

**Herramientas de gestión prospectiva implementadas en las organizaciones del sector
turístico en Colombia**

Jader Yorley Parra Capera

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Abril 2022

**Herramientas de gestión prospectiva implementadas en las organizaciones del sector
turístico en Colombia**

Jader Yorley Parra Capera

Monografía presentada para optar el título de: Magister en Administración de las organizaciones

Asesora Mg. Martha Cecilia Duran Espinosa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Abril 2022

Dedicatoria

Primordialmente se dedica este documento a nuestros lectores con el fin de crear conocimiento e innovación en la academia, así mismo a los docentes y asesores que hicieron posible este conocimiento que está forjado de sacrificios y dedicación en la construir del mismo.

Agradecimientos

Un agradecimiento muy especial al todo poderoso que nos dio la vida para poder crear conocimiento, de la misma manera fortalecer la academia, la ciencia, la tecnología e innovación, también a mi familia quien estuvo acompañándome permanente para mi superación personal y profesional en este programa académico que se culmina con muchas enseñanzas para mi vida, por ultimo y no menos importante agradezco a mis docentes y asesores por compartir su gran sabiduría para forjar academia y ser un profesional lleno de éxitos con principios y valores al servicio de la sociedad.

Resumen

En el presente trabajo se describe y ahonda en el proceso de gestión prospectiva en las organizaciones del sector turístico de Colombia, sus enfoques y herramientas útiles para el desarrollo y fortalecimiento de las mismas, de igual forma se contemplan las dificultades que se hallan en el sector turístico de Colombia a través de las diferentes fases e instrumentos utilizados para el análisis prospectivo de las organizaciones, por otra parte se desarrollan en el contenido, los aspectos favorables de la utilidad de las herramientas de gestión prospectiva en las organizaciones turísticas de Colombia. Esto a partir de una monografía con un enfoque cualitativo en donde se realiza una revisión literaria a tesis, artículos y proyectos de investigación de bases de datos como Redalyc, Scielo, Dialnet, Google académico, Reefsek y repositorios universitarios, los cuales visibilizan la relación del futuro de las organizaciones turísticas de Colombia para la mejora continua en el sector.

Finalmente se puede evidenciar que la gestión prospectiva en las organizaciones turísticas de Colombia, utilizan herramientas cualitativas y cuantitativas dentro de los siguientes factores o fases manifestados por diversos autores: análisis de entorno o diagnóstico de la situación, análisis de tendencias, identificación de variables, construcción de hipótesis y escenarios futuros y plan estratégico para el cumplimiento del escenario futuro apuesta, es importante mencionar que los documentos que más se hallaron respecto a esta gestión fueron los de tipo plan turístico, los cuales aportaron elementos significativos a la presente monografía, por ende, los resultados contribuyen tanto a las organizaciones como a los territorios del sector turístico.

Palabras clave: gestión, organización, turismo, análisis, prospectiva.

Abstract

This paper describes and delves into the process of prospective management in the organizations of the tourism sector of Colombia, its approaches and useful tools for the development of the same and the strengthening of the same, also contemplates the difficulties that are in the tourism sector of Colombia through the different phases and instruments used for the prospective analysis of the organizations, on the other hand, the content develops the favorable aspects of the usefulness of prospective management tools in tourism organizations in Colombia. This is based on a monograph with a qualitative approach composed of a literary review carried out on theses, articles and research projects of databases such as Redalyc, Scielo, Dialnet, Google academic, Reefsek and university repositories, which make visible the relationship of the future of tourism organizations in Colombia for the continuous improvement of them in the sector.

Finally, it can be evidenced that the prospective management in the tourist organizations of Colombia, use qualitative and quantitative tools within the following factors or phases expressed by various authors: analysis of the environment or diagnosis of the situation, analysis of trends, identification of variables, construction of hypotheses and future scenarios and strategic plan for the fulfillment of the future bet scenario, it is important to mention that the documents that were most found regarding this management were those of the tourist plan type, which contributed significant elements to the present monograph, therefore, the results contribute both to the organizations and to the territories of the tourism sector.

Key words: management, organization, tourism, analysis, foresight.

Contenido

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Prologo	10
Introducción	11
Planteamiento del Problema	13
Formulación del problema	16
Justificación	17
Objetivos	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Marco Conceptual y Teórico	20
Aspectos Metodológicos	23
Discusión	25
Herramientas de la gestión prospectiva y su uso en las organizaciones del sector turístico en Colombia	25
<i>Herramientas prospectivas – Fase de diagnóstico</i>	29
<i>Herramientas prospectivas de Análisis tendencial</i>	39
<i>Herramientas prospectivas para la identificación de variables</i>	41
<i>Herramientas prospectivas para la construcción de escenarios futuros</i>	44
<i>Herramientas prospectivas – fase de análisis estratégico</i>	53
Falencias del sector turístico de Colombia, encontradas por medio de las herramientas prospectivas aplicadas por las organizaciones	64
Aspectos favorables de la implementación de las herramientas aplicables de la gestión prospectiva en las organizaciones del sector turístico en Colombia	71
Conclusiones	77
Referencias	83

Lista de Tablas

<i>Tabla 1</i>	46
----------------------	----

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	32
<i>Figura 2</i>	51
<i>Figura 3</i>	55

Prologo

La presente monografía describe y profundiza el proceso de gestión prospectiva en las organizaciones del sector turístico de Colombia, con el fin de conocer su uso en mencionado proceso como una parte fundamental de la administración de las organizaciones, en donde suministran información para un futuro deseado en cada una de las organizaciones.

El documento se divide en tres capítulos importantes de acuerdo a los objetivos del trabajo desarrollado, organizados así: 1/ Identificación y uso de las herramientas prospectivas implementadas por las organizaciones del sector turístico en Colombia, 2/ las falencias del sector turístico de Colombia halladas por medio de las herramientas prospectivas aplicadas por las organizaciones, 3/ los aspectos favorables de la implementación de las herramientas aplicables de gestión prospectiva de las organizaciones para el sector turístico en Colombia.

Es de gran importancia y motivación el uso de herramientas de gestión prospectiva en las organizaciones para identificar un futuro probable y deseable, así mismo realizar análisis a futuro y estimular el pensamiento crítico y estratégico en el sector turístico, en especial la búsqueda de diagnósticos del pasado y del presente para ajustar o proyectar los escenarios futuros posibles, ya que el futuro no se predice sino se construye a través de una anticipación de los hechos que reduce la incertidumbre y mejoran la toma de decisiones en el pensamiento holístico de la prospectiva de las organizaciones turísticas.

Introducción

La gestión prospectiva se comprende como un elemento fundamental de análisis de escenarios futuros que permite reflexionar de manera sistemática hacia el mismo, en donde se debe desarrollar una visión compartida para la gestión eficiente, eficaz y efectiva de las organizaciones del sector turístico, con relación a la complejidad del entorno cambiante y demandante de los diferentes actores de la sociedad y la economía.

Por otra parte, para el cumplimiento de esos posibles escenarios futuros se realiza el análisis estratégico, que permite la construcción de líneas estratégicas y un escenario apuesta de la organización o territorio, gracias a la participación de expertos y actores sociales que representen en este caso, entre ellos los gremios o una unidad representativa de la organización turística.

La relación entre la prospectiva y las organizaciones turísticas son dinámicas por todo el proceso de proyección a futuro en pro de las mismas, de igual forma por el bienestar holístico de los diferentes actores de desarrollo del país, del departamento, del municipio u organización, es necesario familiarizarse con estas gestiones para iniciar y determinar una competitividad turística como objetivo a corto, mediano, y largo plazo.

Todo lo anterior, descrito de manera específica en el documento a través de la visión de diversos autores e investigadores, lo cual se desarrolla teniendo en cuenta el objetivo general que es analizar las herramientas de la gestión prospectiva implementadas en las organizaciones del sector turístico de Colombia, y los objetivos específicos en donde se identifican las herramientas de gestión prospectiva, su uso en las organizaciones del sector turístico de Colombia, también se describen las falencias del sector turístico de Colombia halladas por medio de las herramientas prospectivas aplicadas a las organizaciones del sector, y como tercer objetivo se presentan los

aspectos favorables o impacto de la implementación de las herramientas aplicables de gestión prospectiva de las organizaciones para el sector turístico en Colombia.

Lo anterior, se adelantó a través de una revisión documental de artículos científicos y de investigación, trabajos de grado de pregrado, especialización, maestría, doctorado, informes, libros y planes de desarrollo turístico con contenido de estudios de gestión prospectiva, que dieran especificidad en las herramientas utilizadas, falencias halladas en el sector turístico de Colombia y el impacto del uso de las herramientas en las organizaciones y la mitigación de las dificultades.

Durante la monografía se podrá observar diez apartados: el primero describe la introducción, el segundo el planteamiento del problema, el tercero contiene la justificación, el cuarto los objetivos de la monografía, el quinto apartado compuesto por el marco conceptual y teórico, el sexto por los aspectos metodológicos, el séptimo expone la discusión de lo hallado y el octavo apartado contiene las conclusiones y por último las referencias bibliográficas.

Planteamiento del Problema

Las organizaciones de los diversos sectores en especial el sector turístico, sin importar su tamaño o actividad están determinados por sus habilidades y estrategias de afrontar, evaluar, reaccionar a resultados o eventos inmediatos, y como lo refiere Jaimes et al (2009) con su metáfora “lo que hoy se cosecha es fruto de la labor de mucho tiempo atrás que pudo planear las condiciones en que se desarrollaría el cultivo que hoy podemos recoger.” (p.3) por lo que de acuerdo al autor deben existir diferentes herramientas que planea esas condiciones a futuro, las cuales se fundamentan en la gestión prospectiva que aportan a consolidar dichas capacidades para afrontar el futuro de las organizaciones del sector turístico.

De acuerdo al objetivo 2 de la monografía, se sustenta el planteamiento del problema, dando a conocer las dificultades halladas en torno al uso de algunas herramientas de gestión prospectiva a nivel organizacional en el sector turístico, resaltando aquellas que han motivado el presente documento, Para Jaimes et al (2009) uno de los problemas que acarrear las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) es que aún no han adoptado herramientas de la planeación como proceso transversal de la gestión prospectiva por la inmediatez de resultados, no se ha tomado en cuenta los objetivos a largo plazo como herramienta (espacio/plataforma) de gestión, y en pocas ocasiones se transmite dicho conocimiento a los miembros de las organizaciones, lo cual puede ser un objetivo que se proyecta por las organizaciones del sector turístico por medio de la gestión prospectiva y sus instrumentos para su futura consolidación. por otro lado, un ejemplo de lo anterior, lo plantea Orjuela (2020) coincide que al menos en la ciudad de Neiva – Colombia “No existen parámetros de gestión claros que permitan a futuro consolidarlo como un nodo ecoturístico nacional y modelo internacional, en la actualidad no se cuentan con lineamientos estratégicos para articular el desarrollo económico local con el

desarrollo ecoturístico” (P.3). lo que muestra es que algunos municipios de Colombia y sus organizaciones locales e instituciones del sector turístico, no están haciendo uso de herramientas de gestión prospectivas, que pueden aportar a la construcción de parámetros que consoliden nodos ecoturísticos, y las diferentes ventajas y limitaciones futuras a las que se puedan afrontar.

Lo referido anteriormente, se encontró en documentos que despliegan el proceso de gestión prospectiva en las empresas, organizaciones y territorios dedicados al sector turístico, por lo que constantemente se realiza un llamado al uso de las herramientas prospectivas, pues como lo refiere Gil (2016), “Se está ante un futuro emergente, en el que todos los actores y componentes que forman parte de los distintos entornos se constituyen a la vez parte del problema y en parte de su solución” (p.30), lo que demanda a las organizaciones en este caso del sector turístico es, a que se aproximen a los retos y realidades que ponen mayor énfasis en lo desconocido que en lo conocido. Pues también refiere Gil que la estabilidad se constituye en una rareza, dado que se vive y se actúa en entornos inestables, se requiere apreciar lo desconocido como la incertidumbre al futuro a la que se enfrentan las organizaciones, como lo es la situación actual del COVID – 19, por tal motivo muchas organizaciones y territorios no se encontraban preparados, Por ejemplo:

Según las Naciones Unidas (2020) El turismo es uno de los sectores más afectados por la pandemia (COVID-19), ya que afecto la economía, los medios de subsistencia, los servicios públicos y las oportunidades en todos los continentes. (p.2). Así mismo las Naciones Unidas proyectan que:

El número de turistas internacionales podría disminuir entre el 58 % y el 78 % en el 2020, lo que se traduciría en la caída en la economía del consumo de 1,5 billones de dólares registrados en el 2019, y entre 310.000 y 570.000 millones de dólares en el 2020. Eso pone en peligro a más

de 100 millones de puestos de trabajo directos del sector, muchos de ellos están en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) que dan empleo a un alto porcentaje de mujeres y jóvenes, los trabajadores informales son los más vulnerables. (p.2)

Por ende, a partir de esos datos, se cuestionan las habilidades, herramientas y los recursos de las empresas del sector turismo que han implementado en los procesos de gestión prospectiva, pues son varias las consecuencias sociales y económicas a las que se enfrentan. Dentro de los cuales también se ha encontrado falencias, como la que refiere Aliu (2011) en donde afirma que “la industria turística tiene un malentendido o confusión en cuanto a la acción de planificar y proyectar” (p.3). En este caso el autor refiere que las empresas pueden caer en la equivocación de pensar que la gestión prospectiva puede ser lo mismo que la gestión estratégica o la acción de planificar, por lo que existe desconocimiento y poca formación para las organizaciones sobre las herramientas de gestión prospectiva en las organizaciones del sector turístico en Colombia, que puedan aportar a la construcción adecuada de un proceso de gestión prospectiva y reducir dichas malinterpretaciones.

Por otra parte, la competitividad turística es otro elemento que se mide o cualifica por medio de herramientas en el proceso de gestión prospectiva, y ha sido evidente en las estadísticas los bajos niveles de competitividad turística para Colombia, por lo que se identifica que, si probablemente las organizaciones del sector turístico hicieran uso de las mencionadas herramientas de gestión prospectiva, habría alta posibilidad de fortalecer este elemento en las organizaciones del país.

Según Sánchez y Arenas (2011) En los indicadores de competitividad turística 2011 del Foro Económico Mundial (FEM), se puede observar que Colombia se encuentra en el puesto 77 de 139 países y, que muchas de las naciones latinoamericanas se encuentran en niveles

superiores, como lo serían Costa Rica (44), México (43), Brasil (52), República Dominicana (72) y Panamá (56) (p.13). por tal motivo realizan una invitación especial al país y sus industrias turísticas para fortalecer el uso de herramientas de gestión prospectivas, que ayuden a proyectar los elementos de la competitividad turística y aporten significativamente a dichas estadísticas que posicionan las organizaciones del país y, contribuyan a la preparación adecuada para afrontar las incertidumbres del presente y del futuro.

Formulación del problema

¿Qué herramientas del proceso de gestión prospectiva son utilizadas en las organizaciones del sector turístico en Colombia?

Justificación

El presente trabajo de revisión bibliográfica es importante para las organizaciones y territorios en donde su actividad primaria es el turismo, teniendo en cuenta que describe las herramientas utilizadas en el proceso de gestión prospectiva en lo organizacional y territorial de acuerdo a sus análisis realizados, desde las experiencias de estudios a futuro de algunos departamentos de Colombia, así mismo identifica y copila las principales falencias observadas desde las herramientas de la gestión prospectiva en el sector turístico de Colombia y el impacto que tiene para las organizaciones turísticas.

Aunque es notorio que los artículos sobre prospectiva en el sector turístico son escasos, como refieren Cortés y Vargas (2018): “Es de notarse que los artículos de prospectiva en turismo son los más escasos, en 2014 apenas se publicaron dos artículos” (p.18). La información que se logró recopilar es fundamental para las organizaciones y territorios que quieran delimitar la incertidumbre del futuro sobre su funcionamiento interno y externo, y los cambios en los diferentes aspectos que se puedan presentar.

Por ende, la presente monografía suministra información respecto a la prospectiva en turismo y los factores que influyen en el análisis y construcción de escenarios futuros, metodologías, métodos, enfoques y herramientas del proceso de gestión prospectiva, siendo una referencia para organizaciones turísticas y administrativas que busquen fortalecer el sector turístico o hallen gran potencial de este en sus territorios.

Desde una mirada nacional, Hernández (2020) “refiere que se amerita una mirada prospectiva del turismo a nivel nacional, identificando los fenómenos que lo perfilan; para luego diseñar un futuro de manera compartida y construirlo conjuntamente.” (p. 4) por lo que al ser

Colombia un territorio potencialmente turístico es necesario identificar y brindar herramientas de gestión prospectiva a sus departamentos y este documento puede aportar a dicho análisis.

La actividad de turismo, en la que se focaliza el documento, ha sido una de las actividades principales de muchos territorios y en este caso de diversas organizaciones e instituciones gubernamentales de Colombia. Según el informe Impacto Económico y Asuntos Globales de Viajes y Turismo elaborado por el World Travel & Tourism Council, “este sector es un motor dinámico para el desarrollo económico y es un generador transcendental de empleo alrededor del mundo. (Centro Nacional de Competitividad (CNC), s.f, p.11). motivo por el cual es importante que las organizaciones y territorios con su proceso de gestión prospectiva centren su mirada y acobijen este sector económico.

Entorno a esas cualidades del sector turístico, se incentivó este trabajo de revisión documental al conocer como en las organizaciones cuya actividad principal es el turismo se realiza la gestión prospectiva, identificando sus principales herramientas, desde la anticipación a hechos o condiciones futuras, así mismo reconociendo los aspectos favorables del uso de la prospectiva con el fin de motivar a otras organizaciones a realizar dicho proceso.

Finalmente es significativa la presente revisión documental para conocer una parte fundamental de la administración de las empresas y de las organizaciones administrativas que realizan planes de desarrollo turístico, información que puede aportar a futuros estudios o planes de análisis prospectivo.

Objetivos

Objetivo general

Analizar las herramientas de la gestión prospectiva implementadas en las organizaciones del sector turístico de Colombia.

Objetivos específicos

Identificar las herramientas de la gestión prospectiva y su uso en las organizaciones del sector turístico en Colombia.

Describir las falencias del sector turístico de Colombia, encontradas por medio de las herramientas prospectivas aplicadas por las organizaciones.

Presentar los aspectos favorables de la implementación de las herramientas aplicables de la gestión prospectiva en las organizaciones del sector turístico en Colombia.

Marco Conceptual y Teórico

A continuación, se exponen algunos conceptos importantes que aportan a la comprensión de la presente monografía, *la prospectiva* según Rodríguez (s.f) es “una reflexión sobre el porvenir para aclarar la acción presente, cuestión vital para la supervivencia y desarrollo de las empresas, en un mundo de constante mutación” (p.29), que aporta a la identificación de un futuro probable pero también deseable, por otra parte según Aliu (2011) La estrategia es un plan, una acción intencional, una guía para afrontar una situación.

De acuerdo a lo anterior la estrategia aporta a la planificación estratégica o el planeamiento estratégico el cual se da en la última fase del proceso metodológico de la gestión prospectiva, *la planificación* entendida según Aliu (2011), como la herramienta que permite determinar la dirección de la organización. “Esta planificación facilita la proactividad y la exactitud” (p.7) con la intención de responder a las necesidades de la comunidad, y el *planeamiento estratégico* entendido según Rosas (2016), como un proceso en el cual se construye la visión, misión, valores, objetivos y estrategias de una organización, así como: “los programas, presupuestos y procedimientos requeridos, al considerar a la empresa como una entidad total en mediano y largo plazos. (p.17)

Por otra parte, al hablar del concepto de *organización*, según Gambino y Pungitore (2020), es “una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir”. (Prf.5) También para el concepto de organización es importante también destacar las funciones de la misma en las que Camarena (2016) refiere que estas son de: producción, comercial, financiera, de seguridad, contaduría y administrativas en las que se encuentra el proceso de planeación y ejecución de la prospectiva. (p.139)

La presente monografía aborda la gestión prospectiva de las organizaciones del sector turístico de Colombia, por esto para el autor es importante definir también qué se entiende por turismo, producto turístico, y algunos tipos de turismo que abordan los territorios y empresas referenciadas que han realizado estudios prospectivos y estratégicos turísticos. Entonces para la Organización Mundial de Turismo (s.f), *el turismo* consiste en las actividades que realizan las personas en sus viajes, lugares diferentes a su entorno de residencia o habitual, “por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y por otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado. (p.3)

El producto turístico como un proceso social pues son “personas quienes se trasladan de un lugar a otro y también son personas las que reciben y acogen a quienes se trasladan, originándose un encuentro de pueblos y culturas, para encontrar y comprender formas de pensar y actuar diferentes.” (Villate, 2010, p. 17)

Algunos tipos de turismo referidos en los estudios prospectivos, son el turismo nacional, es también ese turismo interno y emisor, realizado por los visitantes residentes del país, en sus diferentes viajes dentro del país. Dentro de ese turismo nacional e internacional, según la literatura se encuentra una serie de actividades turísticas que cada vez se han fortalecido dentro del sector.

Entre estas se halla el *ecoturismo*, que según Arias (2020) es un turismo “especializado y dirigido a áreas con un atractivo natural” (P.10) enmarcado en el desarrollo humano sostenible, el agroturismo relacionado a cuando “el turista se involucra con el campesino en las labores agrícolas.” (Arias,2020, p.10), *la pesca recreativa* como una actividad turística la cual “se realiza con propósitos deportivos, recreacionales, de pasatiempo o competición sin fines de lucro.” (Arias,2020, p.11)

Entre otros tipos de turismo, está también el *de aventura* el cual se desarrolla entorno a elementos como aire, tierra, agua, que generan un riesgo controlado, *el turismo comunitario* que se ejecuta por parte de una comunidad organizada que “participa y se beneficia e involucra en los diferentes eslabones de la cadena productiva del turismo, en busca de mayor bienestar, desarrollo y crecimiento económico” (Arias,2020, p.11) y finalmente *el turismo rural* que es un contacto personalizado, “el entorno físico y humano de las zonas rurales y, en cuanto posible, permitir su participación en actividades, costumbres y estilo de vida de la población.” (Arias,2020, p.11)

Posterior al marco conceptual, dentro del marco teórico se toma de referencia, *el método integrado de la prospectiva estratégica*, este es el modelo integrado propuesto para la realización de los planes prospectivos estratégicos en las organizaciones de carácter público o privado, descrito por (Ramírez citado por Baena, 2015).

El modelo integrado de la prospectiva estratégica se encuentra compuesto por unas fases, para el desarrollo de su metodología, en cada una de las cuales se utilizan diversos tipos de métodos, herramientas y técnicas.

A continuación, una descripción de cada una de ellas:

Dentro de la primera fase del modelo, se halla la construcción de la definición o delimitación del problema, a partir de una serie de preguntas estratégicas, así mismo se comprende definiciones esenciales como: misión, visión, propósitos corporativos, filosofía de la empresa, y competencias de la misma.

Por otro lado, en la segunda fase: se encuentra el análisis del sistema en donde se realiza la identificación y análisis de factores internos y externos que impacta positiva o negativamente, y la focalización de aquellos que son clave para la estrategia empresarial y territorial, según Ramírez citado por Baena (2015) es trascendental entender y comprender el sistema. Para eso es

relevante utilizar métodos y herramientas que permiten ejecutar un análisis y pensamiento estratégico, como:

- Análisis de la competitividad
- Análisis de la atraktividad
- Análisis estructural del sistema
- Análisis del juego de los actores
- Identificación de los futuros posibles
- Calificación de los futuros probables
- Selección del futuro deseable

Para la tercera fase se ejecuta la formulación estratégica, que es en donde se realiza la propuesta del marco estratégico para la organización u el territorio, teniendo en cuenta las estrategias y acciones posibles para la construcción de un futuro deseado y el más conveniente para los actores de la empresa u territorio interesados. Comprende los siguientes puntos:

- Objetivos estratégicos
- Estrategia básica o genérica
- Alternativas estratégicas (posición competitiva, desarrollo, crecimiento)

Aspectos Metodológicos

La metodología aplicada para la elaboración de la monografía, es una investigación de carácter descriptiva con un enfoque cualitativo, que según Niño (2021) se basa en la investigación de contextos, documentos, fuentes bibliográficas, ayudas didácticas, periódicos, videos, etc., con el ánimo de expresar narrativamente la base del desarrollo de la teoría (p.55) en este caso para identificar y analizar los aportes de las herramientas del proceso de gestión

prospectiva utilizadas por las organizaciones del sector turístico a nivel nacional en Colombia, orientado en el método integrado de la prospectiva. Esta metodología se eligió con el fin de poder brindar una recopilación de información sobre prospectiva turística que de acuerdo a la literatura es muy escasa, y así mismo aportar un análisis en relación a los autores de otras investigaciones y un análisis reflexivo - crítico del autor del trabajo.

Las principales fuentes de información soporte fueron las bases de datos Redalyc, Scielo, Dialnet, Google académico, Reefsek y repositorios universitarios incluyendo el de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, entre los tipos de documentos más hallados se encuentra: tesis de pregrado, maestría y doctorado, artículos científicos y planes de desarrollo turísticos municipales y departamentales.

La línea de investigación para el desarrollo de la monografía es gestión de la innovación y el conocimiento y la sublínea es pensamiento prospectivo y estrategia, dado que el desarrollo de la presente monografía es útil porque brinda la posibilidad de analizar e identificar las herramientas de gestión prospectiva, su uso, pero también las dificultades del sector turístico de Colombia halladas por medio de la implementación de las mismas, finalmente abre un panorama a los aspectos favorables y aportes del uso de estas herramientas para las organizaciones y el sector turismo, lo que brinda al ámbito de formación académica y organizacional no solo una lectura de las herramientas de gestión prospectiva si no también la importancia del uso de las mismas, las ventajas y desventajas por el uso de dicho proceso y sus herramientas en las organizaciones turísticas, teniendo en cuenta que el turismo un sector primario en varios municipios y departamentos del país.

Discusión

Herramientas de la gestión prospectiva y su uso en las organizaciones del sector turístico en Colombia

Este apartado le brinda al lector un primer acercamiento a las perspectivas de diversos autores frente a las herramientas utilizadas en el proceso de gestión prospectiva en el sector turístico a nivel nacional y así mismo estudios e investigaciones que relacionan la prospectiva y su proyección a futuro del sector turístico. Para empezar a referir el papel de la gestión prospectiva, es necesario describirla y manifestar cada una de las características de la misma y la influencia que ha ejercido en el futuro de los diversos sectores, entre estos el del turismo. Según Godet (1977) uno de los reconocidos desde el enfoque prospectivo, citado por González et al (2020) menciona que la prospectiva “Es un panorama de futuros posibles (futuribles), todos probables y teniendo en cuenta estados inerciales del pasado y la conformación de los proyectos de los actores” (p. 35). En este sentido, “la prospectiva brinda la posibilidad de imaginar el futuro y también de construirlo.” (Astigarraga y Mojica citados por González et al 2020, p. 174)

La prospectiva contiene características como la búsqueda de un diagnóstico fundamentado en el pasado y el presente para así replantear para la organización una serie de escenarios futuros posibles, para los cuales se define una visión y unas estrategias, como lo manifiesta (Godet citado en Rubiano y Camelo, 2017) “la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción.” (p.30)

Por otra parte, la prospectiva como metodología para la construcción de escenarios futuros, implica: reducir incertidumbre en la organización para la toma de decisiones, estar preparados para el cambio, establecer estrategias, y guiar la organización, a través de métodos “cuantitativos y cualitativos que pueden ser optimizados gracias a la capacidad prospectiva de la

especie humana capaz de hacer representaciones visuales, comparar trayectorias, realizar acciones o sacrificios para avanzar gradualmente y obtener recompensas mayores.” (Gonzalez, et al, 2020, P. 184)

En cuanto a la prospectiva y su gestión para las organizaciones del sector turístico, se visualiza esa necesidad de anticipación para las acciones a seguir, con la presencia de futuros posibles. Teniendo en cuenta los cambios tecnológicos, organizacionales, económicos, sociales, ambientales que se pueden presentar en el presente de las organizaciones, y que requieren de una visión a largo plazo, que permita reflexionar de manera sistemática y organizada sobre el futuro, en pro de la gestión eficaz de las mismas.

Paralelamente pueden considerarse también objetivos de la prospectiva: “Anticipar situaciones futuras y diseñar lineamientos para la acción, dirigidos a lograr un futuro deseable. Si era una tarea difícil, hoy lo sigue siendo debido a factores como la globalización y el grado incesante de avance y sustitución de las tecnologías.” (Rivas, s.f, p.1). Para las organizaciones se convierte en un reto asumir la gestión prospectiva para el desarrollo y el bienestar económico y social de sus empresas públicas o privadas.

Como se mencionaba anteriormente la prospectiva se convierte en una herramienta importante para las organizaciones y empresas de turismo, pero también para las entidades territoriales, por lo que cabe resaltar que el término de prospectiva con un enfoque territorial se encuentra inmerso dentro de la utilidad de la prospectiva en el sector turístico.

La prospectiva también es un instrumento que comprende las dinámicas de los territorios, Hernández (2020), plantea que, en cuanto a la gestión de los territorios, la prospectiva tiene un papel importante a desempeñar, principalmente en lo que concierne la construcción y el

desarrollo de políticas públicas territoriales con una visión estratégica como los planes estratégicos turísticos de los territorios colombianos.

Ahora, al reconocer cada una de las atribuciones de la gestión prospectiva y su influencia en las organizaciones de los diversos sectores, es necesario incidir en la relación de la prospectiva y la tarea de planear. Según Fernández citado por Cortés y Vargas (2017) existe la conveniencia y la necesidad de la "incorporación de la prospectiva en los procesos de planificación turística" (párr.13), ya que los operadores de servicios turísticos que no sean capaces de identificar las estrategias que se deberían seguir en el futuro y anticiparse a sus competidores estarán en una clara desventaja en el sector.

Además, es relevante mencionar que los análisis prospectivos y de construcción de escenarios en el sector turístico son poco estudiados desde la mirada científica e investigativa, sin embargo, es de resaltar que hay aproximaciones en estudios prospectivos en el sector turístico nacional e internacional, en base a modelos cualitativos y cuantitativos.

El ejercicio de la prospectiva ha permitido el avance organizacional y territorial, en esa primera etapa de acercamiento y análisis de la situación del sector turístico en los territorios y empresas, este diagnóstico minucioso permite que “se identifiquen las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y modernización en la organización. Establece prioridades para los proyectos de modernización, y propone descriptores para las actividades y los elementos con los que debe contar la empresa” (Díaz, 2020, p.44) u el territorio.

Teniendo en cuenta componentes como el entorno económico, el direccionamiento estratégico, la gestión de mercadeo, cadena de abastecimiento, comercio exterior, la gestión de la comunicación e información, conocimiento, innovación y tecnología en la empresa, gestión

humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad, responsabilidad social y ambiental; salud y seguridad industrial, gestión de producción, y gestión financiera.

Dentro de la revisión documental realizada es visible que los artículos, trabajos de grados e informes escritos sobre la temática se encuentran entorno a el estudio prospectivo del sector hotelero, agencias de viajes y en su mayoría a planes prospectivos territoriales de diversos departamentos colombianos, los departamentos que han tenido procesos de gestión prospectiva en Colombia hallados para este trabajo son: Antioquia, Boyacá, Bolívar, Valle del Cauca, Arauca, cauca, Santander, Choco, Risaralda, Huila y Cundinamarca.

Posterior a conocer la visión de los autores frente a la gestión prospectiva como concepto importante entorno a su utilidad e importancia para las organizaciones, a continuación, el contenido desarrollado se orienta teniendo en cuenta *las etapas* planteadas por Mojica (como se citó en Hernández, 2020) las cuales son:

Estudio de la situación actual que caracteriza el contexto de la unidad de análisis en estudio y evidencia las problemáticas por resolver, el análisis del comportamiento de los actores sociales, el estudio de la situación futura que determina el escenario deseable al cual se quisiera llegar y la propuesta de líneas de acción estratégica para llegar al escenario planteado como deseable. (p. 14)

En complemento a lo mencionado en el párrafo anterior, las herramientas halladas en los resultados del trabajo, se organizan y cimientan de acuerdo también con las siguientes etapas mencionadas por Londoño y Betancourt (2020) que plantea las *siguientes fases*:

El delimitar el problema, llevar a cabo el análisis de variables clave, reconociendo las áreas de interés en los problemas y problemática en general, y elabora escenarios a partir de la

selección de variables y actores vinculados al análisis sobre el futuro, para finalmente aplicar las estrategias para cada escenario y consolidar una prospectiva estratégica. (p.5)

Y algunas etapas como lo refiere Ruiz et al (2018):

Etapa 1: se identifican los factores clave del sistema a través del análisis DOFA y se realiza la correspondiente priorización de factores de cambio (Ábaco de Regnier). Etapa 2: a partir de la metodología de análisis sistémico se identifica la estructura y elementos que conforman el Sistema. Etapa 3: mediante el análisis de escenarios se plantea la imagen de futuro con mayores probabilidades de ocurrencia (entre lo deseable y lo realizable) para el horizonte de tiempo definido. Etapa 4: corresponde a la planificación estratégica donde se logra, finalmente, con base en la visión de futuro, configurar la arquitectura de planes, programas y proyectos que orientarán las acciones del departamento(..) la consecuente transformación de sus sistemas productivos y el bienestar social. (p. 128)

Respecto a las herramientas, es notorio que se hace uso frecuente de una serie de instrumentos en los estudios de futuro teniendo en cuenta sus etapas o fases metodológicas ya mencionadas, pero también el tipo de estudio: forecasting y foresight y sus enfoques:

Mojica (2019) plantea que los estudios a futuro como los analizados para la presente monografía pueden tener dos enfoques: “determinista”, porque hace prevalecer la fuerza de los hechos y se atreve a predecir su comportamiento en el largo plazo o “voluntarista”, porque se apoya en las decisiones que toman los hombres para construir su futuro.” (p.8) son enfoques que brindan interpretaciones diferentes de la realidad, pero así mismo se complementan.

Herramientas prospectivas – Fase de diagnóstico

Posteriormente dentro del estudio de la situación de las organizaciones se hallan también las siguientes herramientas para analizar la situación inicial de la organización del sector

turístico. Teniendo en cuenta la importancia del acercamiento a la población objeto o beneficiaria en este caso del sector turismo, en la recopilación de información cualitativa y cuantitativa, e información primaria y secundaria, se halla que algunas de las estrategias previas para el análisis de la situación del sector turístico son: lista de problemas que enfrenta el sector turístico y análisis del entorno macroeconómico teniendo en cuenta la opinión de expertos, determinando la competencia del candidato experto, calculando su coeficiente (k), y determinando la cantidad de expertos, y la lista de los mismos y las entrevistas a estos.

Así mismos instrumentos como Informes estadísticos, evaluación del impacto de las tecnologías de la información en el turismo, la caracterización del sector turístico, análisis del entorno y análisis de mercados nacional e internacional, talleres para reconocer el problema, y diagnósticos desde cada uno de los espacios turísticos a los que se dedique la organización como alojamientos, restaurantes, servicios de ocio, transporte y agencias.

A partir del reconocimiento del problema para Prado (2010), es relevante describir dos dimensiones denominadas macro y micro entorno donde participan los diversos actores implicados. El *macro entorno* como resultado del análisis que incluye “la competencia global, el mercado, el gobierno, y otros agentes no directamente relacionados con el sector turístico, que de alguna manera con sus acciones son, o tienen el potencial de ser influyentes en la construcción de sus escenarios futuros.” (Rio et al, 2009, p.9). Dentro de esta dimensión también se encuentran las universidades.

Y el micro entorno en donde se encuentran empleados, clientes, proveedores, la competencia del sector y actores específicos del sector turístico, e incluye también “el análisis de problemas particulares y la solución aplicada mediante adaptación, nuevos desarrollos, o

generación de tecnologías útiles a los procesos, para esta estrategia es necesario el establecimiento de un marco de acción conjunta Empresas-Entorno.” (Rio et al, 2009, p.9)

En concordancia con ese micro entorno, se aproxima el concepto de inteligencia competitiva “que es la recopilación y análisis de información sobre la industria y competidores (entre otras variables), que permiten desarrollar una estrategia y ayuda a identificar las brechas competitivas.” (Londoño y Betancourt, 2020, p.4) Identificando las fortalezas y debilidades de la competencia, las alertas tempranas e indicadores de eficiencia y posibles escenarios estratégicos

En contexto a los diagnósticos es significativo traer también a colación el concepto de *inteligencia organizacional* que comprende la importancia de los análisis y diagnósticos de la situación, Según González y Reyes (2018): es la “ capacidad sistémica de todo el capital intelectual de una organización para aprender de su historia y del presente, construyendo día a día un futuro saludable sostenido, mediante un proceso creativo y efectivo en la percepción del entorno interno y externo” (P. 119) de la organización, lo que promueve la gestión de conocimiento y la toma de decisiones de la organización.

Esto indica que se le da importancia a las perspectivas individuales para objetivos colectivos u organizacionales, que permite construir estrategias y procesos en pro de los modelos de trabajo, servicios corporativos y las demandas del mercado, teniendo como referencia también el modelo de inteligencia organizacional el cual reconoce la situación, prepara la información como el perfil organizacional, la estructura organizacional, el modelo de negocio y el perfil de habilidades personales, estructura el modelo y establece el proceso para la toma de decisiones asertiva.

Es indispensable para hablar del futuro de una organización, en esas primeras miradas situacionales de las organizaciones, mirar la parte interna y externa de la organización, pues

como lo manifiesta Prado (2010), “se trata entonces de determinar los puntos fuertes y los débiles de la empresa y ver como cada uno está aportando o impidiendo el cumplimiento de los objetivos corporativos y de mercado.” (p.57)

Entre otros factores analizados en la etapa inicial, para el caso de las empresas se tiene en cuenta también el funcionamiento de la empresa en el presente para poder reaccionar ante las dificultades que se puedan presentar en el futuro, esto a través de una herramienta denominada *diagnostico empresarial* que “permite conocer el estado actual de la empresa y los obstáculos para obtener resultados.” (Díaz, 2020, p. 26) apoyado en el instrumento de *matriz FODA* (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Kotler (citado por Villate, 2010) desarrolla dos tablas para ese análisis del diagnóstico, *análisis de entorno y análisis de principales agentes*. “En la primera que es de diagnóstico, coloca en el eje horizontal cuatro calificaciones: 1 – deficiente, 2 – adecuado, 4- bueno y 5 – excelente. Y en la segunda tabla identifica el mejoramiento potencial: 1 – ninguno, 3 – modesto, 5 – amplio.” (p.34)

Figura 1

Análisis de entorno y principales agentes

ANÁLISIS DE ENTORNO

TEMA	CORREDOR DE LA LIBERTAD	HACIENDA DEL EJE CAFETERO	FINCAS DE LOS LLANOS ORIENTALES
Político			
Económico			
Social			
Tecnológico			
Ecológico			
Legal			

ANÁLISIS DE PRINCIPALES AGENTES

AGENTE /TEMA	CORREDOR DE LA LIBERTAD	HACIENDA DEL EJE CAFETERO	FINCAS DE LOS LLANOS ORIENTALES
DIRECTOS			
Hoteles			
Restaurantes			
Transporte			
Promoción			
Agentes en emisión			
Agentes viaje			
Guías			
Instalac. deportivas			
Imagen zona			
Protección ambiental			
Sistema de reclamos			
Capacidad de carga			
INDIRECTOS			
Financiación adecuaciones			
Capacitación			

Nota. La figura muestra la tabla de análisis de entorno y de análisis de principales agentes utilizada para el estudio prospectivo de Villate (2010).

Es importante resaltar que en esta primera fase del análisis prospectivo se puede ejercer también la estrategia *taller de prospectiva* para el análisis del sector, como lo refiere González et al. (2020) es un taller en donde “los participantes (expertos) se apropian de la filosofía, los útiles y métodos de la prospectiva para identificar y jerarquizar en común los principales retos de futuro, principales ideas recibidas y pistas para la acción frente a estos retos e ideas.” (p.5)

Este taller y las herramientas e instrumentos que se han utilizado previamente para el análisis de la situación, se enfocan en las necesidades futuras, y las oportunidades o amenazas que el entorno presenta, con el fin de mantenerse a la vanguardia, adelantarse a la incertidumbre del futuro, y desde el presente empezar a construir, posicionar y desarrollar los escenarios y estrategias necesarias para la consecución favorable de los objetivos de la organización el sector turístico.

Por otro lado, dentro del mismo diagnóstico de la situación es relevante como ya se había mencionado la participación de los *expertos* de forma horizontal en cada una de las etapas de gestión prospectiva, Para Keenan y Popper (como se citó en Londoño y Betancourt, 2020) la prospectiva “moviliza a los diferentes actores [...] para generar visiones compartidas de futuro,

orientar políticas de largo plazo y tomar decisiones estratégicas en el presente, dadas las condiciones y posibilidades locales, nacionales y globales”. (P.4). Se resalta lo significativo de la participación de los actores en la construcción del futuro de la organización en el sector turístico, de acuerdo a las capacidades y recursos de los mismos. Por ejemplo, en el estudio de visión a futuro de Colombia a 2030 se “contó con la participación de expertos del sector del turismo nacional, tanto del sector gubernamental como privado, quienes fueron convocados para que aportaran su visión del turismo del futuro de Colombia.” (Hernández, 2020, p. 1)

También según (Mojica, 2019) los actores “se pueden agrupar en cuatro: familias, estado, medios de producción de bienes y servicios, la academia, sociedad civil”. (p.12) desde la revisión literaria se resalta la contribución de estos para las organizaciones en sus estudios prospectivos, además se resalta la herramienta de los *talleres con expertos y actores sociales*, en el caso del sector turístico, en donde se ejecuta la integración de todos los gremios (hotelero, alimentos y bebidas, guías turísticos e informadores y transporte especial); alcaldías de la provincia y los representantes de parques nacionales. A continuación, se describen algunos ejemplos de estudios que exponen el aporte de los actores en sus estudios prospectivos:

Según la experiencia de un estudio con los actores sociales en proyección futura se logró valorar el “patrimonio existente en la zona, el estado de la infraestructura, tanto turística como complementaria, la superestructura disponible para la gestión y los imaginarios turísticos del territorio, que dieron paso a la conformación de la imagen propuesta para el producto turístico.” (Sánchez y Suarez, 2021 p.45)

En otro estudio, Téllez y López (2018), describen el proceso que adoptaron para realizar un análisis de *juego de actores o método MACTOR*, para este es importante que los actores que intervengan en la dinámica del estudio prospectivo, estén equitativamente representados por los

expertos. Esto a partir de tres etapas fundamentales: la primera que busca analizar “el comportamiento de los diferentes actores sociales frente a las variables clave que fueron obtenidas del análisis estructural” (p.9) A partir de un cuadro que relaciona los actores con las variables, y se permita enumerar de forma clara los proyectos anhelos y temores que tienen respecto a cada variable.

Posteriormente en la segunda etapa, se analiza la posición que asumen los actores sociales “frente a las conductas de los demás, con respecto a una misma variable. Esto se hace mediante la utilización de una matriz de *actores x objetivos (MAO)*. ” (Téllez y López, 2018, p.9) Finalmente en la tercera etapa se analizan las relaciones de poder de los actores, “para encontrar estas relaciones de poder se utilizan dos matrices, *la matriz de los medios de acción directos (MAD)* y *la matriz de los medios de acción indirectos (MAI)*. ” (Téllez y López, 2018, p.9)

Por otra parte, muchas de las anteriores herramientas permiten identificar amenazas, oportunidades, problemas, debilidades internas y externas de la organización, de allí que también varios autores recomienden la construcción de una *matriz DOFA - DAFO*, que según, García (2010) es:

Una herramienta que permite analizar los factores internos y externos de un sistema a través de: sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se representa a través de un plano de dos ejes, en donde el eje horizontal presenta los factores positivos y negativos, mientras que el eje vertical los factores internos (controlables) y externos (no controlables). (P. 19)

Las fortalezas representadas por los logros, fuerzas, capacidades y actividades consolidadas y destacables, las oportunidades vistas desde una perspectiva externa en las que no se tiene un control directo, sin embargo, impactan de manera positiva a la organización, las debilidades representadas por los aspectos vulnerables, los problemas o los factores por mejorar,

finalmente las amenazas como aquellas variables que afectan a la organización de manera directa o indirecta negativamente. El análisis DOFA - DAFO brinda una serie de aportes a las organizaciones, Carbajal (como se citó en Rosas, 2016) plantea que esta:

Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrían serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. (p.55)

Este *análisis DOFA*, permite reflexionar sobre la organización en el sector turístico en el cual se aplique, por ende, se resaltan las siguientes experiencias de aplicación del análisis.

Gonzales y reyes (2018) refieren en su estudio que con base a la matriz DOFA:

Se identificaron las ventajas y desventajas actuales de los hostales que pertenecen a la red de la ciudad de Medellín, y de aquellos que no están en ella; como también identificaron los temas en seguridad y en normativa que rodean la posibilidad del servicio de hospedaje, y de la selección cualitativa de variables estratégicas como ambiente de negocios, seguridad y protección, salud e higiene, talento humano, mercado laboral, tecnologías de la información, prioridad del turismo en las políticas públicas, apertura internacional, competitividad en precios, sostenibilidad ambiental, infraestructura del transporte aéreo, terrestre, portuario y de servicios turísticos; recursos naturales y culturales y viajes de negocios. (P.125)

Por otro lado, Arias (2020) refiere que, en su estudio por medio de la matriz DOFA, se realizó una identificación del potencial turístico, potencialidades y limitantes, y “así mismo se

entablo relación con los líderes y comunidad en general para conocer sus opiniones acerca del cambio de vocación de pescadores artesanales a prestadores de servicios turísticos.” (P.12)

Cada uno de esas experiencias anteriores, expresan sus intenciones de identificar las fortalezas y debilidades que influyen en el éxito de la organización, así mismo analizar sus fortalezas y las relaciones entre las actividades de la cadena de valor de una empresa, que constituye una oportunidad para descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva.

Por otra parte, también se hallaron otras herramientas que aportaron a la fase de análisis y diagnóstico, como la Matriz EFAS, IFAS, MMGO, DOFA. *La matriz EFAS* (External Factors Analysis Summary) según Díaz (2020):

Organiza amenazas y oportunidades, mediante una calificación de acuerdo a la importancia que se percibe. Los pasos a seguir son enumerar las oportunidades y amenazas más sobresalientes, luego se asigna un valor a cada factor de 1.00 a 0.0 donde 1 es el más importante y cero no. Es de anotar que todos los factores deben sumar uno. Luego se asigna la calificación a cada factor donde 5 es sobresaliente y 1 es malo. (p.29)

Por otro lado, *la Matriz IFAS* que realiza un análisis de los factores internos:

Para su diligenciamiento se procede de la siguiente manera: en la columna uno se enumerar las fortalezas y las debilidades que enfrenta la empresa. En la columna dos se asigna un valor donde 1.0 es el más importante y 0.0 menos importante, todos los factores deben sumar uno. En la columna tres se califica el factor donde 5 es sobresaliente y 1 es malo. En la columna cuatro se multiplican el valor de cada factor de columna dos, por su calificación registrada en la columna tres, va de 5 la más sobresaliente y 1 la más mala, en donde 3 es el promedio. Por último, se suman las calificaciones ponderadas de todos los factores internos que se registraron en la columna cuatro, el promedio es de 3. (Ibarra Citado por Díaz, 2020, p.29)

Denominando los factores internos a las condiciones de la organización u territorio, su talento humano, servicios ofrecidos, recursos entre otros. En esta se le asigna una clasificación de 1 a 5 a cada factor, para indicar si esa variable representa muy poco importante “(clasificación = 1), poco importante (clasificación = 2), importante (clasificación = 3), de gran importancia (clasificación = 4) y muy importante (clasificación = 5)” (Díaz, 2020, p, 88).

Por otra parte, una herramienta también muy útil es el *Modelo MMGO (Modelo de la modernización para la gestión de las organizaciones)*, un modelo poco común que se halla en una de los estudios de la revisión literaria, creado por la universidad escuela de administración de negocios (EAN) que sirve para identificar niveles de desempeño organizacional en pro de los cambios que sean pertinentes realizar, comprende cinco componentes principales para alcanzar resultados de rentabilidad, efectividad, eficiencia, competitividad y calidad integral. Estos son: “Planeación y Estrategia + Gestión del mercadeo + Cultura Organizacional + innovación y conocimiento + Gestión financiera.” (Díaz,2020, p.33) Según lo planteado por Díaz (2020) el modelo se desarrolla por medio de matrices en Excel que describen “actividades y elementos generando una ruta de optimización, áreas de análisis del entorno económico, planeación y estrategia, gestión de mercados, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión de producción, finanzas, gestión humana, exportaciones, asociatividad, comunicación e información, responsabilidad social y gestión ambiental.” (p. 33)

Otras de las herramientas que aportaron al análisis inicial de las organizaciones y territorios son *PESTEL y el análisis competitivo* del sector turismo, según CNC (s.f), PESTEL es “(Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales), los aspectos identificados a través de este análisis, indican los riesgos y obstáculos en el entorno al sector turismo (..) Que deben considerarse para diseñar e implementar una estrategia. (p. 53)

Y la herramienta de **análisis del ambiente competitivo** del sector turismo aporta a partir de cuatro dimensiones, como lo plantea Londoño y Betancourt (2020) “1) Condiciones de los factores, 2) Industrias relacionadas y de apoyo, 3) condiciones de la demanda y 4) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.” (p.6) en pro de conocer las ventajas y desventajas frente a la competitividad del sector turístico.

Herramientas prospectivas de Análisis tendencial

Posterior al análisis o diagnóstico prospectivo de la situación desde los diversos aspectos y teniendo en cuenta las diversas herramientas, se realiza un análisis tendencial o se reconocen las diversas tendencias a las que se enfrenta el sector turístico desde la mirada de las organizaciones. La herramienta *estudio o análisis de tendencias* permite hacer relevante los factores o actividades en el que se identifica un impacto positivo para el negocio, empresa o territorio. En otro caso se realiza el *análisis de mega tendencias* entendidas como “fuerzas externas, que son capaces de transformar el futuro de las economías, y de las sociedades, por ende, de la forma en que se hacen los negocios. Por lo tanto, es valioso poder identificar las mega tendencias que afectan al turismo.” (CNC, s.f, p.31)

Este análisis de tendencias se relaciona con la fase de situación inicial, se halla que, dentro de este análisis tendencial, una de las primeras tendencias reconocidas es *el ecoturismo* como nueva tendencia en el mercado turístico, que exige que: “la política sobre turismo se enfoque cada vez hacia productos específicos, que satisfagan las necesidades de usuarios exigentes y mejor informados. En tal sentido se propone enfocar las políticas de acción a nivel sectorial hacia el ecoturismo como producto turístico principal.” (Córdoba y Minota, 2015, P. 55). También “en razón a que este busca satisfacer las necesidades económicas, sociales,

estéticas y, a la vez, respeta la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte de la vida.” (Ruiz et al, 2012, p.190)

otra tendencia que se encuentra es *el marketing verde o ecológico* que promueve productos que contribuyan al medio ambiente “El objetivo principal de este tipo de Marketing es preservar los recursos no renovables, tratando de crear una consciencia positiva en los consumidores de los productos o servicios que ofrecen.” (Orduz, 2017, p. 27)

Cortés y Vargas (2018) plantean respecto a las tendencias que también “los estudios se centran en la identificación de las formas o necesidades futuras de viaje de los turistas en los diferentes destinos.”, la tecnología es otro de los aspectos que también hace parte de las tendencias analizadas y estudiadas, entre lo que se resalta el “*edge computing*” (computación frontera) como nueva tendencia, “que permite que los datos producidos por los dispositivos de la internet de las cosas se procesen casi en tiempo real. Esta tendencia hace que esos dispositivos recolecten esos datos para enviarlos a la nube y de procesarlos directamente.” (CNC, s.f, p. 33). por otra parte, está la tecnología denominada “*blockchain*”, “utilizada para la creación de monedas virtuales (tipo Bitcoin), está evolucionando desde ser una infraestructura para criptomonedas a una plataforma para la transformación digital.” (CNC, s.f, p.33) Siendo una herramienta que ofrece salida radical de los mecanismos tradicionales de transacción, haciendo una proyección hacia los negocios digitales.

Otras tendencias halladas en base a las tecnologías, teniendo en cuenta que los análisis revisados en la literatura son en base al sector turismo, Jurado (2020) refiere que las tendencias del turismo “están orientadas al uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, y es un compromiso introducirla como estrategia en todo el sector, pues las personas cada vez tienden a programar sus viajes apoyados en estas nuevas plataformas”. (p.17)

Ejemplo de ello, la *inteligencia artificial* y el servicio que ofrece de experiencias muy personalizadas, pues cada vez son más destinos los que miden el turismo en tiempo real. Téllez y López (2019), refieren que en los últimos años las tecnologías de la información y la comunicación “han tenido un crecimiento y masificación importante que han cambiado la forma en que las personas llevan su vida diaria, ha logrado que las personas vivan más conectadas con sus redes personales, siendo estas redes una herramienta para compartir y acceder a la información.” (p.16)

Entre las nuevas tecnologías que inciden en el futuro del sector turístico se encuentran según Bernal (2015) “Importancia de internet como canal de comercialización, introducción de innovaciones en la cadena de distribución, desarrollo de sistemas avanzados de seguridad en los viajes, nueva generación de aviones y aeropuertos y expansión a gran escala del ferrocarril de alta velocidad” (p.285) entre otros.

Herramientas prospectivas para la identificación de variables

Entre el análisis de la situación del sector turístico y la identificación de tendencias existe un mismo objetivo y es el identificar las variables a analizar para el estudio prospectivo, dentro del proceso de captación de variables estratégicas de estudio, se halla desde la revisión literaria una serie de herramientas de provecho. Entre estas, el *método Delphi* que según Córdoba y Minota (2015): consisten en “preguntarle a un grupo de personas expertas en el tema de análisis, sus opiniones, acerca del comportamiento a futuro de un grupo dado de variables (factores de cambio o “drivers”) (p.11) con el fin de tener claridad respecto a la posible situación del futuro que esas variables producirán.

Siguiendo la línea de análisis cualitativa también se encuentra **el método de análisis estructural**, Londoño y Betancourt (2020) plantean que este permite identificar variables de valor estratégico que están determinadas por su valor de motricidad y dependencia, “lo cual las hace susceptibles de actuar sobre ellas, al igual que permite la identificación del comportamiento del sistema (modelización), por lo cual se constituye un insumo para la construcción de los distintos escenarios futuros”. (P. 11)

Esta fase también se apoya en la herramienta matriz de evaluación la cual abarca los siguientes pasos: “1. Elaborar un listado preliminar de variables para el estudio. 2. Encuentro con expertos 3. Construcción de un listado definitivo de variables 4. Separar las variables entre internas y externas 5. Definir cada variable” (Londoño y Betancourt, 2020, p. 7) finalmente se obtendrá una lista de variables internas y externas de la situación de la organización.

Por otra parte, se visualiza que para la obtención de dichas variables también se hace uso de la **herramienta Sistema y Matrices de Impactos Cruzados (SMIC)** y el método que analiza los actores, objetivos, resultados de fuerza (MACTOR) que consiste en escuchar y diferenciar actores, como plantea Gonzales y Reyes (2018): analizar en matrices las variables más representativas del sector y su articulación con el juego de roles de esos actores, estas “herramientas de análisis brindan información valiosa y dan la posibilidad de traer el futuro al hoy, al momento de tomar decisiones, con el fin de formular planes de contingencia frente a los cambios inesperados que se convierten en riesgos potenciales”. (p.115)

Dentro de la descripción de relaciones entre variables, se estudia la relación directa e indirecta de influencia (motricidad) entre cada una de las variables, a través del relleno cuali-cuantitativo de un cuadro de nxn casillas (nxn variables), una etapa que es realizada a través de la herramienta *matriz de impacto cruzado*. (MIC), así lo explica Prado (2010):

En primer lugar, por cada pareja de variables, se analiza la relación (influencia) directa del elemento i sobre el elemento j. para tal finalidad se utiliza en el presente la siguiente escala:

- 0, si no existe relación directa de causa - efecto entre las variables
- 1, si existe relación directa débil de causa efecto entre las variables,
- 2, si existe relación potencial directa de causa efecto entre las variables
- 3, existe relación directa moderada de causa - efecto entre las variables,
- 4, existe relación directa fuerte de causa - efecto entre las variables. (p.90)

Es significativo el valor que se da a las interacciones de una serie de variables, entorno a estas también se encuentra la técnica de exploración del entorno que “se basa en la identificación de variables de cambio (drivers) mediante el empleo de diferentes enfoques temáticos. La combinación de cada una de estas metodologías, permite realizar un análisis completo y sin sesgos del objeto de estudio”. (Córdoba y Minota, 2015, P.12). Finalmente existe también el **método de probabilidades de Bayes** que se da con la aplicación de las fórmulas derivadas de teorema de Bayes que según Córdoba y Minota (2015) “están asociadas a un conjunto dado de hipótesis (Escenarios posibles) mutuamente excluyentes, como consecuencia de la interacción de variables generadoras de futuros (“drivers”)”. (p.11)

Según Ruiz et al (2012): estas variables “obedecen a la necesidad de identificar dentro del conjunto de factores críticos, dinámicas y sistémicas identificadas con los actores, aquellos elementos de importancia significativa que puedan catalogarse como relevantes y de gran influencia sobre el entorno” (p. 128). Se denominan también variables en la medida que afectan de forma directa o indirecta el funcionamiento de la organización, estas pueden organizarse en una matriz y desde la misma observarse la interrelación entre estas, esta matriz es denominada **Matriz de análisis estructural**, Téllez y López (2018) plantean que esta matriz, es un cuadro de

doble entrada en el que se interrelacionan las variables e indica la influencia que hay entre las mismas, la influencia que una variable puede ejercer sobre otra puede ser de tres clases:

Influencia Directa: en este caso la variable A influye sobre la variable B; entonces, cuando cualquier cambio modifica a A, modifica a B también, Influencia Indirecta: en este tipo de influencia, sí la variable A afecta a la variable B, y si B a su vez afecta a la variable C; entonces se puede afirmar que la variable A influye indirectamente sobre la variable, Influencia Potencial: en este caso se determina la influencia de una variable sobre otra en términos del poder ser o del deber ser. Esto quiere decir que, en este tipo de relación, se identifica si la variable A podría o debería influir sobre la variable B en el futuro. (p.7)

Por otra parte, Villate (2010) comparte desde su estudio dos herramientas que aportan a la selección e influencia de variables, que es las *matrices de importancia y dominio*, refiere que se realizan mediante talleres para un grupo que tengan la experiencia en común en este caso la actividad turística, y que desean reflexionar sobre el futuro y sus cambios posibles y deseables. Explicando cada una de las variables seleccionadas “a partir de la importancia de la asociatividad empresarial (alto – medio- bajo) como el grado de control o dominio (alto – medio – bajo) que se estima tener sobre cada variable.” (p.45)

Herramientas prospectivas para la construcción de escenarios futuros

Al discutir sobre la construcción de escenarios futuros dentro del análisis prospectivo, García (2010) plantea que:

Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables y mediante estos escenarios se busca explorar supuestos bajo consideraciones determinadas y poder así evaluar

sus efectos, sirviendo esto a la toma de decisiones. Lo que da pie a la previsión, la cual, según Jordi Serra, es la disciplina que se dirige a mejorar la calidad de nuestras decisiones mediante un mayor conocimiento de sus consecuencias. (P.42)

Dentro de esta construcción de escenarios futuros se evidencio en la revisión literaria que los expertos y clientes siguen siendo significativos en los ejercicios de simulación para la evaluación de posibles escenarios, teniendo en cuenta aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y de seguridad.

Por otra parte, previo a la construcción de escenarios futuros, se encuentra la importancia de las herramientas **análisis morfológico y el juego de hipótesis**: el análisis morfológico permite que una vez estén las variables claves identificadas, se pueda “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” (Córdoba y Minota, 2015, p.12). Lo anterior mediante criterios de exclusión y selección como económicos, técnicos, etc., de allí que las combinaciones pertinentes podrán ser examinadas, para apoyar mejor este proceso, una investigación sugiere que el laboratorio Lipsor ha desarrollado de forma gratuita el programa **MORPHOL** para ese debido proceso.

Inmersos en el espacio de juego de hipótesis, se resalta la herramienta **métodos de impactos cruzados probabilistas**, refiere González et al. (2016) “esos métodos 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.” (p.15)

Existe otra herramienta que es la **escala de las probabilidades de los eventos**, que aporta a la creación de probabilidades para la construcción de posibles escenarios y se especifica en la siguiente tabla.

Tabla 1

Escala de calificación de las probabilidades de los eventos

Calificación	Significado	Tendencia
0,9	Evento muy probable	Muy fuerte
0,8	Evento probable	Fuerte
0,7	Evento moderadamente probable	Moderada
0,6	Evento débilmente probable	Débil
0,5	Existe duda	Dudosa
0,4	Evento poco probable	Improbable
0,3	Evento poco probable	Improbable
0,2	Evento muy poco probable	Muy improbable
0,1	Evento muy improbable	Muy improbable

Nota: Datos tomados de (Hernández, 2020).

Nótese que en la última columna de la tabla se ha dispuesto un sistema binario (1 o 0), esto quiere decir que, si la probabilidad excede la duda, es decir es superior al 50% se le asigna el número 1, pero si es igual o inferior a 50% se le concede el número 0. En este caso todos los eventos reciben 0 porque su calificación es inferior a 50%, solamente sostenibilidad es considerado como duda (0,514), lo que quiere decir que existe duda con respecto a que al menos

el 50% de empresas del sector turístico adopten políticas de sostenibilidad. (Hernández, 2020, p.29)

Dentro de la construcción de hipótesis se encuentra también la herramienta “*los ejes de Peter Schwartz*”, este plano cartesiano permite disponer los dos direccionadores (transformación productiva y conocimiento) en la ordenada (transformación productiva) y la abscisa (conocimiento) del plano cartesiano. Igualmente situar las dos hipótesis que hemos elegido para cada direccionador señalándolas con los signos + y – (Mojica, 2019, p.143). Además “Dichas hipótesis deben estar redactadas en términos que faciliten la medición de las respectivas variables en cuanto a su comportamiento presente y su situación futura.” (Téllez y López, 2018, p.8)

A continuación, se expondrán algunos ejemplos de hipótesis a las que llegaron algunos estudios: “la primera consiste en orientar la transformación productiva al manejo de los recursos naturales propios de la región o la segunda hace mención del desarrollo de sectores nuevos y emergentes de clase mundial.” (Mojica, 2019, p.42), que “el gobierno invierta un adecuado presupuesto en el desarrollo de la infraestructura vial que facilite la accesibilidad a cada uno de los municipios turísticos del departamento, ya que esto aumentará su atractivo y mejorara la experiencia de los visitantes.” (Téllez y López, 2018, p.2)

Ruiz et al (2012) sugiere que con el grupo de expertos se puede desarrollar unos talleres con el objetivo de dar el siguiente paso y es la delimitación de posibles escenarios futuros y juego de hipótesis. Para Ruiz et al (2012) las hipótesis a futuro deben mantener una serie de criterios, entre estos:

Coherencia: el relato debe estar articulado de manera razonable y lógica así como tener relación válida y significativa, pertinencia: significa que los estadios previos, la evolución y las

relaciones deben estar vinculados al tema principal y no a otro concepto, verosimilitud: las ideas que contengan deben poder verificarse, transparentes: formuladas de manera concisa y explícita, facilitando la comprensión de su lógica, mutuamente excluyente: implica que las alternativas son claramente diferenciables y no son complementarias entre ellas, conjeturables: situaciones que aún no existen o que se están gestando (hechos portadores de futuro), posibles: indica que son situaciones en potencia pero pueden convertirse en acto, en el futuro, por lo tanto pertenecen al campo de lo realizable. (p.201)

Posterior a la formulación de hipótesis, se inicia la construcción de escenarios futuros una vez identificadas las variables estratégicas, según Vásquez y Ortegón, 2006. (citados por Ruiz et al., 2012) Los escenarios se definen como “una síntesis de los distintos caminos hipotéticos que llevan de una situación presente a una situación futura y comprenden la relación entre eventos, actores y estrategias que se requieren para construirlos.”, por otro lado, Díaz (2020) refiere que “el escenario es la descripción de una situación futura y una serie de acontecimientos que permiten pasar de una situación real a una futura.” (p.30). Así mismo Díaz (2020) refiere que se distingue dos tipos de escenarios futuros:

Exploratorios: Este tipo de escenarios se caracteriza por partir de tendencias pasadas y presentes, conduciendo así a futuros verosímiles. Anticipación o normativos: Estos se construyen a partir de imágenes alternativas del futuro, estos podrían ser deseables o rechazables. Se conciben de manera retro proyectivas. (p.30)

Dentro de los procesos de construcción de escenarios prospectivos también se hallan tres aspectos importantes: la planificación estratégica, análisis de políticas y estudios de futuro, que consiste en definir el escenario prospectivo más adecuado, a partir de un análisis cuantitativo y cualitativo, en pro de la construcción de diversas visiones consistentes para futuros posibles,

cabe resaltar que la prospectiva y sus escenarios, como lo plantea Aranda y Gutiérrez (2017): “se viene implementando lentamente y en las regiones donde se considera que se necesita, esto se debe a que el manejo territorial está muy pendiente de la inmediatas, mientras que con la prospectiva se trabaja con un futuro deseado con diferente temporalidad.” (p.52)

Entre las herramientas encontradas de construcción de escenarios futuros en medio de esta fase están: *las entrevistas estructuradas* en donde se identificaron los principales actores y entidades entorno a las actividades turísticas, *charlas informales* a partir de *la matriz empresarial pasada, presente y futuro* y *el método de impactos cruzados (SMIC)* que “calcula la probabilidad de ocurrencia de una hipótesis teniendo en cuenta que los diferentes elementos de un sistema guardan relación unos con otros.” (Téllez y López, 2018, p.8) y *el método Delphi* que “recoge la probabilidad de ocurrencia de una hipótesis sin hacer alusión a las demás.” (Téllez y López, 2018, p.8)

Para las experiencias de los estudios de geo turismo y ecoturismo, la *cartografía* se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones y construcción de escenarios, según Aranda y Gutiérrez (2017), este mapa: “tiene que ser fácil de interpretar por cualquier persona interesada en realizar actividades relacionadas con el ecoturismo, específicamente el geo turismo en la zona, por esta razón tiene adicionalmente la ubicación de los geotopos, equipamientos hoteleros y de servicios” (P.127). Así mismo, en el estudio de geo turismo, se evidencio que, en la etapa de planeación como estrategia, se identificó los puntos de interés geológico y posteriormente teniendo en cuenta las características de los geotopos y sus condiciones se realizó escenarios futuros.

A continuación, se citarán algunos ejemplos de los escenarios futuros encontrados en los estudios de la revisión:

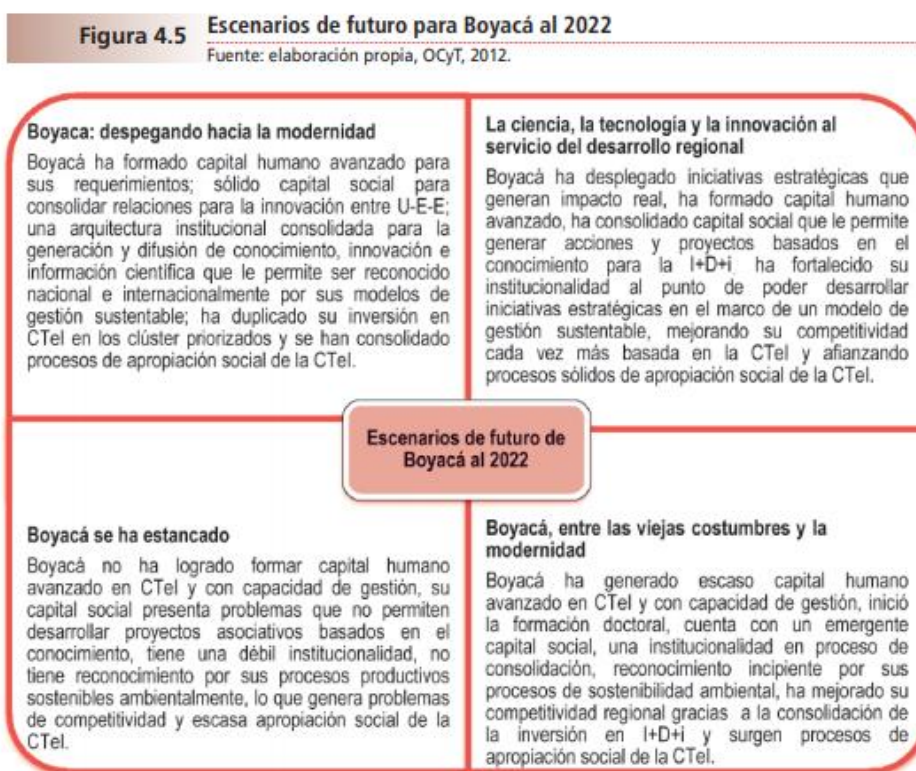
Hernández (2020) expone uno de sus escenarios y lo denomina “Ha podido ser peor”, menciona el autor, si bien los cuatro primeros eventos son improbables, al menos el último es dudoso o presenta una muy débil tendencia. (p.28) este es un escenario en el cual el país es exitoso en su desempeño turístico (tecnologías inteligentes y sostenibles) pero la clase mundial que continúa dirigiendo los negocios es una pequeña elite. Por ende, Hernández (2020) también plantea que: “se hace necesario empezar a construir desde ahora el escenario “Colombia Paraíso Turístico”, donde va a ser crucial fortalecer la capacitación del talento humano, incursionar en la tecnología y apostar por una actividad turística más sostenible” (P.45) teniendo en cuenta también aspectos como seguridad, gobernanza territorial para la planificación y gestión del turismo nacional.

Es evidente que en los ejemplos de los autores de sus escenarios futuros se hallan aspectos positivos para las organizaciones pero así mismo una serie de efectos negativos, en la revisión de unos de los estudios realizados, se identifica una serie de escenarios posibles encontrados a través del proceso, uno de esos escenarios es de tecnologías inteligentes pero que alterno a ello causa desempleo por el remplazo de mano de obra humana a maquinas, en el segundo escenario el estado atiende otras prioridades más apremiantes por lo que el turismo no es prioridad, en un tercer escenario se describe un éxito temporal, en un cuarto escenario hay una riqueza basada en tecnología inteligente pero se denota el esfuerzo de las entidades privadas y no del estado, en un quinto escenario hay una relación estado - empresa pero incrementa la inseguridad por bandas criminales y la informalidad en el sector, finalmente en un sexto escenario aunque hay talento humano hay un deterioro en el sector turístico por lo que los profesionales y personal formado se ven en la obligación de migrar. Así que como lo plantea

Hernández (2020): “Este análisis de futuro del sector turístico colombiano es solo una aproximación a la exploración del futuro de esta importante porción de la economía.” (p. 44)

Figura 2

Ejemplos de escenarios futuros



Nota. Figura con ejemplos de tipos de escenarios futuros de un estudio prospectivo realizado en el departamento de Boyacá.

Fuente: Ruiz et al, (2012).

Otra herramienta que aportó a los estudios para determinar las alternativas de su futuro, fue la *técnica de análisis morfológico*, esta retoma las variables estratégicas y a partir de allí se diseña varias hipótesis. Según Mojica (2019) “Es fundamental que sean conceptualmente pertinentes con las respectivas variables estratégicas, para lo cual deben cumplir tres condiciones: conjeturales, posibles y alternas.” (p.184). Otra habilidad significativa a tener en cuenta encontrada en la literatura, es el solicitar a los expertos que asignen una calificación a los

escenarios según su grado de conveniencia para el futuro de la institución que representa como actor social.

Con este propósito se recurrió a la técnica del “*Ábaco de François Régnier*” que utiliza un código de colores con la siguiente escala de calificación (V) Verde oscuro = Escenario muy recomendable (V) Verde claro = Escenario recomendable (A) Amarillo = Duda (r) Rosado = Escenario poco recomendable (R) y Rojo = Escenario no recomendable. (Mojica, 2019, p.202)

también la herramienta del mapa de ejes de Schwartz que refieren Londoño y Betancourt (2020). En este mapa:

Se toman dos variables clave con una alta influencia directa e indirecta, pertenecientes a la zona de poder y la zona de conflicto, de gran importancia para el sistema. Asimismo, la primera depende de las decisiones del gobierno local, regional y nacional, y la segunda a las decisiones de los demás actores del sector del turismo. (p.13)

Relacionado a este mapa, se encuentra “*la técnica de los Ejes de Peter Schwartz*”, que parte de elegir los vectores o direccionadores de futuro a partir de las cuatro variables estratégicas obtenidas a partir de la técnica de los Factores de Cambio, que a su vez se obtuvieron aplicando la Matriz de Cambio y la Matriz DOFA.” (Plata, 2013, p. 71)

la herramienta “*los ejes de peter Schwartz*”, este plano cartesiano permite disponer los dos direccionadores (transformación productiva y conocimiento) en la ordenada (transformación productiva) y la abscisa (conocimiento) del plano cartesiano. Igualmente situar las dos hipótesis que hemos elegido para cada direccionador señalándolas con los signos + y – (Mojica, 2019, p.143). Además “Dichas hipótesis deben estar redactadas en términos que faciliten la medición de las respectivas variables en cuanto a su comportamiento presente y su situación futura.” (Téllez y López, 2018, p.8)

Partiendo de las herramientas prospectivas expuestas es necesario que tras el análisis exista un *escenario apuesta*, que es el que tiene altas probabilidades de cumplirse, y en este caso constituiría el sector turístico entre los principales generadores de riqueza del país. Dentro de los posibles escenarios es importante resaltar que estos pueden crearse desde una perspectiva cuantitativa teniendo en cuenta la prospectiva de corto plazo (3 - 5 años), que son escenarios de tipo probabilístico, que usa métodos econométricos, por otro lado, desde una perspectiva cualitativa, son escenarios a largo plazo (5 - 10 años) cuyo objetivo sea crear una estrategia. En complemento a lo anterior, se especifican unas tipologías de escenarios futuros, según Godet (citado por García, 2010) existen dos tipos de escenarios:

Escenarios Exploratorios y Escenarios Normativos: Los escenarios exploratorios describen eventos y tendencias según pudiesen evolucionar, basado en supuestos alternativos de cómo estos eventos y tendencias influirían en el futuro. Los escenarios normativos o de anticipación son construidos a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o rechazables, se conciben de un modo retrospectivo. (P. 41)

Según González et al. (2016) también se pueden distinguir en dos tipos: un escenario referencial “el cual es ese escenario más probable, sea el lógico tendencial o no. Es lo que se tiene inminente sensación de ocurrencia, así rompa con una tendencia o la confirme” y el escenario contrastado que “es la exploración de un tema voluntariamente extremo, la determinación a priori de una situación futura.” (P.18)

Herramientas prospectivas – fase de análisis estratégico

Finalmente, dentro del proceso prospectivo se realiza un análisis estratégico, que pretende componer las estrategias adecuadas o el plan estratégico para llevar a cabo el escenario futuro

apuesta. Dentro de ese análisis estratégico es necesario resaltar una serie de conceptos y herramientas que fortalecen esta fase y la hacen significativa. Es evidente que el diagnóstico en un análisis estratégico también es importante y genera una visión estratégica al sector o territorio turístico mediante la planeación estratégica y herramientas como *el análisis FODA* apreciado anteriormente.

Por otra parte, como concepto que nutre esta fase se encuentra la estrategia que se comprende según Folmer y Lujan (2020) como “la normativa a la acción, sirve de guía, ya que marca la dirección a seguir en las operaciones de la organización, alinea a la organización hacia el mismo objetivo y enfoca la toma de decisiones hacia el cumplimiento de la misión.” (P.26)

Según Aranda y Gutiérrez (2017) se presentan dos clases de estrategias: las buenas y las malas. “Una buena estrategia es un plan de acción respaldado por un argumento convincente, una mezcla eficaz de pensamiento y ejecución. Se basa en tres elementos fundamentales: El diagnóstico (¿Qué está pasando aquí?); unas políticas que orientan; y acciones coherentes.” (P.55)

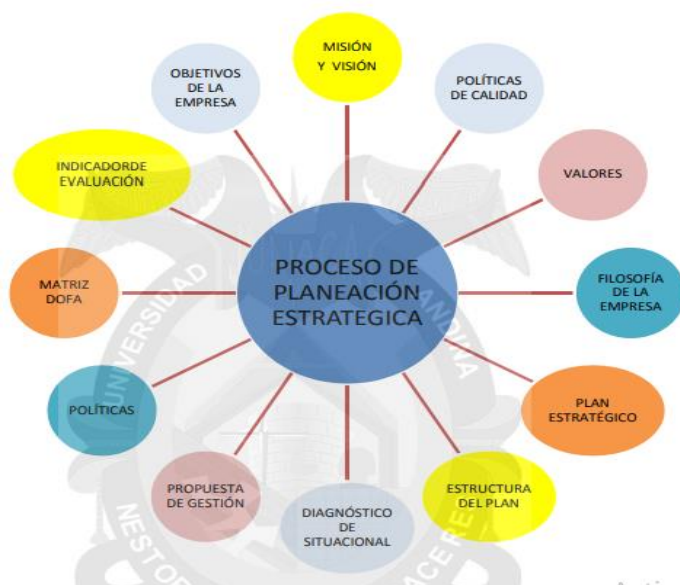
Por otro lado, una mala estrategia es más que la ausencia de buena estrategia. Se define por establecer objetivos a largo plazo y políticas o acciones a corto plazo. Enumera cuatro manifestaciones de lo que es una mala estrategia: Hacer pasar ideas superficiales como pensamientos de alto nivel; no comprometerse con los objetivos para superar obstáculos; confundir los objetivos con las estrategias; y establecer malos objetivos estratégicos. (Aranda y Gutiérrez, 2017, P.55)

Por ende, la estrategia aporta al crecimiento de empresas y territorios, y permite explorar nuevas formas de competir, así mismo “pone en marcha los distintos planes y estrategias que se formulan en las organizaciones, con el fin de alcanzar los objetivos y metas planteados en el

corto, mediano y largo plazo.” (González y Reyes, 2018, p122), siendo un soporte para la dirección estratégica y un factor importante dentro de la misma. Mayuri (2011) desde su estudio hace relevante el uso de la *Administración Estratégica o Planeación Estratégica* como herramienta que a través de sus matrices permite su aplicación para agencias de viajes y turismo y mejoran su productividad debido a la alta competencia en el mercado y, así mismo, por la reducción de comisiones por parte de las aerolíneas nacionales e internacionales y algunos prestatarios de la industria turística, obligando a mejorar la calidad de gestión por parte de las agencias de viajes y turismo (p. 30). A continuación, en la figura 1 se ilustran los componentes del proceso de planeación estratégica.

Figura 3

Proceso de planeación estratégica



Nota: la figura muestra el proceso de planeación estratégica para las organizaciones. Fuente: Rosas (2016).

La planeación estratégica aporta fundamentalmente en la gestión, promueve un desarrollo institucional coherente, involucra la toma de decisiones teniendo en cuenta todos los actores

sociales y administrativos, la identificación de opciones posibles y la decisión de tomar la ruta o estrategia más opcionales entre las previamente analizadas, preparándose para los cambios y circunstancias a los que se enfrentan las organizaciones y los territorios del sector turístico. Goodstein, Nolan & Pfeiffer (se citó en Mayuri, 2011) sugieren tres preguntas básicas que la organización y el territorio debe tener en cuenta para su planeación estratégica:

¿Hacia dónde va usted?, ya que, sin un sentido claro de dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad del alcance de las operaciones y conjunto de metas y objetivos específicos una organización se encuentra sin norte. La segunda pregunta que es ¿cuál es el entorno? La organización al responder esta pregunta debe hacer el ejercicio de observarse a su mismo interior como lo que pasa afuera de su entorno. Finalmente, la tercera pregunta a la cual debe responder es ¿cómo lograrlo? Aquí debe poner sobre la mesa los modelos de negocios a seguir, cómo direccionar los esfuerzos para conseguir sus metas y de qué manera manejar sus recursos para hacer de ella un ente funcional. (P.122)

Díaz (2020) plantea que es necesaria “la planificación para anticiparse, tener iniciativa y una reacción oportuna frente a los cambios” (p.21). Es un proceso que permite ordenar objetivos y acciones, también de adaptación, que incluye la toma de decisiones que guía la acción organizacional y territorial en un plazo de tres a cinco años.

De igual manera es pertinente resaltar a la hora de abordar el concepto de planeación estratégica en el turismo, el hallazgo de un tipo de planeación específica del sector: *la planeación turística*, la cual según Rosas (2016):

Pretende racionalizar el desarrollo económico de los países, sometiendo las fuerzas que en él intervienen a un sistema de planeación sistemático y coherente. Éste es obligatorio para los gobiernos y, también, un índice para los sectores privados y sociales, cuyas funciones en el

desarrollo y las políticas son cruciales para la implantación del plan turístico en los ámbitos regional, nacional e internacional. (p. 46)

Así mismo Para Orjuela, (2019): la *planificación turística*, es la transformación de recursos en productos turísticos y estos en ofertas competitivas “por lo tanto, dentro del destino turístico será esencial tener tres elementos: los recursos, entre los que se encuentran el paisaje, la cultura; las riquezas materiales e inmateriales y como las personas, quienes darán el sentido humano al producto.” (P.14)

Por otra parte, El Centro Nacional de Competitividad (CNC, s.f); proyecta la *inteligencia económica* en esta fase como una herramienta que “recopila información y analiza la misma para su uso estratégico. Considera el entorno internacional, la situación nacional, la actividad turística, así como los impulsores o “drivers” que inciden directa o indirectamente en el desarrollo de la actividad.” (p.4)

De acuerdo a lo anterior este análisis estratégico, permea en la construcción de estrategias que apoyen los resultados del análisis prospectivo, según Orduz (2017) “propone la identificación temprana de cambios y transformación de su entorno, el desarrollo de estrategias futuras consistentes, estimular la construcción de futuro en la organización e identificar y construir futuros servicios, productos o mercados.” (P. 124)

A continuación se dará especificidad a algunas otras herramientas e instrumentos que aportaron al análisis de estrategias desde las experiencias de la revisión literaria, en primer lugar se encuentran los *mapas estratégicos*, que según Folmer y Lujan (2020) “facilitan la comunicación de la estrategia a lo largo de la organización, a la vez que ayudan a la identificación de los procesos clave para su éxito, fomentando así la alineación entre el capital

humano y la cultura organizacional”.(p. 27) Según Kaplan y Norton (se citó por Folmer y Lujan, 2020):

Un mapa estratégico es un marco de referencia visual para desplegar los objetivos estratégicos de una organización a través de las perspectivas financieras, de los clientes, de los procesos internos y de innovación y aprendizaje. Aclara la relación que existe entre la estrategia (formulación) y la operación (ejecución), estimulando la colaboración y la coordinación a través del alineamiento. (p. 27)

A lo largo del mapa estratégico se utiliza una lógica causal que busca explicar el proceso a través de cuatro perspectivas: perspectiva de aprendizaje y crecimiento entendida como la alineación de los activos intangibles para la creación de valor, perspectiva interna en donde están los procesos por medio de los cuales se transforman los activos intangibles en resultado para clientes y financieros, perspectiva del cliente que identifica las condiciones que crean valor al mismo y perspectiva financiera que culmina la cadena lógica por medio de la cual los activos intangibles se transforman en valores intangibles.

Otro importante instrumento en esta fase, es *la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*, que según lo planteado por Londoño y Betancourt (2020) es una herramienta de diagnóstico que permite “realizar un estudio del entorno, permitiendo identificar y analizar los diferentes factores externos que puedan influir en el desarrollo del sector turístico, Esta se complementa con otras herramientas como la MEFI, **las cinco fuerzas de Porter** y el FODA.” (P.14)

Por otra parte, también está la *matriz de evaluación de factores internos (MEFI)*, que “analiza la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer su impacto. Evalúa las fortalezas y debilidades más relevantes y ofrece un diagnóstico del contexto actual del sector turístico”

(Londoño y Betancour, 2020, p.14). Esto respaldado por otra herramienta denominada *las cinco fuerzas de Porter* que “es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.” (CNC, s.f, p.48), entre estas se encuentran el analizar, si existe amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos.

Por otra parte, a nivel estratégico, las *cinco fuerzas de Porter*, también “explica el proceso para llegar a competitividad” (Díaz, 2020, p.30) ayuda a visualizar y a dar una noción de la competitividad que propuso la ventaja competitiva, estrategia competitiva y las fuerzas competitivas, que se constituyen en una manera didáctica de entender y comprender. Esta estrategia “determina las consecuencias de rentabilidad a largo plazo: Amenaza de entrada de nuevos competidores, Amenaza de ingreso de productos sustitutos, Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, la rivalidad entre los competidores.” (Díaz, 2020, p.45)

Entre otros hallazgos de la revisión documental también se encontró que es significativo elaborar estrategias teniendo en cuenta la cadena de valor turística, como lo plantean Londoño y Betancourt (2020): *La configuración de la cadena de valor* “permite analizar los costos de las actividades, así como por su valor práctico que contempla al destino como un sistema de elementos interrelacionados que contribuyen mediante el aporte a la estrategia a una mayor o menor competitividad. (p.8)

Así mismo construir estrategias desde la configuración *diamante competitivo* en donde se construye “un mejor perfil competitivo al identificar los factores básicos y factores avanzados, la estrategia, la estructura de la región y la rivalidad de las organizaciones, determinando con

esto las condiciones imperantes en la región y las cadenas productivas” (Machado y Albelo, 2007, p. 118) así como las condiciones de la demanda para caracterizar a los compradores y a los competidores de la región, este diamante de competitividad también “ relaciona el éxito de una empresa con una adecuada dotación de recursos (básicos y avanzados); una demanda sofisticada con la presencia de sectores afines y relacionados y con la estrategia, la estructura y la rivalidad de la empresa.” (Tiuzó, 2014, P.2)

De acuerdo a lo anterior se relaciona con el concepto de la *inteligencia competitiva* como aquella forma de recopilar información para brindar elementos puntuales al diseño de la estrategia que según Hernández (2020) también “analiza la información a través de distintas herramientas como: Key Performance Indicators, alertas tempranas, y comparativos de competidores seleccionados, que se transforman en información útil para la toma de decisiones.

(p. 39) de esta manera Hernández (2020) define los medidores: *Key performance indicators (KPI) como*: “Los indicadores claves o medidores, o sea la medida del nivel del rendimiento de un proceso, se pueden usar indicadores clave de desempeño financieros (como RevPar y ADR) y no financieros, utilizados para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos.” (p. 39)

Y las alertas tempranas “como una herramienta que sirve para identificar acontecimientos que todavía no se han producido. Este análisis permite anticipar oportunidades y amenazas.” (Hernández, 2020, p. 4), de allí la importancia de la construcción de un **plan de alertas o plan vigía**, que se encuentra constituido por los escenarios que pueden ocurrir mientras se construye el escenario apuesta.

Para finalizar, una de los aspectos recomendados por los estudios a tener en cuenta en las estrategias es el *marketing*, entendido como “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, socios y

la sociedad en general.” (Córdoba y Minota, 2015, p.12) también estrategias enfocadas a la financiación, tecnología e investigación y desarrollo, cooperación, comunicación, integración por tipologías de turismo ofrecidas a la población.

Por otra parte, *la estrategia direccionamiento estratégico empresarial* también es expuesta como una herramienta que consta de “un proceso mediante el cual quienes toman decisiones obtienen, analizan y procesan información pertinente ya sea interna o externa para evaluar la situación presente de la empresa, así como su competitividad para anticiparse, adaptar y enfocar a partir de estrategias.” (Díaz, 2020, p.24) un espacio en donde también se define la visión estratégica a largo plazo de la organización y las estrategias para alcanzarla.

En cambio, desde una mirada territorial y relacionada con la proyección de estrategias aparece el concepto de *innovación territorial*, con perspectiva social y tecnológica, en el cual los productos no son el objetivo si no el medio para transformar productivamente al territorio, “los actores sociales del conocimiento obran como sujetos vitales de la innovación, adquiriendo capacidades para la toma de decisiones estratégicas a través de la incorporación de un acervo de conocimientos sobre metodologías e instrumentos en el campo de prospectiva.” (Bernal, 2015, p.131)

Dentro del análisis estratégico, los autores recomiendan también realizar los diagnósticos previos del entorno u organización, en caso de no realizarse un proceso de gestión prospectiva y estratégica en la organización u territorio, sino solo de construcción de estrategias o gestión estratégica, las herramientas recomendadas y expuestas son: *Análisis interno y externo y Matriz DOFA*. Para el análisis interno es “necesario conocer las fuerzas internas que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.” (Jurado,2020, p.130) en el análisis externo es necesario “analizar

las condiciones o circunstancias ventajosas del entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas. (Jurado, 2020, p.130)

La *matriz DOFA*, identifica oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades “con este análisis, saldrán las estrategias combinadas que llevarán a la nueva empresa a un enfoque definido y claro.” (Jurado, 2020, p.130) Así mismo, según Díaz (2020) se hace con el fin de determinar su situación actual y proponer líneas estratégicas, y ventajas competitivas para su desarrollo y proyección. (p.31) teniendo en cuenta la participación de los actores clave.

Los *actores clave o expertos*, permiten ser objetivos en la planeación estratégica y de escenarios posibles, y aportan a los diagnósticos de los mismos, en este caso se puede emplear la *técnica IGO* “que permite examinar las propuestas (..) a la luz de dos criterios: importancia y gobernabilidad” (Mojica, 2019, p.208) siendo la importancia, la pertinencia de la acción para impulsar a la organización o el territorio y la gobernabilidad el control de los actores participantes sobre cada acción.

La importancia se califica distribuyendo 100 puntos entre las 15 acciones propuestas para cada familia. La gobernabilidad tiene las siguientes acepciones: Fuerte (si la realización de la acción depende totalmente de la academia y los centros de investigación), moderada (si depende mayoritariamente de estos mismos actores), débil (Si depende mayoritariamente de actores que no están presentes), Nula (si depende completamente de actores que no están presentes). Estas acepciones corresponden a los siguientes valores: Fuerte = 5 puntos, Moderada = 3 puntos, Débil = 1 punto. Nula = 0 puntos. (Mojica, 2019, p.208)

Estas acciones se ubican en un *plano cartesiano* de importancia y gobernabilidad. Otra herramienta involucrada es la *Matriz MMGO (Modelo de modernización para la gestión de*

organizaciones) que “da una visión global de toda la organización la cual permite identificar puntos débiles para formular y aplicar estrategias organizacionales. (Díaz, 2020, P. 21) y la *matriz PEST, El análisis PEST* (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) que “se usan para investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas estableciendo la estrategia adecuada.” (Díaz, 2020, p.28) esta matriz analiza factores que no dependen directamente de la organización, sino también del contexto social, económico o político.

Desde la perspectiva financiera a lo estratégico se encuentra también **la herramienta CMI (Balanced Scorecard o BSC) El CMI (Balanced Scorecard)** “está vinculada a la planificación estratégica, la gestión operativa y la evaluación del desempeño grupal e individual.” (Díaz, 2020, p.31) se caracteriza por indicadores financieros y no financieros en donde se vincula el control operativo y objetivos estratégicos teniendo en cuenta los plazos. “Tradicionalmente el CMI agrupa los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y Desarrollo.” (Díaz, 2020, p.21)

Finalmente se sugiere para la fase de evaluación del plan estratégico de la organización y el territorio, **el ciclo PHVA**, una herramienta de mejora continua que de manera cíclica se enfoca en cuatro fases: planear (P), hacer (H), verificar (V) y actuar (A). Para establecer un proceso de mejora continua que concluya en la implementación exitosa del plan estratégico y el logro de los resultados deseados.

Falencias del sector turístico de Colombia, encontradas por medio de las herramientas prospectivas aplicadas por las organizaciones

A partir de una mirada global de la revisión literaria se citan los siguientes autores teniendo en cuenta los aportes sobresalientes que hacen en cuanto a las falencias encontradas desde sus procesos investigativos y académicos por medio de las herramientas prospectivas como las utilizadas en la fase de diagnóstico, para la apertura del presente apartado se hará una descripción breve de las dificultades citadas por los autores y posteriormente se desarrollaran elementos clave que se hallaron sobre las dificultades de las organizaciones y territorios del sector turístico a nivel nacional.

Refiere Marczak et al (s.f) que la mayoría de los países en América Latina tienen deficiencias que influirán en su futuro desarrollo, En Colombia Sachs (citado por Hernández, 2020) afirma que existen “ factores negativos que no permiten mejorar la competitividad turística nacional, como es la inadecuada infraestructura, la capacitación insuficiente de empresarios y colaboradores, la inseguridad, la desunión empresarial, la escasa promoción, la discontinuidad en los planes turísticos, el desconocimiento de las políticas del turismo, las debilidades en la gestión pública, la falta de programas de calidad y las debilidades en la financiación.” (p.2) Entre otras dificultades como la inequitativa distribución de ingresos y otras específicas en este documento.

Así mismo otro tipo falencias encontradas por medio de herramientas diagnóstico de gestión prospectiva como: el bajo nivel de bilingüismo en la región para el caso del departamento de Boyacá en Colombia, algunas vías se encuentran en mal estado y la poca asociatividad de las partes interesadas en unificar los atractivos en un producto turístico, (Jurado, 2020). Entre otros.

Al describir las dificultades, problemas y falencias que se hallaron por medio de la utilidad de las herramientas prospectivas dentro de los estudios de gestión prospectiva enfocados a hoteles, agencias de viajes, planes de desarrollo turísticos, empresas de recreación y turismo, plan de negocios del sector turístico y hostales. Las falencias analizadas en los estudios varían entre los siguientes aspectos: económicos, ambientales, sociales, tecnológicos, educativos y de infraestructura, entre otros, descritos a continuación.

En primer lugar, se encuentran falencias y dificultades en la revisión documental que implican el factor ambiental en los estudios de gestión prospectiva y estratégica, entre estos se mencionan el desaseo y deterioro de parques, las actividades turísticas que afectan de manera diferente los recursos naturales obstruyendo las dinámicas originales que se presentan en la zona para el caso de la prospectiva en geo turismo, la falta de información sobre los puntos de interés geológicos y el cuidado medioambiental, y así mismo las afectaciones por el cambio climático que no se contemplan dentro del proceso de gestión prospectiva del sector turístico.

Frente a esto último, refiere entorno turístico (2016) que el turismo es uno de los sectores que más contribuyen al calentamiento global, lo que a su vez afecta a los destinos turísticos del mundo, puesto que altera las temperaturas y produce fenómenos naturales que podrían afectar la seguridad del turista. (párr.3)

Mencionan que los efectos del cambio climático se podrán apreciar principalmente en zonas costeras, montañosas o pequeñas islas, los que a la vez son los que generan aportes económicos al turismo. Es evidente que, al deteriorarse las condiciones climáticas, la demanda de turistas disminuirá, así mismo desviaría al turista a la búsqueda de zonas más cómodas y seguras, cuestión importante a tener en cuenta por organizaciones y territorios turísticos.

En segundo lugar, se encuentran falencias en el ámbito tecnológico de las organizaciones del sector turístico, entre estas: dificultades para el acceso a internet, escasez de oferta sobre todo en las tiendas virtuales dedicadas al turismo. En Colombia, la brecha con otros países es alta teniendo en cuenta la influencia de la tecnología en el sector turístico, así mismo a nivel internacional refiere CNC (s.f), que los avances en internet, dispositivos móviles, la aplicación de nuevos modelos de negocios que incluyen herramientas tecnológicas, representan un desafío para el turismo que debe adaptarse rápidamente a dichos cambios y en este caso Colombia se enfrenta a ese reto. (p.33) Es notorio también en algunos estudios el poco uso de la tecnología, la falta de experiencia en estas, y sumado a esto (Rio et al, 2009) mencionan que:

Para las “empresas del sector turístico hotelero, el desarrollo de actividades de vigilancia tecnológica, análisis de patentes, revisión del entorno, creación y diseño de nuevos productos y servicios y la implementación de nuevos procesos, puede ser una tarea costosa.” (p.5)

Lo que incluye los costos de estos procesos tecnológicos como una dificultad no solo para los procesos turísticos de hotelería si no para la mayoría de procesos de gestión prospectiva y estratégica de las organizaciones turísticas. En tercer lugar, en las dificultades de las organizaciones turísticas, se encuentra la falta de mecanismos de mercadeo y promoción de productos y destinos turísticos, la ausencia de estrategias bien diseñadas, coordinadas, ejecutadas, y la ausencia de la estrategia de reservas a través de teléfonos móviles.

A continuación (CNC, s.f) expone respecto a la evolución de las páginas y sitios de reserva online a tener en cuenta por las organizaciones turísticas en Colombia, que “Expedia.com, Booking.com y Trip.com han ayudado a los consumidores a sentirse más seguros al reservar viajes en línea en lugar de utilizar agentes de viajes. Ellas representaron el 39% del

mercado de viajes en línea de Estados Unidos en 2016.” (p.38) Lo anterior a través de reservas móviles las cuales representan según este autor la cuarta parte de reservas de hoteles.

Se requiere de manera general realizar una actualización tecnológica como una estrategia para las organizaciones del sector turismo. Por otro lado, en cuarto lugar, dentro de la dimensión o el factor social, se encuentran las siguientes dificultades: el turismo es un sector que todavía no tiene importancia para la generación de empleo, no está dentro de sus prioridades, hay débil integración de los actores de desarrollo del turismo, desunión del sector empresarial, problemas de orden público, instituciones débiles, falta de participación y en algunos casos, violencia y corrupción, factores que atentan contra la democracia.

Así mismo la desigualdad, el proceso de posconflicto como ventaja y desventaja del sector turístico y la escasa protección social, incluso un estudio refiere que hay falta de identidad turística sumado a que los medios de comunicación deben hacer más difusión turística. En el caso del estudio sobre geo turismo también se describe como falencia el desaprovechamiento de los geotopos situados en las regiones, como lo mencionan Aranda y Gutiérrez (2017) “No son aprovechados actualmente y son muy poco conocidos por la comunidad, por lo que no son visitados con frecuencia, esto genera que alrededor de estos puntos se realicen diferentes dinámicas territoriales, como lo son la agricultura y ganadería a baja escala” (P.183) Teniendo en cuenta también que están ubicados algunos en propiedades privadas, y los dueños desconocen o no se encuentran interesados en lo que puede generar esa zona turística.

Otro aspecto relevante hallado dentro de las falencias a nivel social: es lo relacionado a la seguridad turística que según Frigo (s.f) es “la protección de la vida, la salud y la integridad física, psicológica y económica de los visitantes a un destino turístico, de los prestadores de servicios y de los mismos miembros de la comunidad receptora” (párr.1) Este factor es una

variable importante para tener en cuenta en los análisis prospectivos, dado que es evaluada por los clientes y afecta la competitividad del destino turístico. “aunque el destino sea muy bello y barato, los turistas no lo visitarán si perciben una gran inseguridad ciudadana, sanitaria o de cualquier otro tipo. (párr.6)

Así mismo refieren los estudios que es importante combatir la informalidad y la para hotelería, uno de los principales problemas en seguridad del sector turístico, además se debe continuar trabajando en el tema de la seguridad en las carreteras y diseñar estrategias para garantizar la confianza y seguridad de los turistas. Finalmente, algo que también preocupa en este sector, es la seguridad de datos como los fraudes y la exposición de datos importantes como los de la tarjeta de crédito en las plataformas.

En quinto lugar dentro del aspecto económico, se identifica las crisis económicas y el desempleo como factores que influyen dentro del desarrollo prospectivo de las organizaciones, un crecimiento modesto de la productividad, bajas tasas de ahorro e inversión factores que obstaculizan el crecimiento, bajos ingresos por venta de productos y servicios turísticos, poco conocimiento de la demanda turística, alta volatilidad y estacionalidad de la demanda y capacidad de diferenciación del producto y caracterización de la demanda turística. Desde lo financiero en Colombia también Cortes citado por Orduz (2017) refiere que a pesar de los esfuerzos que se han realizado en Colombia aún hay muchos aspectos por fortalecer para ser una potencia turística regional, teniendo en cuenta que “hay que hacer más competitivo al país en materia de precio, en tarifas aéreas, por ejemplo, Colombia es, después de Venezuela, la nación con las mayores cargas impositivas sobre los pasajes. Las tarifas de hoteles también se elevaron tras el aumento del IVA.” (p. 46)

En sexto lugar, un elemento significativo hallado, es el componente educativo que también se encuentra inmerso en el sector turístico y dentro de este hay una serie de debilidades para tener en cuenta dentro de los análisis prospectivos de las organizaciones turísticas. Entre estas se encuentra: la mala calidad de la educación y baja capacidad de innovación en materia turística, la oferta incipiente de técnicos y profesionales en turismo, baja formación y cultura del bilingüismo, la falta de educación y sensibilización. Orduz (2017) refiere que el país (Colombia) “debe capacitar a un mayor número de personas en bilingüismo, donde está muy rezagado.” (P.46). Por otro lado, la inversión que se hace en capacitación al personal es baja, por ejemplo, en el departamento de Boyacá se halla que existe baja capacidad de recurso humano calificado.

Aunque la formación es ofertada se encuentra que la mayoría del personal de hoteles y restaurantes son bachilleres y no manejan segundo idioma. Mencionan que falta impulsar programas de inglés tanto en universidades como en instituciones técnicas y tecnológicas que ofrecen formación turística en Colombia.

Por otra parte, en séptimo lugar, dentro de las dificultades esta la regular infraestructura: autores refieren que el turismo es una gran expectativa en Colombia, pero por ejemplo en los departamentos, “hay poca infraestructura, (de servicios públicos y de transporte, vías, tecnologías). Un ejemplo de las falencias en los servicios públicos es que el que refieren (Aranda y Gutiérrez, 2017) en el Municipio de Villa de Leyva en el departamento de Boyacá:

Han tenido afectaciones como el corte de los servicios, principalmente el servicio del agua, ya que el acueducto se enfoca en las viviendas que quedan en las zonas suburbanas, también a causa de los turistas que sobrepasan el límite que posee el municipio para la población, no se logra satisfacer el servicio del agua. (p.74)

A lo anterior se suma una experiencia de un estudio, en donde refieren una dificultad de acuerdo a infraestructura de carreteras en donde la comunicación y transporte para los pasajeros se debe hacer por medio terrestre, las carreteras no se encuentran en las mejores condiciones y hacen falta planes de acción para la adecuación y construcción de carreteras, terminales de transporte y señalización de vías en diferentes partes del país (Colombia).

Un octavo ítem, en el cual se encontraron dificultades en el análisis previo de las organizaciones y territorios, es el organizacional, teniendo en cuenta que son varias las instituciones administrativas y las pequeñas y medianas empresas las que se dedican al turismo como actividad principal. Entre las dificultades halladas en medio del análisis prospectivo se encontró que: hay portafolio con información turística obsoleta, ausencia de política pública de turismo en el departamento de Boyacá, no hay manuales de funciones, procesos y procedimientos, e incertidumbre organizacional en algunas organizaciones y territorios.

Desde un estudio en específico, se describe por ejemplo que la empresa no tiene un factor diferenciador que le permita reconocimiento frente a las demás empresas, falencia importante a tener en cuenta las demás organizaciones que ofrecen un producto turístico, y hay dificultades en la toma de decisiones en el área administrativa, al no tener información actualizada, discontinuidad de planes turísticos, además de las deficiencias en la gestión pública para el sector y deficientes programas de calidad en el servicio; y programas de financiación débiles.

Aspectos favorables de la implementación de las herramientas aplicables de la gestión prospectiva en las organizaciones del sector turístico en Colombia

En este apartado se especificarán las ventajas y aspectos favorables que encuentran las organizaciones del sector turístico de Colombia al aplicar herramientas prospectivas y generar su gestión prospectiva. Gonzales & Reyes (2019) refieren que al aplicar herramientas de la gestión prospectiva como matriz DOFA, el sistema y matrices de impactos cruzados (SMIC), el método de análisis de los actores, objetivos, resultados de fuerza (MACTOR) y la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC), estas los favorecieron de manera que les suministraron mucha información importante del futuro para el presente, con el fin de tomar las mejores decisiones, de la misma manera les apporto en diseñar los diversos planes de contingencia de cara a la variabilidad inesperada que se transforman en los principales riesgos de la economía del sector turístico, y también les facilita su desempeño organizacional y que aumente del nivel de productividad.

Así mismo como se desarrolló en la discusión del trabajo, es evidente que tanto las herramientas cualitativas y cuantitativas aportan a la construcción de la gestión prospectiva, por eso Fernández (2012) refiere que si se aplican los métodos cuantitativos como “Extrapolación de tendencias, descomposición de series temporales, análisis de regresión, análisis de procesos estocásticos, modelos econométricos, modelos de simulación, modelos de regímenes caóticos, dinámicas de sistemas, análisis de impacto cruzado” (p.9), se logran las siguientes ventajas para las organizaciones, así: se obtiene información permanente, mantienen y manipulan figuras, son datos numéricos que se analizan a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a su variación, analizan datos con exactitud ante las previsiones, “organizan sistemáticamente los datos para inferir las tendencias, cotejan las escalas de los fenómenos presentados a través de diferentes

situaciones” (p.10), informan los diferentes resultados a través de la representación gráfica, diagramas y demás medios audiovisuales con el fin de facilitar el entendimiento de la información.

Por otra parte, los métodos cualitativos de la gestión prospectiva como “Encuestas y entrevistas a expertos, paneles de expertos, métodos EASW, método Delphi, análisis de tendencias, diseño de escenarios, sinopsis interactiva, árboles de decisión y relevancia, análisis morfológico, teoría de catástrofes, analogía histórica, incasting y backasting, visioning” (p.9), generan aspectos favorables para la organización al ser aplicados, tales como: “estimulan de forma creativa el pensamiento y la reflexión a través de expertos” (p.10), también pueden lograr imágenes futuras extremadamente visionarias; este método es apropiado así se tengan datos del presente o del pasado ya que se generan cambios importantes en el entorno que anula ciertas situaciones, se tiene una serie de instrumentos que complementan a los métodos cuantitativos y cualitativos, que coadyuvan a identificar y evaluar las diferentes tendencias futuras con el análisis de fenómenos altamente complicados, de la misma manera “suministran y favorecen el trabajo colaborativo de los expertos, estos instrumentos son los siguientes: Environmental scanning, brainstorming, mindmapping, benchmarking, roadmapping, análisis DAFO.” (p.9)

Por otra parte, es muy importante incorporar la gestión prospectiva en el sector turístico en especial la planeación turística para generar las proyecciones, anticipar las tendencias de cambio y alcanzar los mejores diseños turísticos, con el fin de lograr el mejor servicio al cliente, entre ellos los inversionistas y habitantes de la región.

En los ejercicios realizados en Colombia de prospectiva, a parte de los mencionados en el desarrollo del trabajo, en la zona del occidente del país (Buenaventura) especialmente en el sector turístico de la Bahía de Málaga, según Serna (2018) aplicaron unas herramientas de la

gestión prospectiva con el fin de “ darle un mejor manejo administrativo, “entender la situación del posconflicto e impactar las regiones del país”(p.13,) asimismo convertirse en un excelente atractivo ecoturístico pensando siempre en el respeto por el medio ambiente, la sostenibilidad y la preservación del parque; teniendo en cuenta las áreas económicas, ambientales, turísticas y sociales.

Estas herramientas prospectivas ayudaron a identificar las variables del ecoturismo que se debe enfocar en el sector turístico de la región de buenaventura entre ellas: la conciencia ambiental, el diseño de Productos, los efectos del turismo en la comunidad, la autenticidad del turismo de la Bahía y por ultimo y no menos importante las practicas turísticas eco-eficientes, de acuerdo con estas variables plantean crear escenarios futuros que ayuden a obtener experiencias a los consumidores.

Las herramientas prospectivas utilizadas en el desarrollo de gestión prospectiva ecoturística de Serna (2018) fueron las siguientes: encuesta tipo DELPHI a expertos para clasificar las variables de acuerdo las áreas económicas, ambientales, sociales y turísticas, también definieron unas variables por pilares claves (ecoturismo, marketing y postconflicto) y colores (verde, pálido y rojo) para su valoración a escala, de la misma manera los tabularon en el Abaco de Regnier en 03 grupos de variables, posteriormente escogieron el 30% de las variables de mayor impacto para realizar el análisis de influencia-dependencias a través del método MIC MAC y así determinar las variables de riesgo en donde deben recibir un procedimiento especial y crear los escenarios futuros enlazados o coordinados con los proyectos de ecoturismo de la región.

Para otros estudios es favorable también el uso de herramientas prospectivas como DELPHI, el Abaco de reigner: según Collazos et al (2018) en su análisis prospectivo, gracias al

Abaco Regnier se obtiene las 24 variables más importantes, posteriormente ejecutan un análisis individual de las variables que identifican la influencia y dependencia de cada una de ellas por medio de la herramienta (MIC MAC), esta herramienta arroja un resultado de (09) variables principales que fueron analizadas e identificadas para poder construir los escenarios futuros del ecoturismo. Allí es importante visualizar como las diferentes herramientas seleccionadas para las diferentes fases de la gestión prospectiva aportan a un objetivo en común y es la construcción de esos escenarios futuros y claramente un escenario apuesta. también respecto a la aplicación de la encuesta Delphi. (Godet y Durance, 2011 citado por Flores et al (2019) mencionan que:

Una de las ventajas de la encuesta Delphi es la certeza casi total de identificar un consenso, gracias a los cuestionarios sucesivos. Por otra parte, la información recogida en la encuesta acerca de los acontecimientos, tendencias y cambios bruscos determinantes para la evolución futura del problema estudiado, es generalmente rica y abundante. Finalmente, puede utilizarse tanto en los campos de la gestión, la economía y la tecnología como en el de las ciencias sociales. (p.33)

Así mismo Según Godet, Monti y Roubelat (2000) citados por Flores et al (2019) refieren que la herramienta de análisis morfológico aplicada por varios estudios en Colombia, “muestra varias ventajas, dentro de las más significativas se pueden señalar que, estimula el pensamiento creativo, permite estudiar el sistema “como un mapa”, y es aplicable a un inmenso número de sistemas.” (p.32)

Por otra parte, Aranda y Gutiérrez (2017) refieren desde su experiencia que los escenarios prospectivos “son una herramienta excelente para poder generar opciones de desarrollo territorial puesto que se toman varias variables, que al identificar sus dinámicas y normativa se puede conocer qué aspectos se deben mejorar para que el territorio prospere.” (p.201) aquí es relevante

mencionar que entre los beneficios de la aplicabilidad de las herramientas prospectivas se encuentra que no solo es utilizado para las organizaciones y empresas, sino que también para los territorios en específico para la construcción de planes turísticos en los que los municipios colombianos ven un gran potencial al sector turismo o este es su actividad económica más rentable.

Finalmente, entre otros beneficios tangibles de la prospectiva y sus herramientas se encuentra que “forma redes de expertos para intercambiar experiencias sobre el tema estudiado, difunde el conocimiento derivado del ejercicio de prospectiva entre los principales actores y responsables de las decisiones políticas.” (Fernández, 2012, p. 13) por ende hace amplia la participación entre los diferentes actores sociales y claves, como las entidades gubernamentales, las comunidades y sus líderes, las demás organizaciones dedicadas al turismo, las entidades académicas entre otras de interés del análisis prospectivo según sus objetivos, se desarrolla una visión integral para la construcción de esos escenarios futuros.

De esta forma, la prospectiva se configura como un potencial instrumento hacedor de políticas, más orientado al proceso que al producto, reconoce la complejidad de los fenómenos socioeconómicos y se fundamenta en un proceso continuo de innovación y de aprendizaje, también sistematiza el debate sobre la perspectiva futura y los deseos de desarrollo que manejan una gran variedad de actores. (Fernández, 2012, p.13)

Lo anterior es visible en el segundo apartado de la discusión de resultados, al observarse que las herramientas de diagnóstico aplicadas a los estudios en Colombia, permitieron que las organizaciones y en este caso también los territorios conocieran a profundidad sus problemáticas sociales, económicas, ambientales, de acceso tecnológico e innovación, educativas y entre otras,

que se dan entorno a su actividad económica que es el turismo, y esto permitiéndoles tener una visión más clara de sus escenarios futuros y de los expertos a participar en el proceso.

Conclusiones

Se concluye que, dentro de la revisión documental varios autores logran identificar en sus estudios del futuro, la importancia y la influencia de la prospectiva en las organizaciones del sector turístico de Colombia. Así mismo que los autores citados desde los textos base de la presente monografía destacan que la prospectiva es ese futuro que se construye de manera colectiva, como un objetivo en común para una organización o territorio, es el diseño del futuro desde perspectivas cuantitativas y cualitativas, resaltando que lo cualitativo permite un acercamiento y un contacto con la realidad del sector turístico.

Por otra parte, se identifica que la gestión prospectiva en el sector turístico aporta en gran medida a las organizaciones y a los territorios, desde la literatura se observa la utilidad demandante de las herramientas prospectivas para la construcción de planes territoriales, pues son pocas las empresas u organizaciones del país que expresan la gestión prospectiva como experiencia de estudio del futuro dentro del sector turístico.

De acuerdo a lo hallado en la investigación del primer objetivo, en donde se identifican las herramientas de la gestión prospectiva y su uso, es importante reconocer que las organizaciones y territorios hacen uso de las herramientas de gestión prospectiva para la toma de decisiones asertiva frente al futuro, de igual forma tiene en cuenta la incertidumbre en los aspectos económicos como los acuerdos internacionales de comercio, los cambios tecnológicos, los retos geopolíticos y las transformaciones sociales.

También, se logra identificar en varias organizaciones y territorios la existencia de errores provocados por la ausencia de la gestión prospectiva, y que, dentro de la prospectiva y su proceso de gestión, la planificación estratégica es una herramienta transversal para diagnosticar,

analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas de acuerdo al entorno actual de los territorios y organizaciones, la cual se puede trazar el camino futuro.

Es importante mencionar que, varios autores describen herramientas, elementos, fases o etapas de la gestión prospectiva en la que se fundamentan los resultados del primer objetivo, ya que favorecen a los territorios, las organizaciones, las pequeñas o medianas empresas del sector turístico, en donde realizan un análisis de gestión prospectiva teniendo en cuenta los siguientes factores: análisis de entorno o diagnóstico de la situación, análisis de tendencias, identificación de variables, construcción de hipótesis y escenarios futuros y plan estratégico para el cumplimiento del escenario apuesta.

De acuerdo a las fases de gestión prospectiva, se hallaron las siguientes herramientas, así:

1. En la fase de diagnóstico se utilizaron herramientas de análisis del macro y micro entorno, el concepto de inteligencia organizacional, la herramienta de diagnóstico empresarial, la Matriz FODA, el análisis de entorno, el análisis de principales agentes, talleres de prospectiva, MACTOR, matriz EFAS e IFAS y PESTEL.

2. Fase de Análisis de tendencias, no se hallaron muchas herramientas que aporten a identificarlas, entre estas se resalta el análisis de tendencias y las mega tendencias, sin embargo, en el desarrollo del contenido se logra establecer que las organizaciones turísticas identifican varias tendencias y mega tendencias que sirven para el futuro y sus propios objetivos.

3. Fase de identificación de variables, se hallaron herramientas útiles como el método Delphi, análisis estructural, el sistema SMIC, el método de probabilidades de Bayes, la matriz de importancia y dominio, estas herramientas aportaron a la identificación de variables, en donde se tuvo una priorización de las mismas de acuerdo al análisis de poder que influye una sobre otra.

4. Fase de construcción de escenarios e hipótesis, se identificó que hay una serie de herramientas que desarrollan hipótesis para dar paso a la construcción o proyección de escenarios futuros, entre ellas el análisis morfológico, la escala de probabilidades de eventos, los ejes de Peter Schwartz, la matriz empresarial y cartografía; para finalizar en la quinta fase del plan estratégico que contribuyen al cumplimiento de esos escenarios apuesta, se evidenció la importancia de la planificación y las estrategias dentro de la gestión prospectiva de las organizaciones turísticas con las siguientes herramientas: Modelo MMGO, proceso de planeación estratégica, planificación turística, matriz MEFE, ciclo PHVA, cinco fuerzas de Porter, plan vigía, diamante competitivo y medidores clave.

Como se observa en el anterior párrafo, se halló que, dentro de cada uno de los anteriores factores o etapas propuestas en esas metodologías, se exponen diferentes métodos, matrices, conceptos y herramientas de tipo cualitativo y cuantitativo que utilizaron las organizaciones turísticas de Colombia y, pueden ser abordadas por organizaciones o territorios para realizar sus análisis de gestión prospectiva. Cabe resaltar que la prospectiva territorial fue la que más abordado este tipo de estudios a futuro, en pro de los planes turísticos o la identificación de potenciales territorios turísticos, por ende, se hace un llamado a todas las organizaciones entre ellas las pequeñas y medianas empresas para que asuman estas fases de la gestión prospectiva, con el fin de desarraigar la incertidumbre que se da en torno al desarrollo los diferentes contextos.

Así mismo, se identifican herramientas como talleres de prospectiva, método Delphi, entre otras, en la que es de vital la participación de los expertos y actores clave del sector turístico en las diferentes fases, en pro de obtener una mirada colectiva y objetiva de la organización o el territorio frente a la situación presente, lo que se denomina como un estudio a

futuro de tipo voluntario. Respecto a las fases de tendencias también se concluye que existe la tendencia de ecoturismo, en este sector de la económica se logra establecer que el ecoturismo es una estrategia turística que ha aportado a la sostenibilidad y la conservación ecológica.

Para el segundo objetivo el cual es describir las falencias del sector turístico de Colombia, encontradas por medio de las herramientas prospectivas aplicadas por las organizaciones, se establece que las diversas falencias y dificultades halladas durante los estudios, pueden afectar el desarrollo integral de las organizaciones y territorios del sector turístico de Colombia, se describieron entorno a ocho (8) factores fundamentales que se recomienda tener en cuenta al momento del análisis del diagnóstico de las organizaciones turísticas, así: seguridad, infraestructura, factor ambiental, económico, organizacional, social, tecnológico y educativo.

Gracias a la investigación adelantada, se puede evidenciar las dificultades en las organizaciones y territorios del sector turístico, las cuales sirven de referencia a otras empresas y departamentos para un análisis prospectivo riguroso, es importante mencionar que los territorios por medio de los planes turísticos son los que más han evocado la prospectiva y la han hecho útil para su desarrollo territorial, teniendo en cuenta aspectos como los servicios profesionales del sector, asociatividad, consolidación de productos turísticos, capacitación a actores sociales, inversión pública turística, instalaciones y preservación de bienes patrimoniales, también se reconoce que los estudios a futuro aportan a la construcción de planes de negocio de las organizaciones.

Por otra parte se rescata como resultado del segundo objetivo específico algunas recomendaciones a partir de estos factores encontrados que brinda la revisión literaria: desarrollar un portafolio de lugares y atractivos turísticos, divulgar marcas locales turísticas, promover la articulación para ofrecer paquetes integrales, ejecutar estrategias de mercadeo,

incentivar la creación de página web a las organizaciones turísticas, aportar al diseño de una política departamental de turismo si no existe en su departamento, así mismo es importante capacitar a los prestadores turísticos en el uso de las TIC, educar en un segundo idioma, capacitar el personal en temas de preservación del ecosistema, el cuidado y el fomento de la preservación del patrimonio y saberes ancestrales.

Con la Gestión prospectiva se puede conocer y plantear la gestión eficiente de recursos, se informa y conoce las fuentes de financiación como el Fondo para el Desarrollo Tecnológico de las Micros, Pequeñas, y Medianas empresas, Minciencias y fondos privados, se promueven los espacios en donde los operadores turísticos se pueden conocer entre si e intercambien productos y servicios, estar al tanto de los avances tecnológicos como las plataformas, las transacciones digitales, los sistemas de calificación en línea.

Es importante mencionar que con el tercer objetivo específico, el cual es presentar los aspectos favorables de la implementación de las herramientas aplicables de gestión prospectiva de las organizaciones para el sector turístico en Colombia, se concluye que los diversos estudios que han tenido la experiencia de desarrollar la gestión prospectiva en su organización y territorio, resaltan los beneficios y las ventajas de darle utilidad a las herramientas prospectivas en sus diferentes fases metodológicas, entre los elementos que más se resaltan es que sin importar que se utilice un método cualitativo o cuantitativo los dos traen ventajas para el proceso de gestión prospectiva, que la participación y la creación de redes a través de los actores claves y los expertos en sus diferentes herramientas prospectivas, ha generado espacios de asociatividad y una visión integral para la organización y los territorios, que las herramientas benefician a la organización y territorio porque les orientan a identificar sus debilidades y sus fortalezas lo que desarrolla un horizonte más claro para todos los involucrados.

Los principales aspectos favorables hallados por las herramientas, son: suministrar información del futuro para el presente, lo cual fortalece la toma de decisiones asertiva, la mejora en el servicio al cliente, la identificación de variables para objetivos a largo plazo como ser atractivos ecoturísticos, estimulan el pensamiento creativo y el desarrollo territorial, no solo por las mejoras internas y externas de las organizaciones turísticas locales sino también por la construcción de los planes turísticos.

Finalmente, y de acuerdo a la investigación descriptiva realizada, se sugiere al lector hacer uso de las herramientas de la gestión prospectiva en todas las organizaciones y territorios del sector turístico, con el fin de identificar y conocer a profundidad las principales falencias, fenómenos sociales, económicos y ambientales, el acceso tecnológico de innovación y el impacto que se tiene en las organizaciones turísticas, así mismo puede delimitar la incertidumbre del futuro sobre su funcionamiento interno y externo, conocer cómo se utiliza la gestión prospectiva para anticipar hechos o condiciones futuras, también se puede identificar los aspectos favorables de la implementación de las herramientas, que faciliten el desempeño organizacional y la toma de decisiones asertiva que conlleven al aumento del nivel productivo.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la gestión prospectiva es un instrumento hacedor de políticas, orientado al proceso que reconoce la complejidad de los fenómenos socioeconómicos y se fundamenta en un proceso continuo de innovación, para convertirse en un excelente atractivo ecoturístico que piensa en el respeto por el medio ambiente, la sostenibilidad y la preservación del mismo, ya que este sector es un motor dinámico para el desarrollo económico y generador transcendental de empleo alrededor del mundo.

Referencias

- Aranda,S. Gutierrez,K.(2017). Geoturismo sostenible: situación actual y prospectiva en la subprovincia de Ricaurte alto- Boyacá, Colombia. (Tesis de pregrado). Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (UDCA).
- Aliu.A,(2011). proyección y planificación estratégica en la industria turística, Enfoque comparativo y Modelo Híbrido. Estudios y Perspectivas en Turismo. Volumen 20 (2011) pp. 1324 – 1344.
- Arias,E.(2020). Prospectiva De Turismo Para El Corregimiento El Llanito. (Proyecto de Especialización). Universidad Abierta y a Distancia (UNAD).
- Baena.G,(2015). planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina. Metadata. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bernal,C.(2015). Turismo de naturaleza y cultura en el departamento de Boyacá (Colombia). Marco normativo y estratégico para la innovación turística en el territorio. (Tesis De Doctorado). Universidad de Salamanca.
- Camarena,J. (2016). la organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. Oikos Polis. Vol.1, N°1.
- Centro Nacional de Competitividad.CNC. (s.f). la actividad hotelera en panamá.
<https://cncpanama.org/cnc/index.php/informes/category/59-actividad-economica?download=2196:prospectiva-e-inteligencia-competitiva-de-la-actividad-hotelera-en-panama>.
- Collazos,B.Munevar,J.Salamanca,L. (2018). herramientas prospectivas aplicadas en zona oriente de la universidad cooperativa de Colombia con énfasis en marketingecológico: caso Granada universidad cooperativa de Colombia.

- Córdoba, Y. Minota, Y. (2015). “Análisis prospectivo de mercadeo para potenciar el turismo en los municipios de Bahía Solano y Nuquí, departamento del Chocó” (Trabajo de grado para especialización). Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
- Cortés, C. Vargas, E. (2018). Prospectiva en agencias de viajes: una revisión de la literatura. Turismo y sociedad. vol. (22), pp: 45 – 64.
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/5344>
- Díaz, L. (2020). Diseño del direccionamiento estratégico para la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo SAS de la ciudad de Duitama Boyacá. (Tesis de Maestría) Universidad Escuela de Administración de Negocios (EAN).
- Entorno Turístico. (2016, 29 de marzo). Efectos del cambio climático en el turismo.
<https://www.entornoturistico.com/efectos-del-cambio-climatico-turismo/>
- Fernández - Güell, J. (2012). oportunidad y conveniencia de aplicar la prospectiva al sector turismo. estudios Turísticos, n.º 192, pp. 7-33
- Flores, Y. Rodríguez, M. Espinoza, M. (2019). Planeación estratégica prospectiva en las organizaciones turísticas. Alfa publicaciones. Vol. 1, N° 3, p. 20-38.
- Folmer, O, Lujan, M. (2020). Estudio de prospectiva del sector turismo en La Pampa, Argentina. Revista Huellas, Volumen (24), <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/huellas/article/view/4375/5221>
- Fonseca, D. (2012). La prospectiva y el conocimiento de las tics en las pymes del departamento de Boyacá (Colombia). Pensamiento y Gestión (33), pp 182-202.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a09.pdf>
- Friego, E. (s,f). La seguridad en la industria del turismo la importancia de la Seguridad en el desarrollo turístico. Foro de profesionales latinoamericanos de seguridad.
http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4213_seguridad-turistica.htm

- Gambino,A.Pungitore,J.(2020). El concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores clásicos. *Técnica Administrativa*. (13),9.
- Gil.F,(2016). ¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial? *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. XII, núm. 23, pp. 29-38
- Gonzalez ,M.Perez,R.Perilla,R.(2020). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial, trinomio clave en las organizaciones del futuro. *Revista Espacios*. Vol. (41). Pp, 172 – 187.
- González,D,Reyes,N.(2019). Herramientas de gestión al alcance: caso red de hostales de la ciudad de Medellín. *Revista CEA*, 5(8), 113-129. <https://doi.org/10.22430/24223182.1261>
- Granados,R.Sánchez,S.(2016). : El observatorio turístico del grupo de investigación guía – otguia, un aporte para estimular la competitividad de los destinos turísticos en Boyacá. III coloquio internacional *Gestión, gobernanza y sostenibilidad del patrimonio cultural*.
- Hernandez,V.(2020). Estudio prospectivo: el turismo del futuro en Colombia – Visión 2030. (Informe de Maestría). Universidad Externado de Colombia.
- Jaimes,H.Bravo,S.Cortina,A.pacheco.C,(2009). Planeación estratégica de largo plazo, una necesidad de corto plazo. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. N.25.
- Jurado,K.(2020). Plan de negocios para la empresa dedicada al Ecoturismo Centro Eco-turístico “La Meseta”. (Tesis de Maestría). Universidad Escuela de Administración de Negocios.
- Londoño,H.Betancourt,B. (2020). Escenarios futuros del sector del turismo de Sevilla Valle del Cauca Colombia, Horizonte 2020-2030. XIV Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo – Julio 2020. [https://www.eumed.net/actas/20/turismo/35-escenarios-futuros-del-turismo-de-sevilla.pdf](https://www.eumed.net/actas/20/turismo/35-escenarios-futuros-del-sector-del-turismo-de-sevilla.pdf)

- Machado,I.Albelo,V. (2007) Diseño estratégico prospectivo y enfoque económico social del turismo en zonas vírgenes. Teoría y Praxis, núm. 3, pp. 115-123 Universidad de Quintana Roo Cozumel, México.
- Marczak,J.Engelke,P.Bohl,D.Saldarriaga,A.(s.f). América La tina y el Caribe 20 30: Escenarios futuros. Banco interamericano de desarrollo.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-2030-Escenarios-futuros.pdf>
- Mayuri,J.(2011). La administración estratégica y la productividad en las agencias de viajes y turismo. Rev. De Investigación de la Fac. De Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 14).
- Mera,C.(2012). Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. Repositorio UNAD.
<https://academia.unad.edu.co/images/investigacion/hemeroteca/estrategiaorganizational/2012/Concepto,%20aplicaci%C3%B3n%20y%20modelo.pdf>
- Mojica,F.(2019). análisis prospectivo de la región económica de planificación corredor industrial de Boyacá al horizonte del año 2019.
https://www.dapboyaca.gov.co/descargas/estructura_territorial/analisis%20prospectivo%20de%20la%20region%20economica%20de%20planificacion%20-%20corredor%20industrial%20de%20boyaca%20al%20horizonte%20del%20ano%202019.pdf
- Naciones Unidas. (2020). Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo.
https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf
- Niño,D, (2021). Análisis del Desempleo en Santiago de Cali. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

- Orduz,J.(2017). Análisis de la situación actual de la zona oriente en la universidad cooperativa de Colombia (UCC) en postconflicto para prospectiva ecoturística. [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia.https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7236/1/2018_Analisis_Situacion_ZonaOriente_Postconflicto_ProspectivaEcoturistica.pdf
- Orjuela,M. (2020). Plan prospectivo estratégico 2025 para la conservación de un ecoturismo sostenible en el Municipio del Neiva. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Orjuela, Y. (2019). Diseño de un Esquema para el Plan de Desarrollo Turístico de Chuquisa (Boyacá) (Tesis de pregrado). Universidad Externado de Colombia.
- Plata,B.E.(2013).Santa Rosa de Cabal, Risaralda: un modelo prospectivo estratégico territorial para el sector turístico. (Tesis de Maestría). Universidad Externado de Colombia.
- Prado,M.(2010). Prospectiva Turístico – Sostenible para el Municipio De Palmira (Valle del Cauca, Colombia) Horizonte 2014. (Tesis de Maestría). Universidad Internacional de Andalucía.
- Rio,J.Sepulveda,J.Meriño,L.(2009)._Propuesta de modelo de gestión estratégica en la filosofía empresarial en el sector turístico de la ciudad de Cartagena de indias. Revista de investigación en turismo y desarrollo local, 2. <https://www.eumed.net/rev/турыdes/06/ccs.htm>.
- Rivas.R.(s.f). La prospectiva en el ámbito de las organizaciones. Palestra (portal de asuntos públicos de la PUCP).
http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/11809/prospectiva_ambito_Rivas.pdf;sequence=1
- Rodriguez.E, (s.f). La prospectiva como: disciplina sistemática: conceptos y técnicas. Revista Universidad Eafit. N° 82.

- Romo,G.Márquez,E.(2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. Pensamiento y gestión. Volumen n.º 36, <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5573>
- Rosas,N.(2016). Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región puno, 2015. (Tesis de Maestría). U n i v e r s i d a d A n d i n a Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca.
- Rubiano,V. Camelo,C.(2017). prospectiva estratégica para la identificación de oportunidades de innovación en la empresa electrificadora del Huila s.a. al año 2028, (Tesis de Maestría). Universidad Externado.
- Ruiz,C.Gómez,D, Borda,M. Colorado,L.Holguín,H, Sánchez,j. Navarro,O.Montes,O, Ariza,N. Cancino,R.Salazar,M.(2012). Plan estratégico departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación – PEDCTI. Bogotá Colombia. Ediciones Antropos.
<https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-boyaca.pdf>
- Sanchez,A.Arenas, (2011). Análisis prospectivo del turismo en Cartagena de indias focalizado a los hoteles asociados a cotelco. (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Sanchez.S,Suárez.J,(2021). Los destinos turísticos y su llamado a la gestión desde la planificación local. Un acercamiento al producto turístico de la provincia de Gutiérrez. Turismo y Patrimonio. Volumen (16), pp.42 – 57. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2021.n16.0>
- Serna – Valero,D. (2018), herramientas prospectivas aplicadas en zona occidente de la universidad cooperativa de Colombia con énfasis en marketing ecológico: caso Buenaventura Uramba. (Trabajo de grado para optar al título de Administración de Empresas). universidad cooperativa de Colombia.

Tellez,D,P.Lopez,N,Y.(2018). Desarrollo turístico de Boyacá. <https://xdocs.cz/doc/desarrollo-turistico-de-boyaca-lo1qxlqgw28w>.

Tiuzó, S.C. (2014). “Generación de Ventaja Competitiva a través del Diseño de Estrategias para la Integración de los Actores del Sector Turístico en la Provincia de Sugamuxi”. In Vestigium Ire. Vol. 8, PP. 158-179

Villate,A. (2010). Emprendimiento empresarial usando prospectiva en el corredor turístico de Cundinamarca, Boyacá y Santander. Bogotá Colombia Universidad EAN.

World Tourism Organization (UNWTO). (s.f). Glosario de Términos de Turismo. <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>