo para arribar a conclusiones de la etapa.

Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas claves del futuro. Por el juego de alianzas y de conflictos potenciales entre actores que se ponen de manifiesto, el método contribuye a la formulación de preguntas claves y recomendaciones estratégicas.

Antes de enunciar las hipótesis y construir los escenarios, es preciso plantearse un cierto número de cuestiones claves. Se trata especialmente de hacer una lista de los factores que pueden afectar las relaciones entre los actores, como pueden ser: la emergencia y/o desaparición de actores, el cambio de rol de algún actor en el seno del sistema, la influencia de variables claves no controladas en la aparición de conflictos y fenómenos de todo tipo. Los actores seleccionados serán los responsables de, asumiendo una actitud proactiva, producir el cambio necesario en el sistema, a través de las políticas y acciones que se definirán, en otra fase más avanzada del método de escenarios.

### **Etapas III. Elaboración de los escenarios del proceso.**

Las variables claves están identificadas, se pueden ya preparar los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje por ejemplo el mantenimiento de una tendencia o, por el contrario, su ruptura. Se puede utilizar aquí el análisis morfológico para descomponer el sistema estudiado en dimensiones esenciales y estudiar las combinaciones posibles de estas diferentes dimensiones, combinaciones que constituyen otras tantas imágenes posibles de futuro.

Esta fase tiene por objetivo principal, en el marco de un proceso integrado, es identificar proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y los escenarios más probables del entorno. Se trata, en este momento, de situar el método prospectivo en su contexto socio-organizacional, a fin de iniciar y de simular el conjunto del proceso con la ayuda de los talleres de prospectiva y la determinación de los diferentes escenarios en los que se pueda mover la estrategia de la organización objeto de estudio a través del software MORPHOL.

Los escenarios constituyen una luz indispensable para orientar las decisiones

estratégicas. Se trata de describir el pasado de la situación actual a la situación futura. Una de las herramientas que permite la construcción de los escenarios de procesos es el análisis morfológico que tiende a explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición del proceso. Los ámbitos de aplicación son múltiples: la construcción de escenarios exploratorios y todas las esferas de innovación y de búsqueda de ideas nuevas.

**Paso 8.** Escenarios del proceso.

Es una técnica antigua, formalizada por el investigador americano (Zwicky, 1947) en el transcurso de la segunda guerra mundial puesta en marcha a partir del programa MORPHOL que posee dos fases:

Construcción del espacio morfológico: En esta etapa se descompone el proceso a estudiar en subprocesos o componentes, los cuales deben ser lo más claros e independientes posible por la complejidad de su elección basándose en el análisis estructural. Cada componente puede tener varias configuraciones y habrá tantos escenarios posibles como combinaciones de configuraciones donde el conjunto de estas combinaciones representa el campo de los posibles, ahora llamado espacio morfológico. El espacio morfológico crece muy rápido, algo que es relativamente normal en prospectiva exploratoria. El riesgo de perderse en la combinación es también real.

Reducción del espacio morfológico: La segunda fase del trabajo consiste, por tanto, en reducir el espacio morfológico inicial en un sub-espacio útil, mediante la introducción de criterios de exclusión, de criterios de selección (económicos, técnicos) a partir del cual las combinaciones pertinentes podrán ser examinadas.

Para la delimitación de los escenarios de cada variable seleccionada se emplearán herramientas grupales como la tormenta de ideas con los expertos del proceso a estudiar, teniendo en cuenta las estrategias de los actores a posicionar para definir escenarios coherentes. Para la realización y análisis de los posibles escenarios se utilizará un software inventado por Michel Godet y su compañía LIPSOR-EPITA conocido como MORPHOL.

En este trabajo se tomará la clasificación que se muestra a continuación:

- Escenario deseable: corresponde a la utopía, a lo que más se quisiera que sucediese, aunque no necesariamente sea realizable.
- Escenario tendencial: Corresponde a la extrapolación de tendencias. Lo que podría suceder si las cosas siguen comportándose como hasta el momento.
- Escenario referencial: es el escenario más probable, sea tendencial o no. Es lo que se tiene inminente sensación de ocurrencia, así rompa con una tendencia o la confirme.
- Escenario contrastado: es la exploración de un tema voluntariamente extremo, la determinación a priori de una situación futura. En este caso se refiere a lo no deseado.

#### **Etapas IV. Determinación de los escenarios posibles.**

Esta etapa se intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la organización, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro.

#### **Paso 9. Selección del escenario deseado.**

En este paso se busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro. Se utilizan eventualmente los métodos de entrevista dirigida a los especialistas, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente descubrir los escenarios de entorno más probables. Se pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la organización y con los escenarios más probables de su entorno.

En este punto se selecciona el escenario de futuro más deseable para la organización; al cual se dirigirán las estrategias y las acciones posibles para la construcción, desde el presente, del futuro deseado, el que más convenga a los intereses de los actores del sistema, quienes no son más que los miembros del consejo de dirección de la entidad.

Para la determinación de los escenarios posibles se utilizará el método de Impactos Cruzados Probabilizados (SMIC-Prob-Expert) que vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las

probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis. El objetivo de este método no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori. Consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables. El software SMIC® “Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados”<sup>1</sup> tiene un número importante de aplicaciones tanto en Francia como en el extranjero. Gracias al programa Prob-Expert, desarrollado y difundido por la sociedad Heurisco, es posible animar un Smic-Prob-Expert en tiempo real con un grupo de expertos (a lo largo de una jornada, por ejemplo) que no excluye, sin embargo, una aplicación más tradicional del método, es decir utilizando la vía postal (Godet et al., 2000).

Gracias a la media, las probabilidades acordadas para cada una de estas imágenes dada por el cómputo de expertos, se puede determinar una jerarquía de estas imágenes y, en consecuencia, de los escenarios más probables. Por tanto, a partir de trabajo con los expertos en tormenta de ideas y entrevistas se determinarán las probabilidades necesarias a introducir en el software y con el apoyo de sus resultados quedarán seleccionados los escenarios más probables. La etapa posterior se centra en la redacción de los escenarios: camino del presente hacia las imágenes finales, comportamiento de los actores.

### **Etapa V. Descripción de las posibles acciones a seguir.**

Esta etapa es de vital importancia para la organización, pues con estos resultados quedan definidos los pasos a seguir para lograr una adecuada planificación y una toma de decisiones beneficiosa ante la necesidad de guiarla en el cumplimiento de el o los escenarios referenciales identificados.

#### **Paso 10.** Propuesta de acciones.

Para definir las acciones a seguir con respecto al futuro se emplearán técnicas de trabajo en grupo con los integrantes del equipo del proceso a investigar.

En este paso es necesario explicar cómo se aplicarán las propuestas de integración del sistema de dirección y gestión, bajo qué condiciones, sus responsables y recursos que

---

<sup>1</sup> SMIC: *Systèmes et Matrices d'Impacts Croisés*, es un software inventado por los franceses a mediados de los setentas, puesto a punto por *Le Commissariat à l'énergie Atomique*, y desarrollado posteriormente por J.C. Duperrin y Michel Godet.

se necesiten. Para desarrollar el plan de acción se necesita tener en cuenta lo siguiente:

- Describir problema identificado y acciones de mejora
- Evaluar los recursos requeridos para cada acción (Esto debe abarcar aspectos como presupuesto, personal, equipamiento y materiales).
- Asignar responsabilidades para cada acción a personas específicas y explicarles cómo realizar la tarea.
- Establecer un sistema de control para velar el avance y alertar al equipo cuando se requiera una acción correctora (Esto incluye la fijación de mecanismos de informe para mantener a los responsables del proceso al tanto de la situación real de la estrategia).

### **2.3. Caracterización del Hotel “Meliá Las Américas”**

Para la caracterización del hotel objeto de estudio se realiza una revisión documental de los principales documentos de la entidad y se tiene en cuenta los datos que arrojó el Dossier del Hotel (Barrera Venereo et al., 2022).

El hotel “Meliá las Américas “de 5 estrellas pertenece a la cadena Meliá Hotel Internacional, de ahí que su marca sea Meliá, se creó en el año 1994, o sea, lleva funcionando alrededor de 20 años. Esta entidad tiene como misión brindar servicios hoteleros especializados en turismo de golf y vacacional para adultos, ofertando confort, seguridad y atención personalizada, con el apoyo de un capital humano motivado, capacitado y alineado con la sostenibilidad y la estrategia organizacional, con ella nos ratifica que su objetivo es que el cliente salga satisfecho de la entidad por la buena atención del personal y su calidad. Es un hotel con resultados económicos competitivos, altamente reconocido como vacacional y de playa, líder en el segmento de golf en Cuba. Este opera bajo la modalidad de todo incluido para mayores de 18 años, no acepta niños, es una empresa mixta.

#### **Misión del Hotel Meliá Las Américas**

Brindar servicios hoteleros especializados en turismo de golf y vacacional para adultos, ofertando confort, seguridad y atención personalizada, con el apoyo de un capital

humano motivado, capacitado y alineado con la sostenibilidad y la estrategia organizacional.

### **Visión del Hotel Meliá Las Américas**

Meliá Las Américas, hotel altamente reconocido como vacacional y de playa, líder en el segmento de golf en Cuba, donde el confort, la seguridad, la atención personalizada y el servicio distinguido superan las expectativas del cliente. Su gestión sostenible se apoya en un capital humano satisfecho, capacitado y alineado con la estrategia y la competitividad económica y organizacional.

Esta entidad cuenta con un total 396 trabajadores de ellos 224 son hombres y 172 mujeres, muchos pertenecen a la UJC, PCC, Ministerio del Interior, BPD, FMC y CDR, el rango de edad más visible dentro del colectivo es de 35 a 55 años, por lo tanto, son personas que llevan tiempo en la entidad y experiencia en el trabajo que realizan. La distribución por edades es: existen 36 con 30 años o menos, 140 entre los 31 a 45 años, hay 191 en el rango de 46 a 60 años y con más de 61 años hay 29 trabajadores. Además, se puede afirmar que 340 tienen contrato indeterminado y 56 determinado. De acuerdo al nivel profesional de ellos se puede decir que: 80 son universitarios de ellos 10 son máster en ciencias, 57 técnicos medios, 295 poseen 12 grado y 21 cursaron sus estudios hasta secundaria. Por la categoría ocupacional podemos encontrar: 13 Cuadros, 50 Técnicos, 205 Servicios, 126 Obreros y 2 Administrativos. Se muestra a continuación el organigrama general del hotel.

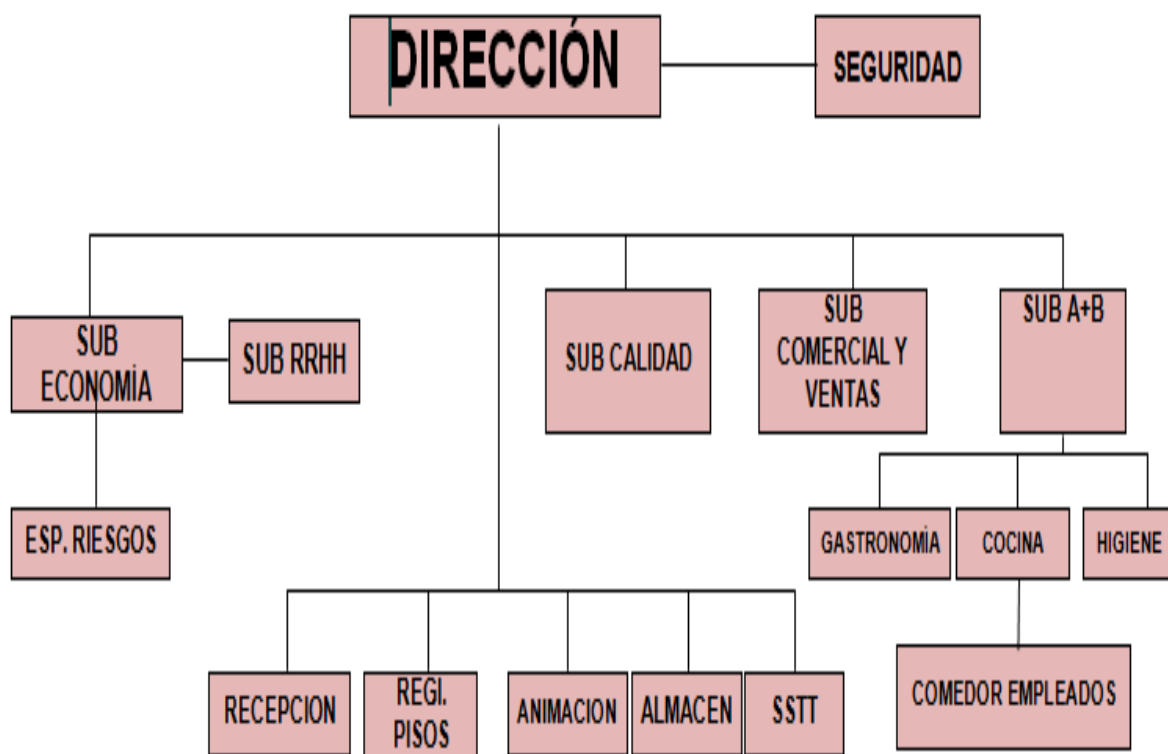


Figura 2.3. Organigrama General del hotel. Fuente: Dosier

El hotel cuenta con 340 habitaciones, 250 en el edificio principal y 90 *bungalows* en el jardín, de ellas 141 son habitaciones clásicas (30 m<sup>2</sup>), 59 habitaciones clásicas vista mar (30 m<sup>2</sup>), 20 habitación clásica *prime* vista mar (30 m<sup>2</sup>), 15 *junior suite* (60 m<sup>2</sup> o 104 m<sup>2</sup>), 1 *Grandsuite The level* (80 m<sup>2</sup>), 10 *Grand suite* vista mar The level (85 m<sup>2</sup>), 2 *Suite Presidencial The level* (90 m<sup>2</sup>), 2 *Grand suite* vista golf (80 m<sup>2</sup>), 70 *Garden Suite The level (bungalows* de 1 dormitorio) (85 m<sup>2</sup>), 12 *Garden Gran Suite The level (bungalows* suites) (86 m<sup>2</sup>) y 8 *Garden Suite* dos dormitorios *The level (bungalows)* (175 m<sup>2</sup>).

La entidad se nutre de diversos proveedores de lo cual se encarga el área de compra entre ellos se encuentran: ITH, CCS José Machado, Pesca Caribe S.A, Suchel Camacho S.A, Empresa Frutas Selectas, E.E.S Empresa Cultivos Varios “La Cuba”, Bravo S.A, Hotel Sol Palmeras y Meliá Varadero, en caso de alguna transferencia de manera urgente y otros muchos sin los cuales la entidad no podría funcionar correctamente.



Los principales mercados del hotel son: Canadá, Alemania, Cuba, Gran Bretaña, Argentina y los países escandinavos solo en los meses de noviembre a abril. La mayoría de la clientela están entre los 40 a 60 años, motivados principalmente por el golf y la modalidad de sol y playa.

La instalación brinda un servicio de alojamiento de alta calidad además de una variada oferta gastronómica, así como servicios de peluquería, gimnasio, masajes, saunas, actividades de animación, tiendas, etc. El hotel opera bajo el sistema Todo Incluido.

De acuerdo a la categoría y su línea de trabajo brinda entre sus servicios: TV por cable con mando a distancia, radio, cafetera, minibar, agua fría y caliente, caja de seguridad, secador de pelo, teléfono en la habitación, plancha de ropa y climatización.

El cliente, además de estas facilidades, puede optar por otros servicios como son: peluquería, gimnasio, sauna, sala de masajes, buró de ventas de excursiones, buró de renta de autos, correo, buceo y servicio de lavandería. Igualmente, tiene acceso a seis piscinas repartidas en el hotel y los *bungalows*.

Cumplimiento del plan técnico económico del hotel.

El cumplimiento de los planes en los últimos tres años venía en ascenso hasta 2017 año en que por factores naturales y políticos disminuyó el arribo de clientes, afectación que se extendió a los primeros tres trimestres del año 2018. El hotel logró un volumen aceptable de comercialización si se compara con la media del resto de las instalaciones del destino turístico Varadero y otros del país.

El paso del huracán Irma el 9 de septiembre de 2017, a las puertas de la temporada alta, creó cierto temor ante la posible repetición de un fenómeno meteorológico, junto a las restricciones y medidas puestas en práctica por el gobierno de los Estados Unidos de América a sus ciudadanos con relación a los viajes a nuestro país, lo cual se reflejó en la afectación en los ingresos.

A pesar de ello, se desarrolló una estrategia de gestión de los costos y gastos para mitigar el efecto de la disminución del arribo de clientes. Se disminuyó el precio medio con el objetivo de incrementar la ocupación y de esta forma de 0.73 centavos por cada dólar de ingreso presupuestado se alcanzaron 0.75 centavos.

A pesar de las afectaciones imperantes en el mercado se estima que 2019 culmine con

un ingreso de 19314.2 musd equivalente al 87.73 por ciento del plan y el cumplimiento de las utilidades al 84.24 por ciento como se muestra en la tabla 2.2.

Las calificaciones obtenidas en todas las auditorías económicas realizadas Audita y Conas, en los años 2016, 2017 y 2018 es de aceptable principalmente la de la certificación de los estados financieros.

Tabla 2.2. Análisis del comportamiento de los indicadores del hotel. Fuente: Balance económico del Hotel Meliá las Américas.

Indicadores	2017			2018			2019		
	Real	Plan	%	Real	Plan	%	Real	Plan	%
Total ingresos brutos	21 874.6	22 749.7	96,2	21173.70	24080.10	87.93	13433.0	15330.3	87.62
Total de gastos	14 175.8	14 671.0	96,6	15067.30	16919.00	89.06	10017.7	11264.4	88.93
Utilidades	7 698.8	80 78.63	95,3	6106.40	7161.10	85.27	3415.3	4065.9	84.00

Unidad de medida y Tipo de moneda: MUSD

#### 2.4. Conclusiones parciales

1. Alcanzar el mejor de los escenarios posibles requiere definir claramente “lo que se quiere y lo que se puede”, fusionándolos explícitamente; determinar y comprometer, a partir del presente, las estrategias con las tácticas y los insumos más convenientes, dentro de lo posible; llevar a cabo lo necesario para alcanzarlo, evaluando prospectivamente tanto lo alcanzado como cada nuevo

presente, conforme el proceso avanza y reajustando permanentemente los fines y los medios para actuar en consecuencia, con la debida oportunidad.

2. El análisis y la propuesta de la investigación exponen una alternativa de estudio moderna y más preparada antes las incertidumbres, proporcionando una guía o referencia a nuevos investigadores interesados en la gestión empresarial para la innovación en el sector hotelero. Adicionalmente aporta información que puede ser considerada y tomar para la formulación de estrategias y los planeamientos estratégicos enfocados a los procesos hoteleros.
3. Se propone un procedimiento compuesto por cinco etapas y diez pasos. En el mismo se describe como se debe efectuar el análisis, así como los métodos y técnicas para su implementación en la instalación hotelera.
4. Los métodos y técnicas propuestos para la implementación del procedimiento facilitan la implementación del mismo y sustentan científicamente los resultados a alcanzar.
5. Se caracteriza el Hotel Meliá Las Américas a partir de la misión, visión, objeto social, procesos, principales servicios y objetivos estratégicos.

## Conclusiones

1. La prospectiva centra, clarifica y fortalece el binomio “utilidad-factibilidad” de las organizaciones. La buena planeación prospectiva exige contar con: conocimientos, experiencia, compromiso, inteligencia, creatividad, trabajo en equipo, respeto, transdisciplinariedad, multirreferencialidad, buena voluntad y realismo crítico.
2. El análisis bibliográfico de la literatura especializada confirmó la existencia de trabajos sobre la prospectiva estratégica aplicadas a las empresas, pero muy pocos relacionan una metodología aplicada a los procesos y ninguno a los procesos hoteleros. La metodología propuesta favorece la flexibilidad, permitiendo mayor coherencia para realizar los cambios, mejorar el desempeño de la gestión hotelera, mayor anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas y de la realidad interna.
3. El procedimiento propuesto consta de por cinco etapas y diez pasos. Para el desarrollo del mismo se evidencia la necesidad de la utilización de métodos y técnicas que permiten sustentar científicamente los resultados a alcanzar y así lograr una mayor sostenibilidad y competitividad, sobre todo para instituciones localizadas en el territorio donde esté enclavado la entidad y en especial dentro del sector turístico.

**Recomendaciones**

1-Resulta necesario que los profesionales del turismo, en especial los que laboran en el hotel Meliá Las Américas, sean capacitados sobre la importancia de la prospectiva estratégica para la planificación y toma de decisiones y actualicen sus conocimientos con las nuevas metodologías y herramientas tales como: los talleres de prospectiva y métodos de escenarios.

2. Capacitar a los profesionales en ascenso sobre la importancia de la prospectiva estratégica para la planificación y toma de decisiones.

3-Extender la aplicación de la propuesta en aras de que abarque el universo de las instalaciones que los comprenden bajo la administración de la Cadena Hotelera Meliá.

4-Dar a conocer la investigación en futuros eventos científicos y en el Fórum de Ciencia y Técnica del Hotel Meliá Las Américas.

## Referencias Bibliográficas

- Alva, O. (2012). *Diseño de una metodología para estimar riesgos en escenarios prospectivos* [Magíster Scientiarum en Investigación de Operaciones, Universidad Central de Venezuela]. Caracas, Venezuela.
- Andrades, L., & Dimanche, F. (2019). Destination competitiveness in Russia: tourism professionals skills and competences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 31(2), 910-930
- Asitimbay Regalado, J. M., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Matovelle-Romo, M. M. (2020). Planeación Estratégica Prospectiva en las Organizaciones del sector público *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, V(3, Especial: Administración), 835. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.923>
- Astigarraga. (2016). Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *ICAP- Revista Centroamericana de Administración Pública*(71), 13-29.
- Azcárate, T., Benayas, J., Nerilli, G., & Justel, A. (2019). Guía para un Turismo sostenible. Retos del sector turístico ante la Agenda 2030.
- Barrera Venereo, J. L., Alzola Martínez, Z., Villalobo Sánchez, D., & Jorge, L. R. (2022). Dossier Meliá Las Américas.
- Battle, A. (1986). *Les travailleurs du futur*.
- Berger, G. (2022). *Fundamentos Metodológicos del Planeamiento Prospectivo [en línea]*. *zonaeconomica.com*. <https://www.zonaeconomica.com/prospectiva>
- Bolaño Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de Dirección Estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. La Habana, Cuba.
- Castellanos Verdugo, M., & Orgaz Agüera, F. (2013). Potencialidades ecoturísticas de la República Dominicana. *Revista de Turismo y Desarrollo Local*, 14, 1-15.
- Cole, s. (2001). Dare to Dream: Bringing futures into planning. *American Planning Association Journal*, 67(4), 372-383.
- Consejo de Estado. (2017). *Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021* La Habana, Cuba: Gaceta oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia
- Consejo español de turismo. (2007). Plan del Turismo Español Horizonte 2020.
- Cruz M, & educacionales, C. A. E. p. d. l. i. e. i. (2008). El procesamiento de la información en investigaciones educacionales.
- De La Rosa Arreola, J. C. (2014). *Prospectiva estratégica, Forecasting y Foresight*.
- Dreyer, & Stang. (2013). Foresight in governments-practice and trends around the world.
- Dueñas Ramos, J. (2010). *Proyecto prospectivo para el SIPAYC y DUCAR*. [Tesis presentada en opción del título de Ingeniería Industrial., Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas, Cuba.
- Edelheim, J. (2020). How should tourism education values be trasformed after 2020? *Tourism Geographies*, 22(3), 547-554.

- Fakhrutdinova, A. V., Mendelson, V. A., Abutalipova, L. N., & Nurhamitov, M. R. (2019). Competence Development for The Competitive Specialist Education. *Revista San Gregorio*, 34, 34-46.
- Félix, Á., & García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 103.
- Fernández, G., & Miguel, J. (2012). Oportunidad y conciencia de Aplicar la Prospectiva al sector Turístico *Estudios Turísticos*(192), 7-33.
- Fernández Güell, J. M. (2020). Oportunidad y conveniencia de aplicar la Prospectiva al Sector Turístico.
- Godet. (2007). *Manuel de prospective stratégique* (Tome 2 3ème édition; L'Art et la méthode): Cuaderno de LIPSOR.
- Godet, M. (1996). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Editorial Alfaomega SA. .
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat y la participación de Prospektiker.
- Godet, M. (2007). Prospectiva estratégica: problemas y métodos. In *LIPSOR*. <http://www.prospektiker.es/prospectiva/cajaherramientas-2007.pdf>.
- Godet, M., Monti, R., Meunier, F., & Roubelat, F. (2000). La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. *Cuadernos de LIPS, Cuaderno nº 5*, 114 págs. <http://www.cnam.fr/lipsor/lips/conferences/outils.php>
- González, M. B., Pérez, R. I., & Perilla, R. B. (2020). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial, trinomio clave en las organizaciones del futuro. *Revista Espacios*, 41 (29), 172-187. <https://www.revistaespacios.com>
- Goodwin, P. (2008). A quick tour of tourism forecasting. *Foresight*(10), 35-37.
- Guillermina. (2015). Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina.
- ISO 9001. (2015). Sistemas de gestión de la Calidad. Requisitos. *ISO copyright office*.
- Iznaga Mayeta, A. (2019). *Propuesta de un Proceso de Planificación Estratégica Prospectiva, con enfoque de CMI, para el complejo de Barceló Solymar - Occidental Arenas Blancas - Allego Palma Real en Varadero* [Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
- Jordán, J. (2020). Análisis y Estrategia Docencia Prospectiva estratégica <https://global-strategy.org/prospectiva-estrategica/>
- León Reyes, Y. (2015). *Procedimiento para la planificación y control de los flujos logísticos en la División Territorial Radiocuba Matanzas* [Tesis en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas, mención Dirección Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas, Cuba.
- Martin, B. R. (2001). Matching Societal Needs and Technological Capabilities: Research Foresight and the Implications for Social Sciences. *11*, 105-115.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Comas Rodríguez, R., & Hernández Nariño, A. (2014). La Ficha de Proceso, soporte del enfoque de procesos y del control de gestión (Process chart, a support for process approach and management control).
- Medina Vásquez, J., Becerra, S., & Castaño, P. (2014). Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe.

- <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/s2014125-.pdf?sequences=1>
- Medina Vásquez, J. E., & Ortegón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe.
- Meléndez Rojas, R. E. (2017). Prospective for Costa Rican education. An opportunity to transform the education system for the twenty-first century. *REDALYC and SCIELO*, 17, 1-24.
- Menoya, S., Gómez, G., Pérez, I., & Cándano, L. (2017). Modelo basado en enfoque de cadena de valor para gestión del turismo desde el gobierno local en municipios con vocación turística. *Retos de la Dirección*.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030 (PNDES 2030)*. La Habana, Cuba: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Cuba
- Mojica, F. (2008). Dos modelos de la Escuela Voluntarista de prospectiva estratégica
- Mojica, F. (2012). Los modelos de prospectiva estratégica. Retrieved 25 diciembre 2021, from <http://www.franciscomojica.com>
- Mulder, N. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on the tourism sector in Latin America and the Caribbean, and options for a sustainable and resilient recovery. *International Trade series*, 49.
- Noblecilla Grunauer. (2016). Prospectiva estratégica: una revisión bibliográfica aplicada en Latinoamérica. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
- OECD, O. f. e. C.-o. A. d. (2010). OECD Tourism Trends and Políticas 2010.
- Olivera Rodríguez, C. (2018). *Procedimiento para aumentar la eficiencia en el diseño de la estrategia basado en mapas estratégicos* [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Mención: Dirección, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
- OMT, O. M. d. T. (2017). Communications & Publications Programme. Mensaje del Secretario General de la OMT, Taleb Rifai.
- OMT, O. M. d. T. (2022). el turismo crece un 4% en 2021, muy por debajo aún de los niveles prepandémicos. *Barómetro*. <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
- ONEI, O. N. d. E. e. I. (2020). *Anuario Estadístico de Cuba 2019*.
- ONEI, O. N. d. E. e. I. (2021). *Anuario Estadístico de Cuba 2020*.
- Osuna Soto, M., Castillo Canalejo, A. M., & López-Guzmán, T. (2011). Turismo y desarrollo económico. Un análisis de la isla de Santiago (Cabo Verde). In U. d. Sevilla (Ed.), (pp. 519-535.).
- PCC, P. C. d. C. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobado en el VIII Congreso del Partido*. La Habana, Cuba: Comité Central del PCC
- Pino Mejias, R. (2018). *Análisis prospectivo estratégico de los procesos del hotel brisas guardalavaca de holguín* [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial,
- Portilla Herrera, R. R. (2019). *Implementación de un procedimiento para el análisis prospectivo con enfoque de Cuadro de Mando Integral en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas* [Trabajo de Diploma, Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas,.



- Quesada Finalé, A. (2019). *Propuesta para la actualización de la Planificación Estratégica del Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023* [Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, UNIVERSIDAD DE MATANZAS].
- Quiroa, M. (s.a). . Retrieved 21 de diciembre 2021, from <https://economipedia.com/definiciones/prospectiva-estrategica.html>
- Rivero Misa, L. (2021). *Propuesta de un procedimiento para la Planeación Estratégica Prospectiva con enfoque de Cuadro de Mando Integral, para las organizaciones deportivas cubanas* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
- Rodríguez Cortezo, J. (2000). La prospectiva y la política de innovación, Herramientas estratégicas clave para la competitividad Economía Industrial. In *Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial OPTIn*. °331.
- Rodríguez Cortezo, J. (2001). Introducción a la prospectiva: metodologías, fases y explotación de resultados. *Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial*(342).
- Rodríguez García, J., López-Guzmán, T., Cañizares Ruíz, M., S., & Jiménez García, M. (2010). Turismo del vino en el marco de Jerez. Un análisis desde la perspectiva de la oferta. 26, 217-234.
- Ronda Pupo, G. A., & Marcane Laserra, J. A. (2003). Importancia de la dirección estratégica en la empresa.
- S.A. (2019). Las 5 C del trabajo en equipo: Las claves para tener éxito en tu negocio <https://www.apd.es/las-5-c-del-trabajo-en-equipo/>
- Santos Pérez, O., Marqués León, M., Morciego Esquivel, H., Hassan Marrero, N., & Delgado Rodríguez, D. (2017). Diagnóstico del alineamiento estratégico entre el proceso de gestión integrada de accesibilidad y movilidad urbana y la estrategia de las entidades implicadas. Aplicación en la Ciudad de Matanzas.
- Serbolov, Y. (2013). Planeación prospectiva y estratégica.
- Song, H., & Li, G. (2008). Tourism demand modeling and forecasting: A review of recent research. *Tourism Management*, 29, 203-220.
- Soto, & Forero. (2016). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial, trinomio clave en las organizaciones del futuro.
- Toffler, A. (1970). El shock del futuro. In P. Janes (Ed.), (pp. 3).
- Torres Alvarez, M. (2017). *Análisis prospectivo estratégico de los procesos en el Hotel Brisas Guardalavaca* [Tesis presentada en opción del título de Ingeniería Industrial,
- Trujillo Pérez, A. (2021). *Propuesta de un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul Varadero* [Tesis en opción al título de licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
- Trujillo, R. (2008). El campo de los estudios de futuro: análisis de foresight & prospectiva.
- Velásquez, A., & Sepúlveda, T. L. (2000). Fundamentos de la prospectiva la disciplina del cambio. *REVISTA SEMESTRE ECONÓMICO*.
- Vergara Schmalbach, J. C., Maza Ávila, F., & Fontalvo Herrera, T. (2010). Futurología: origen, evolución y métodos. *Revista Palobra*.
- Zwicky, F. (1947, junio 1947 ). "Morphology and nomenclature of jet engines". *Aeronautical Engineering Review*. <http://www.slac.stanford.edu/pubs/beamline/31/1/31-1-maurer.pdf>

## Anexos

## Anexo 1 Herramientas utilizadas para el análisis prospectivo

Herramientas	Objetivo	Descripción
<b>Método de escenarios</b>	Es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándose en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y competicional.	Consta de tres fases analizar: Fase 1: construir la base Fase 2: Balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre Fase 3:Elaborar los escenarios
<b>Los talleres de prospectiva estratégica</b>	Es iniciar y simular en grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico, donde los participantes localicen pistas para la acción frente a los retos e ideas del futuro.	Los talleres pueden integrarse en 1 o 2 días de duración, en ellos ,el grupo de trabajo debe dividirse en sub –grupos de 8 a10 personas las cuales se reúnen en sesiones de 2 a 4 horas .Posteriormente en un segundo tiempo ,los talleres estratégicos deben organizarse con una duración de 2 a 4 horas
<b>Los arboles de competencia</b>	Es pretender representar la empresa en su totalidad sin reducir únicamente sus productos y mercados.	Esta herramienta nació de un análisis estratégico de las empresas japonesas, la elaboración de un árbol de competencia impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa y su entorno competencial.
<b>Los útiles de análisis estratégico</b>	Es ayudar a dirigir las apuestas y la orientación de las actividades de la empresa que se dirige.	Los principales útiles y métodos de análisis estratégico desarrollado son: segmentación en área de actividad estratégica, el ciclo de vida, el efecto experiencia, los modelos de cartera de actividades y el análisis de los recursos fundamentales.
<b>Diagnostico estratégico</b>	Es conocer las fuerzas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa (humano ,financiero ,técnicos ,productivos y comerciales)	El diagnóstico interno: fuerzas y debilidades del árbol de competencia El diagnostico externo: amenazas y oportunidades Las estrategias posibles: frente interior y frente exterior en un mismo combate.
<b>El análisis estructural</b>	Es hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.	Las diferentes fases del método son: Fase 1: Listado de las variables. Fase 2: La descripción de relaciones entre variables. Fase 3: La identificación de variables claves.
<b>El método Mactor</b>	Es facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos	Comprende 7 fases: Fase 1: Construir el cuadro estratégico de los actores Fase 2: Identificar los retos estratégicos y los objetos asociados. Fase 3: Situar cada actor en relación con objetos estratégicos. Fase 4: Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos. Fase 5: evaluar la relación de fuerzas de los actores.

		<p>Fase 6: Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencia y de divergencias entre actores.</p> <p>Fase 7: Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas claves del futuro.</p>
<b>El análisis morfológico</b>	Es explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema.	<p>Fue puesto en marcha a partir del programa Morphol y comparte dos fases:</p> <p>Fase 1: La construcción del espacio morfológico.</p> <p>Fase 2: La reducción del espacio morfológico.</p>
<b>Método Delphi</b>	Es aportar iluminación a los expertos sobre zonas de incertidumbre a fin de ayudar a la decisión.	<p>La técnica ha conocido diferentes versiones:</p> <p>Fase 1: Formulación del problema.</p> <p>Fase 2: Elección de expertos.</p> <p>Fase 3: Desarrollo práctico y explotación de resultados.</p>
<b>El ábaco de Regnier</b>	Es reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con los otros grupos y la vez, tomar conciencia de la mayor o menor variedad de opiniones.	<p>La técnica trata una escala de decisión coloreada y cuenta con diferentes fases del desarrollo:</p> <p>Fase 1: Recoger la opinión de los expertos.</p> <p>Fase 2: Tratamientos de los datos.</p> <p>Fase 3: Discusión de los resultados.</p>
<b>Impactos cruzados probabilizados –Smic-Prob-Expert</b>	Es determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos ,así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos ,teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y las hipótesis	<p>El método consiste en realizar los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios. Consta de dos fases:</p> <p>Fase 1: Formulación de hipótesis y elección de expertos</p> <p>Fase 2: Probabilidades de escenarios</p>
<b>Los árboles de pertinencia</b>	Es identificar proyectos coherentes ,es decir ,opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y los escenarios más probables del entorno	<p>El método comprende dos fases:</p> <p>Fase 1: Construcción del árbol de pertinencia.</p> <p>Fase 2: La notación del gráfico y la evaluación de las acciones</p>
<b>Multipol</b>	Es comprar diferentes acciones o soluciones a un problema en función de criterios y políticas múltiples.	<p>Se encuentra en el Multipol las fases clásicas de un proceso multicriterio, estas son: la relación de las acciones posibles, el análisis de consecuencias y la elaboración de criterios, la evaluación de las acciones ,la definición de políticas y la clasificación de acciones.</p>

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 2. Modelos para el análisis prospectivo

Modelos	Autor	Características	Fases o Pasos
Modelo de Escenarios	Michel Godet	Consiste en sugerir un direccionamiento estratégico y acciones basadas en los posibles escenarios que se pueden presentar en el ámbito competitivo.	<p>Fase 1: Construir la base (Se basa en la construcción de representaciones de cómo se encuentra actualmente la empresa en el entorno.)</p> <p>Fase 2: Identificar el campo de los posibles escenarios para reducir la incertidumbre (Una vez analizadas e identificadas las variables se procede a plantear posibles futuros a través de hipótesis basadas en tendencias. Además, se puede realizar un análisis morfológico que permita conocer de manera sistemática los posibles futuros)</p> <p>Fase 3: Elaborar los escenarios (se consideran varios componentes como: Talleres de prospectiva, para poder tener una perspectiva estratégica se debe de tomar en cuenta el objetivo de estudio para poder resultados y tomar acciones. Los talleres deben de considerar los objetivos y los posibles cambios que se pueden presentar en la empresa)</p>
Modelo Básico	Francisco Mojica	Este modelo es elemental y tiene un enfoque reducido por tal motivo es necesario fijar una visión clara sobre el tema o problema que se va analizar, para eso determinar cuál ha sido la evolución o comportamiento de ciertos factores externos que posteriormente serán de ayuda y algunos pueden ser clave para generar riqueza en el futuro. Antes de proceder hacer un taller con actores involucrados con el tema va a ser beneficioso para tener un enfoque más claro, en este punto depende mucho de los objetivos y su aplicación del estudio ya que de acuerdo a esto se definen a los llamados expertos	<p>1. Factores de cambio: para ello se emplea las siguientes herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Matriz de cambio: sugiere explicar los futuros cambios.</li> <li>● Matriz Dofa: sirve para identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades, amenazas.</li> </ul> <p>2. Priorizar factores de cambio: sirve para utilizar herramientas como Importancia y Gobernabilidad (Igo), esta matriz va a comparar estos dos criterios para luego ofrecer una priorización de las acciones a evaluar.</p> <p>3. Diseño de escenarios: sirve para aplicar la técnica cruz de escenarios de Peter Shwartz.</p> <p>4. Determinación de estrategias: en esta etapa se determina cual es la estrategia, el objetivo y las acciones que son necesarias para alcanzar un escenario óptimo.</p>
Modelo Avanzado	Francisco Mojica	La aplicación de este modelo consiste en realizar, ampliar y detallar los pasos anteriores, por ende, se consideran algunas	1. Indagación proveniente de fuentes secundarias a. El estado del arte: se observa la visión presente y la retrospectiva, con esta información se marcan indicadores que permitan recopilar

Modelos	Autor	Características	Fases o Pasos
		fuentes de exploración: secundarias y primarias. La información de las fuentes secundarias se las llama estado del arte y vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, y las fuentes primarias provienen de los expertos del tema.	<p>datos históricos de la organización para conocer el estado de la misma. b. Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: permite identificar tendencias mundiales del tema.</p> <p>2. Información y análisis aportado por las fuentes primarias. De acuerdo con la información recopilada en las fuentes se realiza cinco talleres con los expertos en el tema:</p> <p>Primer Taller: Selección de factores de cambio. En esta etapa se compara los factores de cambio y de inercia.</p> <p>Segundo Taller: Precisión de variables estratégicas o clave Se determinan variables estratégicas o variables clave mediante la implementación de herramientas como: el análisis estructural que Michel Godet diseñó con el nombre de Mic Mac, el Igo es un aporte a la caja de herramientas y el ábaco de François Régnier, que lleva el nombre de su autor.</p> <p>Tercer Taller: Poder y estrategias de los actores sociales Es importante analizar la relación entre actores sociales y variables estratégicas</p> <p>Cuarto Taller: Diseño de Escenarios de Futuro El análisis morfológico, el Smic, las cruces de escenarios de Peter Schwartz se emplean para el diseñar el futuro. Modelos prospectivos: análisis teóricos, revisión de literatura de estudios desarrollados</p> <p>Quinto Taller: Elección de estrategias Ya definido el escenario apuesta se procede a fabricar el futuro proyectado, para ello se debe detallar los objetivos que provienen de las hipótesis del escenario deseable y las acciones mediante las siguientes formas: el ábaco de François Régnier, el Igo, los árboles de Pertinencia, el análisis multicriterios</p>
Modelo Prospectivos	Voros	La prospección, la actividad de pensar y la creación de puntos de vista hacia adelante o imágenes del futuro son distinguibles	<p>1. Los métodos evolutivos, que buscan desarrollar o evolucionar hacia delante en el tiempo relativamente desde un punto de partida distinto (por lo general en el presente).</p> <p>2. Los métodos revolucionarios, que buscan proyectar hacia adelante en gran medida de forma discontinua (al futuro).</p>
Método MEYEP	Balvi	El método MEYEP consiste en elaborar políticas y estrategias que se anticipan a la	<p>1. Comprensión del problema y diagnósticos.</p> <p>2. Elaboración y selección de variables e indicadores.</p>

---

Modelos	Autor	Características	Fases o Pasos
		toma de decisiones, para generar una estrategia.	3. Construcción del escenario óptimo 4. Construcción de un escenario tendencial y primeros mapas de riesgos y oportunidades 5. Elaboración de escenarios exploratorios e incorporación de hechos portadores de futuro. 6. Selección de escenario apuesta y de las acciones necesarias para lograrlo. 7. Diseño de rutas estratégicas y elaboración del plan.

Fuente: elaboración propia.