

Análisis prospectivo para el restaurante “The Passsion”

Prospective Analysis for the Restaurant "The Passion"

Autores

✉ ^{1*} **Vanessa Infante Silva**



✉ ^{2*} **Yulietsy Sierra Mulet**



✉ ^{3*} **José Aguilera Mustelier**



✉ ^{4*} **Félix Díaz Pompa**



¹Universidad de Holguín, departamento de Turismo, Holguín, Holguín, Cuba.

²Universidad de Holguín, Máster en Ciencias, departamento de Turismo, Holguín, Holguín, Cuba.

³Universidad de Holguín, Máster en Ciencias, departamento de Turismo, Holguín, Holguín, Cuba.

⁴Universidad de Holguín, Doctor en Ciencias, departamento de Turismo, Holguín, Holguín, Cuba.

Como citar el artículo:

Infante, V.; Sierra, Y.; Aguilera, J. y Díaz, F. (2024). Análisis prospectivo para el restaurante “The Passsion”. *Recus*, 9(1), 157-181.

<https://doi.org/10.33936/recus.v9i1.5163>

Enviado: 07/09/2022;

Aceptado: 15/11/2023;

Publicado: 05/01/2024

Resumen

La importancia de implementar la planeación por escenarios en una empresa radica en que permite visualizar múltiples alternativas futuras para su desarrollo. La presente investigación científica se centra en la actividad extra hotelera, específicamente en el restaurante “The Passsion”, ubicado en la ciudad de Holguín, Cuba. El objetivo general fue elaborar escenarios para el restaurante “The Passsion” ante los cambios propuestos en el Modelo Económico y Social Cubano. Para ello, se utilizaron métodos de investigación científica y diversas herramientas computacionales, como los softwares de prospectiva MICMAC, MACTOR, MORPHOL y SMIC-PROB-EXPERT. Como principal resultado de la investigación, se identificaron 20 variables clave y 5 actores asociados a dichas variables. Asimismo, se elaboraron escenarios para el sistema objeto de estudio. El escenario final seleccionado fue el 1 (11111), decisión tomada por la dirección del sistema. Además, se propuso un plan que incluye 3 políticas enfocadas principalmente en los procesos administrativos y de gestión documental de la organización, así como 5 estrategias concretadas en un total de 11 acciones, destinadas a favorecer la planeación estratégica a largo plazo del restaurante “The Passsion”.

Palabras clave: Planeación; restaurante; herramientas computacionales; políticas; estrategias.

Abstract

The importance of implementing scenario planning in a company lies in its ability to visualize multiple future alternatives for its development. This scientific research focuses on the extra-hotel activity, specifically on the restaurant “The Passsion,” located in the city of Holguín, Cuba. The general objective was to develop scenarios for the restaurant “The Passsion” in response to the changes proposed in the Cuban Economic and Social Model. For this purpose, scientific research methods and various computational tools were used, such as the prospective software MICMAC, MACTOR, MORPHOL, and SMIC-PROB-EXPERT. The main result of the research identified 20 key variables and 5 actors associated with these variables. Additionally, scenarios for the system under study were developed, with the final selected scenario being 1 (11111), as decided by the system's management. A plan was also proposed, including 3 policies primarily focused on the organization's administrative processes and document management, along with 5 strategies consolidated into a total of 11 actions aimed at fostering the long-term strategic planning of the restaurant “The Passsion.”.

Keywords: Planning; planning; restaurant; computer tools; policies; strategies; strategies



1. Introducción

La Prospectiva Estratégica en la Gestión Organizacional

En los últimos años, la industria turística ha experimentado transformaciones significativas en sus agentes, formas de comercialización y beneficios para el consumidor (Cortés & Vargas, 2018). Esta transición hacia nuevas dinámicas viene acompañada de crisis en los ámbitos económico, político y social, lo que plantea el desafío de avanzar hacia formas estratégicas de gestión organizacional (Carlos Gutiérrez & Carol Gutiérrez, 2018).

Actualmente, las organizaciones enfrentan procesos de cambio permanente, acelerado y altamente competitivo. En este contexto, no basta con tener la capacidad de adaptarse y simplemente sobrevivir (Torres, 2020). Es fundamental que las organizaciones trabajen en su proceso de planeación mediante herramientas prospectivas que les permitan identificar, comprender y especular sobre posibles acontecimientos y factores clave. Estas herramientas facilitan la creación de una visión a largo plazo, lo que permite la toma de decisiones asertivas en el presente, con el potencial de influir positivamente en el futuro (Planificación y Prospectiva para la Construcción de Futuro en América Latina y el Caribe, 2016).

La competitividad global y las transformaciones sociales, tecnológicas, ambientales y económicas exigen que todos los actores del ecosistema adopten una actitud dinámica que les permita anticiparse a las nuevas realidades. En este sentido, la prospectiva se considera uno de los métodos más proactivos dentro de los estudios futuros (Quirós, 2020). Según Espinal y Cruz (2020), la prospectiva diseña múltiples caminos hacia el futuro, lo que ha incrementado su relevancia en los últimos años (Peñate & Ruiz, 2022).

Godet y Durance (2011) destacan la Prospectiva Estratégica, una metodología de origen francés, como una herramienta clave para la construcción de escenarios probabilísticos que analicen distintas condiciones futuras en las organizaciones (Dania Morocho & Chávez, 2020). Los escenarios son un medio para articular y ordenar la gama

de incertidumbres esenciales que podrían afectar los resultados de los planes en curso (Lechuga-Cardozo & Leyva-Cordero, 2020). La técnica de escenarios es ampliamente utilizada para orientar decisiones con impacto futuro (Roberto Mariano, 2019).

El aumento de la incertidumbre a nivel mundial convierte a la prospectiva estratégica en una herramienta esencial para que las empresas planifiquen horizontes deseados y apoyen la toma de decisiones (Mejías, 2018). Al ser una disciplina que estudia e indaga escenarios futuros y al complementarse con estrategias organizacionales, la prospectiva proporciona una planificación óptima que identifica progresivamente las condiciones necesarias para alcanzar la visión empresarial (Chuquitarco, 2019).

Ejecutada de manera adecuada, la prospectiva estratégica se reconoce como un proceso sistemático y participativo que facilita la construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en el presente y la movilización de acciones conjuntas. Por ello, se asocia de manera natural y complementaria con la planeación y la reflexión estratégica, convirtiéndose en una aliada clave y un importante elemento de apoyo (Astigarraga, 2016).

La Prospectiva Estratégica en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)

La prospectiva estratégica es de suma importancia en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) debido a su capacidad para integrarlas a la cadena productiva. Esto no solo tiene un impacto significativo en la economía nacional, sino que también contribuye al desarrollo del área productiva y a la comercialización de bienes y servicios (Rayas, 2021).

La actual crisis económica en Cuba, derivada de una combinación de factores como el agotamiento del modelo interno de desarrollo, el endurecimiento de las restricciones económicas impuestas por el gobierno de los Estados Unidos y el impacto del shock de comercio exterior generado por la pandemia de COVID-19, podría actuar como un catalizador para alcanzar el consenso necesario que permita la expansión del sector privado, especialmente de las Pymes (Estrada & Friedrich-Ebert-Stiftung, 2020).

En la provincia de Holguín, se destacan numerosas Pymes que ofrecen servicios turísticos y enfrentan desafíos importantes debido a la crisis económica del país. Entre estas, se encuentra el restaurante "The Passion" (en español, "La Pasión"), un restaurante gourmet especializado en comida italiana, ubicado en la Calle Libertad No. 9, Holguín 80100, Cuba. Este restaurante, cuya dirección coincide en plataformas como Google Maps, TripAdvisor y Facebook, ofrece servicios de alimentos y bebidas en dos áreas: una sección interior y otra al aire libre, además de contar con un bar (Infantes & Infante, 2019).

El Papel de la Prospectiva Estratégica en el Sector Gastronómico

La prospectiva, como disciplina, demuestra que el futuro no debe ser padecido, sino construido. En un contexto empresarial en constante cambio, con desafíos que incluyen la recuperación económica en el sector gastronómico, es esencial no solo enfocar esfuerzos en comprender el presente, sino también anticiparse a las contingencias futuras (Torres & Moreno, 2021).

Aplicado al caso de "The Passion", el análisis de posibles escenarios futuros en los que podría encontrarse el restaurante y la elección de la estrategia más adecuada otorgarían ventajas competitivas frente a otros establecimientos que operan sin considerar estas dinámicas. De este modo, al combinar el análisis prospectivo con la implementación de estrategias inteligentes, el restaurante podría no solo asegurar su éxito, sino también fortalecer su competitividad en el sector (Cutíño & Silva, 2020).

Planeación por Escenarios: Una Herramienta para la Construcción del Futuro

En un entorno cambiante y marcado por la incertidumbre, resulta crucial utilizar herramientas como la planeación por escenarios para anticiparse al futuro. Este enfoque permite visualizar las condiciones que enfrentará el restaurante "The Passion" en un panorama a largo plazo, alineando sus planes, esfuerzos, acciones y estrategias hacia la construcción de un futuro deseado. Esta metodología asegura que las decisiones tomadas en el presente estén orientadas hacia el éxito sostenible en un entorno dinámico y competitivo.

2. Materiales y métodos

En la presente investigación se emplea el Método de Construcción de Escenarios, que permite analizar el sistema en relación con todos los factores que inciden en él, de una forma u otra, con el fin de elaborar escenarios que favorezcan el desarrollo a largo plazo del restaurante.

La selección de esta metodología obedece a los criterios planteados por Fernández (2012), quien afirma que el análisis prospectivo contribuye significativamente a reflexionar de manera estratégica y colectiva sobre el futuro de la empresa, incluso cuando existe la posibilidad de errores en las previsiones realizadas. Este enfoque permite adoptar una postura más inteligente, al aceptar la incertidumbre, tratar de comprenderla y convertirla en parte del razonamiento y trabajo cotidiano del planificador.

La metodología se estructura en tres fases:

Fase 1: Construcción de la base

En esta etapa, se delimita el sistema objeto de estudio, el restaurante “The Passion,” analizando los factores internos y externos que influyen en su adecuado funcionamiento en el entorno.

- Análisis externo: Se consideró el comportamiento del macroentorno y microentorno del sistema objeto de estudio.
 - Para el macroentorno, se utilizó el análisis PESTEL (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales).
 - Para el microentorno, se aplicó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y desarrollar una estrategia de negocio.
 - Análisis interno: Este análisis se basó en la identificación de variables relacionadas con la operación, comercialización, gestión económica-financiera y recursos humanos del restaurante.

En esta fase, se emplearon herramientas prospectivas como MICMAC y MACTOR.

Fase 2: Exploración del campo de los posibles y reducción de la incertidumbre

En esta fase, se identificaron las variables clave y se analizaron los juegos de actores. Posteriormente, se prepararon los futuros posibles mediante una lista de hipótesis. Se utilizó el análisis morfológico (herramienta prospectiva Morphol) para descomponer el sistema en dimensiones esenciales y estudiar las combinaciones posibles de dichas dimensiones, generando múltiples imágenes de futuro. Los escenarios se probabilizaron mediante la herramienta prospectiva SMIC-PROB-EXPERT y el método de expertos, lo que permitió reducir la incertidumbre al estimar probabilidades subjetivas de ocurrencia de las diferentes combinaciones o acontecimientos clave.

Fase 3: Elaboración de los escenarios

En esta etapa, los escenarios se encuentran en estado embrionario y se estructuran en torno a dos juegos de hipótesis (realizadas o no realizadas). Se describe el camino que conecta la situación actual con las imágenes finales, en lo que se conoce como la fase diacrónica. Algunas partes de la evolución del sistema se modelan parcialmente y se analizan mediante tratamientos informáticos. Aunque las cifras calculadas tienen un valor indicativo, estas ilustran la evolución del sistema y permiten realizar verificaciones sobre su coherencia. Finalmente, se elaboraron los escenarios y se propuso un plan que incluye políticas, estrategias y acciones orientadas a fortalecer la planeación estratégica a largo plazo del restaurante.

3. Resultados

Fase 1: Construcción de la base

En esta fase, como resultado del análisis interno y externo del sistema (delimitación del sistema), se identificaron 94 variables, de las cuales los expertos seleccionaron 20 como las esenciales para la entidad. A continuación, se presenta la lista de estas 20 variables:

- Ley para el trabajo por cuenta propia.
- Creación de un mercado mayorista que abastece al sector particular.
- Estabilidad política existente en Cuba.
- Bloqueo económico, político y financiero impuesto por Estados Unidos.
- Crisis económica internacional.
- Lucha contra la pandemia de COVID-19.
- Aumento de la inflación y desabastecimiento general.
- Apertura de centros comerciales de equipos electrodomésticos con pagos en moneda extranjera (MLC).
- Clientes que asisten reciben remesas desde el exterior.
- Descenso del nivel adquisitivo de las familias cubanas en general.
- Desarrollo tecnológico lento en el país con respecto al resto del mundo.
- Infraestructura, accesibilidad y atractivos decorativos y arquitectónicos del restaurante.
- Buen trabajo de promoción en redes sociales.
- Amenaza de la ocurrencia de desastres naturales.
- Facilidades para la creación de MIPYMES.
- Inicio de la temporada alta que coincide con el invierno en Cuba.
- Apertura al turismo internacional, fidelidad del mercado canadiense y apertura al mercado ruso.
- Flexibilización de las restricciones de movilidad impuestas por la pandemia.
- Oferta gastronómica especializada y de gran variedad en comparación con la competencia.
- Equipo de profesionales de servicio competentes y calificados.
- Análisis estructural mediante el software MICMAC

Para determinar las variables clave, se aplicó el Método de Análisis Estructural utilizando el software MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación). Esta herramienta permitió analizar las relaciones de influencia y dependencia entre las variables, identificando así las más relevantes para el sistema objeto de estudio.

Se introdujeron las 20 variables esenciales determinadas por los expertos, y se realizó un análisis para identificar sus relaciones de influencia y dependencia. Posteriormente, se desarrolló la Matriz de Influencias Directas (MID), donde las interacciones entre las variables se clasificaron con los siguientes valores:

- 0: Sin influencia.
- 1: Influencia débil.
- 2: Influencia media.
- 3: Influencia fuerte.
- 4: Influencia potencial.

Esta clasificación permitió identificar las dinámicas de interacción entre las variables, lo que constituye un paso fundamental para detectar las variables clave del sistema objeto de estudio (ver tabla 1).

Tabla 1.

Matriz de Influencias Directas

<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>
<i>Tamaño de la matriz</i>	20
<i>Número de interacciones</i>	4
<i>Número de ceros</i>	240
<i>Número de unos</i>	43
<i>Número de doses</i>	49
<i>Número de treses</i>	67
<i>Número de cuatros</i>	1
<i>Total</i>	160
<i>Tanto por ciento de relleno</i>	40%

Como resultado del análisis, se obtuvieron 240 ceros, 43 unos, 49 doses, 67 treses y 1 cuatro, con un impacto global del 40%. El número de iteraciones fue de 4, logrando una estabilización del 100% en la iteración 2.

Al visualizar los resultados en el plano de influencias y dependencias directas (Fig. 1), se observa la posición de las variables según el análisis de la Matriz de Influencias Directas (MID). En el Cuadrante 1 se encuentran las siguientes variables:

- V4: Bloqueo económico, político y financiero impuesto por Estados Unidos.
- V5: Crisis económica internacional.
- V6: Lucha contra la pandemia de COVID-19.

- V14: Amenaza de la ocurrencia de desastres naturales.
- V16: Inicio de la temporada alta, que coincide con el invierno en Cuba.
- V17: Apertura al turismo internacional, fidelidad del mercado canadiense y apertura al mercado ruso.
- V18: Flexibilización de las restricciones de movilidad impuestas por la pandemia.

Estas son variables muy influyentes pero poco dependientes.

En el Cuadrante 2 se ubican:

- V1: Ley para el trabajo por cuenta propia.
- V2: Creación de un mercado mayorista que abastece al sector particular.
- V7: Aumento de la inflación y el desabastecimiento general.
- V8: Apertura de centros comerciales con pagos en moneda extranjera (MLC).
- Estas variables son tanto muy influyentes como muy dependientes.

En el Cuadrante 3 se encuentran las variables poco influyentes pero muy dependientes:

- V10: Descenso del nivel adquisitivo de las familias cubanas en general.
- V15: Facilidades para la creación de MIPYMES.
- V19: Oferta gastronómica especializada y de gran variedad en comparación con la competencia.
- V20: Equipo de profesionales de servicio competentes y calificados.

Por último, en el Cuadrante 4 se ubican las variables poco influyentes y poco dependientes:

- V3: Estabilidad política existente en Cuba.
- V9: Recepción de remesas desde el exterior.
- V11: Desarrollo tecnológico lento en el país en comparación con el resto del mundo.
- V12: Infraestructura, accesibilidad y atractivos decorativos y arquitectónicos del restaurante.
- V13: Buen trabajo de promoción en redes sociales.

Por otro lado, el plano de influencias y dependencias indirectas (Fig. 2) permite observar el desplazamiento de las variables y el resultado final de las variables clave. Las

coordenadas de estas variables corresponden a las sumas de influencias y dependencias calculadas a partir de la Matriz de Influencia Indirecta (MII), la cual da lugar a este plano. Estas variables clave son además muy influyentes y poco dependientes.

Figura 1.

Plano de influencias/dependencias directas

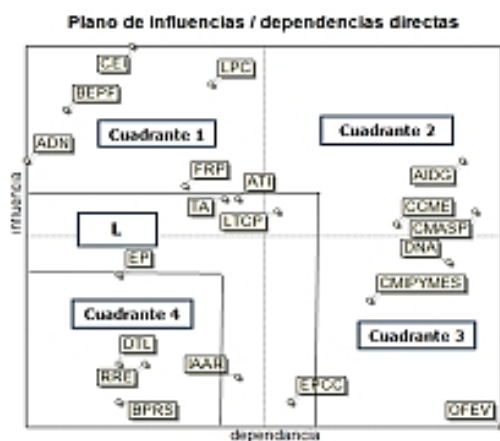
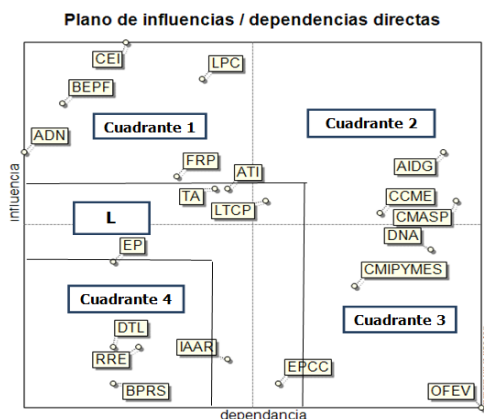


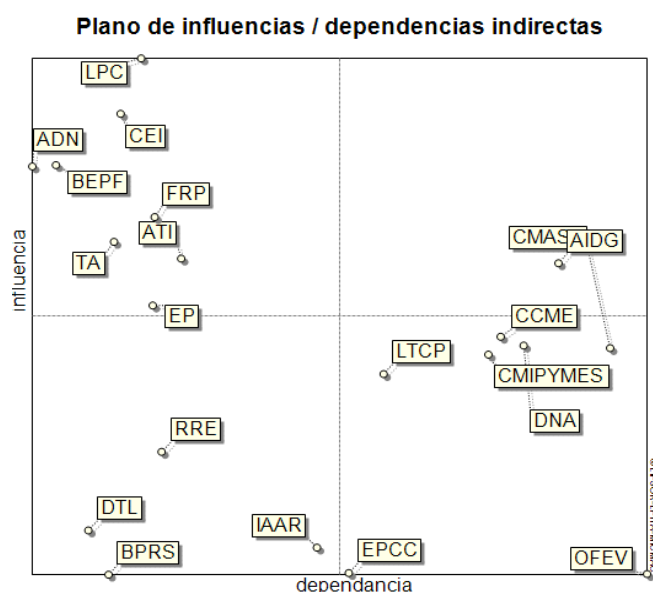
Figura 2.

Plano de influencias/dependencias indirecto



Este movimiento de las variables que da como resultado las variables claves se evidencia de mejor forma en el Plano de Desplazamiento, el cual señala el lugar de cada una de las variables en el Plano de influencias/dependencias directo y el lugar que estas pasan a ocupar en el Plano de influencias/dependencias indirecto (Fig. 3). Por ejemplo, se aprecia el movimiento de las V1, V2 y V8 del cuadrante 2 del Plano de influencias/dependencias directo al cuadrante 3 del Plano de influencias/dependencias indirecto.

Figura 3.
Plano de Desplazamiento



Variables clave:

V4: Bloqueo económico, político y financiero impuesto por Estados Unidos.

V5: Crisis económica internacional.

V6: Lucha contra la pandemia del COVID-19.

V14: Amenaza de la ocurrencia de desastres naturales.

V16: Inicio de la temporada alta del turismo en Cuba.

V17: Apertura al turismo internacional, fidelidad del mercado canadiense y apertura al mercado ruso.

V18: Flexibilización de las restricciones de movilidad impuestas por la pandemia.

V7: Aumento de la inflación y el desabastecimiento general.

En los cuadrantes 3 y 4 de este plano se encuentran el resto de las variables, las cuales son: V2 (Creación de un mercado mayorista que abastece al sector privado), V8 (Apertura de centros comerciales de pagos en moneda extranjera (MLC)), V10 (Descenso del nivel adquisitivo de las familias cubanas en general), V15 (Facilidades para la

creación de MIPYMES), V19 (Oferta gastronómica especializada y de gran variedad con respecto a la competencia) (cuadrante 3) y V9 (Recibo de remesas desde el exterior), V11(Desarrollo tecnológico lento en el país con respecto al resto del mundo), V13 (Buen trabajo de promoción en redes sociales) (cuadrante 4), estas variables son poco influyentes y muy dependientes del sistema objeto de estudio.

También se aprecian variables del tipo reguladoras las cuales son:

V1: Ley para el trabajo por cuenta propia.

V3: Estabilidad política existente en Cuba.

V12: Infraestructura, accesibilidad y atractivos decorativos y arquitectónicos del restaurante.

V20: Equipo de profesionales de servicio competentes y calificados.

Análisis del juego y estrategia de los actores mediante el software MACTOR

En el método MACTOR, luego de obtener las variables claves del Análisis Estructural (mediante el método MICMAC), se identifican los actores que controlan esas variables. Es el juego de estos actores «motores» el que explica la evolución de las variables dominadas, este procedimiento permite analizar las relaciones de fuerzas de cada uno de los actores.

Actores asociados a las variables clave:

Tabla 2.

Actores asociados a variables claves

Variables clave	Actor asociado
<i>Bloqueo económico, político y financiero impuesto por Estados Unidos</i>	Gobierno de los Estados Unidos (GEEUU)
<i>Crisis económica internacional</i>	Gobierno de la República de Cuba (GC)
<i>Lucha contra la pandemia del COVID-19</i>	Ministerio de Salud Pública (MINSAP)
<i>Amenaza de la ocurrencia de desastres naturales</i>	Instituto de Meteorología de la República de Cuba (IMC)
<i>Inicio de la temporada alta del turismo en Cuba</i>	Ministerio de Turismo (MINTUR)

<i>Apertura al turismo internacional, fidelidad del mercado canadiense y apertura al mercado ruso</i>	Ministerio de Turismo (MINTUR)
<i>Flexibilización de las restricciones de movilidad impuestas por la pandemia</i>	Ministerio de Salud Pública (MINSAP)
<i>Aumento de la inflación y el desabastecimiento general</i>	Gobierno de la República de Cuba (GC)

Se procede a construir el cuadro “estrategias de los actores”, la construcción de este se refiere a los actores que controlan las variables claves surgidas del análisis estructural; como se ha abordado anteriormente. Para realizar el cuadro, se sitúan los actores con una carta de identidad: sus metas y objetivos y comportamiento estratégico, es decir sus fortalezas y debilidades; luego se identifican los objetivos asociados a los actores y seguidamente se elabora la matriz de posiciones: situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos, se debate la posición matricial actores-objetivos, mostrando la actitud de cada actor en relación a cada objetivo, indicando su acuerdo, desacuerdo o neutralidad.

Luego, para definir los retos estratégicos y los objetivos asociados por cada actor se realizó una revisión de la documentación existente, revisión digital y en línea, de artículos de publicaciones periódicas, revistas, repositorios universitarios, entre otras fuentes menos formales.

Tabla 3.

Retos estratégicos y los objetivos asociados

Actor	Retos estratégicos	Objetivos asociados
Ministerio de Salud Pública (MINSAP)	Incrementar el estado de salud de la población mediante la regulación sanitaria	Atenuar los efectos de la pandemia Covid-19 para el turismo
Gobierno de la República de Cuba (GC)	Lograr el crecimiento económico del país	Minimizar los efectos de la crisis económica internacional para el turismo
Instituto de meteorología de la República de Cuba (IMC)	Mantener al país informado de forma constante sobre los fenómenos naturales que se avecinan	Detectar e informar sobre las amenazas de desastres naturales

Gobierno de los Estados Unidos (GEEUU)	Ministerio de Turismo (MINTUR)	Limitar del flujo de turistas estadounidenses a Cuba	Limitar relaciones comerciales de la institución
		Limitar el flujo de turistas estadounidenses a Cuba	Limitar relaciones comerciales de la institución
		Limitar el flujo de turistas estadounidenses a Cuba	Limitar relaciones comerciales de la institución
		Limitar el flujo de turistas estadounidenses a Cuba	Limitar relaciones comerciales de la institución
		Limitar el flujo de turistas estadounidenses a Cuba	Limitar relaciones comerciales de la institución
		Limitar el flujo de turistas estadounidenses a Cuba	Limitar relaciones comerciales de la institución
		Limitar el flujo de turistas estadounidenses a Cuba	Limitar relaciones comerciales de la institución
		Limitar el flujo de turistas estadounidenses a Cuba	Limitar relaciones comerciales de la institución
		Limitar el flujo de turistas estadounidenses a Cuba	Limitar relaciones comerciales de la institución
		Limitar el flujo de turistas estadounidenses a Cuba	Limitar relaciones comerciales de la institución

Luego de esto, los autores proceden a elaborar una matriz de influencia/dependencia directa entre actores para determinar de qué forma influye uno sobre el otro (fig. 4.), para lo que se establecen valores entre 0 y 4.

Figura 4.

Matriz de influencia/dependencia

		MINSAP	GC	IMC	GEEUU	MINTUR
►	MINSAP	0	2	0	0	2
	GC	4	0	4	0	4
	IMC	1	1	0	0	2
	GEEUU	3	2	2	0	3
	MINTUR	0	1	0	0	0

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor :

- 0 : Sin influencia
- 1 : Procesos
- 2 : Proyectos
- 3 : Misión
- 4 : Existencia

El siguiente paso es conocer el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos (Fig. 5).

Figura 5.

Posicionamiento de los actores respecto a los objetivos

		MINSAP	GC	IMC	GEEUU	MINTUR
►	MINSAP	0	2	0	0	2
	GC	4	0	4	0	4
	IMC	1	1	0	0	2
	GEEUU	3	2	2	0	3
	MINTUR	0	1	0	0	0

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor :

- 0 : Sin influencia
- 1 : Procesos
- 2 : Proyectos
- 3 : Misión
- 4 : Existencia

Una vez identificados los objetivos asociados a cada actor se construyó la matriz de posiciones valoradas (Fig. 6). Para ello se elabora una matriz donde se evalúa la posición de los actores frente a cada uno de los objetivos propuestos.

Figura 6.

Matriz de posiciones valoradas

		AEPCT	MCEIT	DIDN	LRCI	FJ	Suma absoluta
►	MINSAP	1	1	1	0	1	4
	GC	1	1	1	-1	1	5
	IMC	0	1	1	0	0	2
	GEEUU	0	1	0	1	-1	3
	MINTUR	1	1	1	-1	1	5
	Número de acuerdos	3	5	4	1	3	—
	Número de desacuerdo	0	0	0	-2	-1	—
	Número de posiciones	3	5	4	3	4	—

Para realizar la evaluación de la matriz de posiciones de actores x objetivos se analizaron los resultados obtenidos en la tabla de salida 1MAO Matriz que proporciona el Mactor; donde se pudo constatar que el Gobierno de Cuba y el MINTUR son los actores más afectados por los objetivos definidos y que el IMC es el menos implicado. Esto se debe a que la gran mayoría de los objetivos están orientados directa e indirectamente a la mejora del restaurante objeto de estudio. También se puede apreciar que los actores tienen alguna implicación con todos los objetivos propuestos, los cuales responden a los principales retos estratégicos. Estos resultados también permiten apreciar que entre los actores seleccionados no manifiestan conflictos o divergencias, por lo que no se revelan objetivos conflictivos.

Figura 7

Matriz de posiciones valoradas

		AEPCT	MCEIT	DIDN	LRCI	FJ	Suma absoluta
►	MINSAP	1	1	1	0	1	4
	GC	1	1	1	-1	1	5
	IMC	0	1	1	0	0	2
	GEEUU	0	1	0	1	-1	3
	MINTUR	1	1	1	-1	1	5
	Número de acuerdos	3	5	4	1	3	—
	Número de desacuerdo	0	0	0	-2	-1	—
	Número de posiciones	3	5	4	3	4	—

Por otra parte, se analizó la Matriz de Actores/Objetivos 2MAO la cual representa el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos. Según la matriz resultante se pudo comprobar que los actores que más presentan una posición favorable elevada al cumplimiento de los objetivos son el Gobierno Cubano y el Ministerio de Turismo, y precisamente los objetivos que arrojan mayor impacto positivo sobre el sistema objeto de estudio son el segundo (Minimizar los efectos de la crisis económica internacional para el turismo) y el último (Posibilitar los flujos turísticos a la ciudad de Holguín).

Figura 8.*Matriz de Actores/Objetivos*

		AEPCT	MCEIT	DIDN	LRCI	FJ	Suma absoluta
►	MINSAP	3	2	1	0	3	9
	GC	3	3	2	-3	3	14
	IMC	0	1	4	0	0	5
	GEEUU	0	2	0	2	-3	7
	MINTUR	2	3	2	-2	4	13
	Número de acuerdos	8	11	9	2	10	—
	Número de desacuerdos	0	0	0	-5	-3	—
	Número de posiciones	8	11	9	7	13	—

Diligenciadas las matrices necesarias, se obtiene la matriz valorada y ponderada de posiciones (3MAO), en la cual se observa que los objetivos con mayor grado de acuerdos al tener en cuenta las influencias entre actores, corresponden a minimizar los efectos de la crisis económica internacional para el turismo (MCEIT), de igual forma, los objetivos relacionados a Limitar relaciones comerciales de la institución (LRCI) y Posibilitar los flujos turísticos a la ciudad de Holguín (FJ) continúan con los niveles de desacuerdo más altos (Fig. 9).

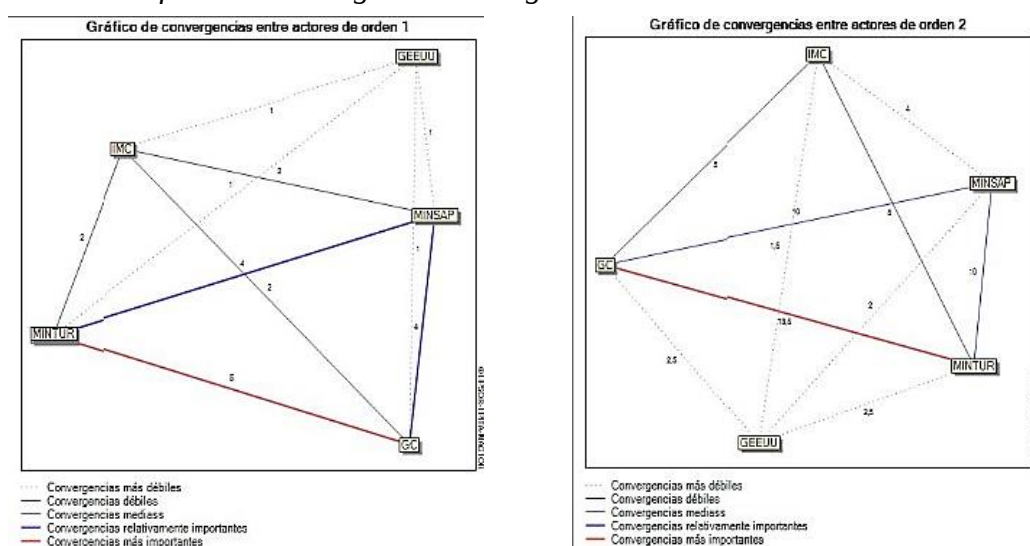
Figura 9.*Matriz valorada y ponderada de posiciones*

		AEPCT	MCEIT	DIDN	LRCI	FJ	Mobilización
	MINSAP	1.1	0.7	0.4	0.0	1.1	3.2
	GC	2.8	2.8	1.9	-2.8	2.8	13.2
	IMC	0.0	0.5	1.8	0.0	0.0	2.3
	GEEUU	0.0	6.4	0.0	6.4	-9.6	22.5
	MINTUR	0.1	0.1	0.1	-0.1	0.1	0.4
	Número de acuerdos	3.9	10.5	4.1	6.4	4.0	—
	Número de desacuerdos	0.0	0.0	0.0	-2.9	-9.6	—
►	Grado de movilización	3.9	10.5	4.1	9.3	13.6	—

A continuación, se procede a analizar los posibles conflictos entre actores, para ello se analizan los diferentes gráficos de convergencias/divergencias (Fig. 10), Además, al valorar el grado de convergencias y divergencias entre actores se observa que el número de convergencias mayor (21,7) es del Gobierno Cubano, es decir que todos los objetivos están determinados y relacionados en su mayor parte con este y su determinación se ve influida mayormente por el mismo. Por otra parte, el de mayor grado de divergencia sería el Gobierno de los Estados Unidos.

Figura 10.

Gráficos de convergencias/divergencias



Luego de elaborar la 3MAO y analizar sus resultados se puede decir que es recomendable para el sistema crear estrategias que sean capaces de aprovechar sus oportunidades y fortalezas y contrarrestar sus debilidades y amenazas. Obviamente un mayor número de actores se unen en acuerdo a minimizar la crisis económica internacional, pues es algo que beneficia a todos para darle continuidad a sus proyectos. Por otro lado, la oposición implantada por el gobierno de los Estados Unidos siempre va a estar enfocada en limitar las relaciones comerciales y el flujo de viajeros al país, impidiendo el desenvolvimiento del sistema y del gobierno cubano. Es por ello que los actores que están en desacuerdo con estos objetivos obstaculizadores se deben dar a la tarea de emplear y explotar correctamente a su máximo los recursos y atractivos del sistema para equilibrar los pros y contra existentes.

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

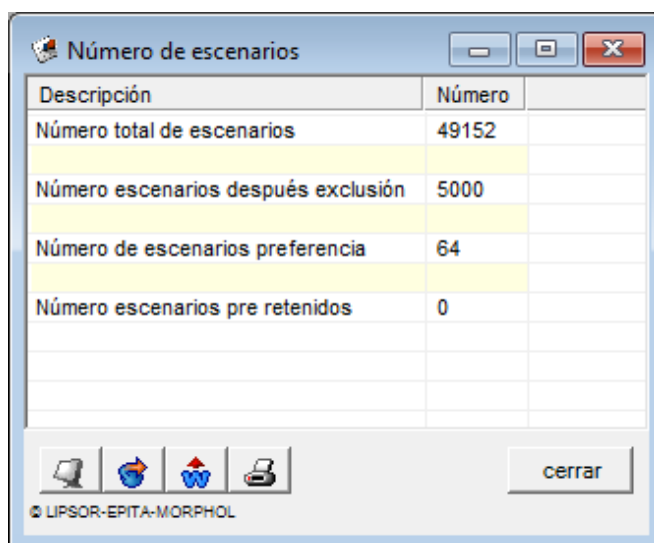
Concluida la primera fase del método de construcción de escenarios, se procede a realizar la segunda fase, la cual consiste en explorar el campo de los posible y reducir la incertidumbre. Para ello, primero se realiza la descomposición del sistema en sub-sistemas o componentes. Luego se construye el espacio morfológico a partir de la asociación de tres hipótesis a cada una de las variables claves determinadas mediante el software MICMAC. Dichas hipótesis se asocian a posibles estados futuros.

Reducción del Espacio Morfológico mediante el software MORPHOL

En esta etapa se desarrolla la reducción del espacio morfológico a través de los criterios de exclusión y de selección. Primeramente, para esto fueron excluidos un total de 5 hipótesis, las cuales son consideradas con pocas probabilidades de ocurrencia, y de igual forma se seleccionaron 5 hipótesis que podrían ser las situaciones más favorables para el desarrollo del sistema en circunstancias futuras. Una vez aplicado el software, se obtuvo que el espacio morfológico útil o probable es 5000 y que existen 64 escenarios de preferencia como se puede observar en la figura 11.

Figura 11.

Espacio morfológico útil



Descripción	Número
Número total de escenarios	49152
Número escenarios después exclusión	5000
Número de escenarios preferencia	64
Número escenarios pre retenidos	0

Durante la clasificación y selección de los escenarios se seleccionaron un total de 4 escenarios, definidos por el software como los más probables y sobre los cuales el programa realizó los cálculos pertinentes. Estos resultados se pueden observar en el Cuadro de escenarios tal y como se muestra a continuación, donde el escenario 1: 31122221 es el más probable (Fig. 12).

Figura 12.

Cuadro de escenarios

1	: 3 1 1 2 2 2 2 1 Pr
2	: 3 1 1 2 2 1 2 1 Pr
3	: 3 1 1 2 2 2 2 2 Pr
4	: 3 1 1 2 2 1 2 2 Pr

Cuadro de escenarios					
Dominios	Variables	Hipótesis			
		H1	H2	H3	H4
E	C	Que se recrudezca la crisis económica internacional 22 %	Que mejore la crisis económica internacional 19 %	Que la crisis económica internacional comience a optimizarse dentro de 5 años pasada la pandemia 29 %	? (C) 30 %
	TA	Que la temporada alta de turismo sea fructífera 51 %	Que la temporada alta de turismo no sea fructífera 35 %	? (TA) 14 %	
	ATI	Que se mantenga la apertura del turismo y la fidelidad del mercado canadiense y la apertura del mercado ruso 32 %	Que aumente la fidelidad del mercado canadiense y la apertura del mercado ruso 22 %	Que decaiga la fidelidad del mercado canadiense y la apertura del mercado ruso 31 %	? (ATI) 15 %
	AI	Que la inflación se mantenga por un periodo aproximado de 5 años 41 %	Que la inflación disminuya 16 %	Que la inflación aumente 31 %	? (AI) 0 %
S	LP	Que la pandemia se mantenga por los próximos 2 años 37 %	Que la pandemia sea erradicada 20 %	Que la pandemia se propague 28 %	? (LP) 0 %
EP	B	Que el bloqueo de Estados Unidos se mantenga por los próximos años 40 %	Que el bloqueo de Estados Unidos se recrudezca por los próximos años 41 %	Que el bloqueo de Estados Unidos sea eliminado en los próximos años 10 %	? (B) 0 %
PL	M	Que el gobierno del país mantenga la apertura de la movilidad 57 %	Que el gobierno del país aumente las facilidades de movilidad 22 %	Que el gobierno del país disminuya las facilidades de movilidad 14 %	? (M) 0 %
A	DN	Que no ocurran desastres naturales en el presente año 39 %	Que ocurran pocos desastres naturales en el presente año 31 %	Que ocurran múltiples desastres naturales en el presente año 22 %	? (DN) 0 %

Probabilización de los escenarios (uso del software SMIC-PROB-EXPERT)

Para llegar a los escenarios posibles y de esta forma determinar el escenario más factible para el sistema objeto de estudio restaurante "The Passsion", se utilizó el Método SMIC (Sistema de Matices de Impactos Cruzados-Probabilizados Mediante Expertos), con el empleo del software SMIC-PROB-EXPERT. Consta de dos fases: formulación de hipótesis-elección de expertos y probabilización de los escenarios.

Primeramente, se realiza la formulación de hipótesis y la selección de los expertos. Fueron seleccionados 9 expertos.

Luego se aplica el Método Delphi para determinar las 5 o 6 hipótesis principales con las cuales resultaría factible trabajar. El Método Delphi constituye una Interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. En este caso se aplicó una encuesta a cada uno de los 9 expertos, que dio como resultado la selección de las siguientes 5 hipótesis por su alta probabilidad de ocurrencia

- Que la temporada alta de turismo sea fructífera
- Que el bloqueo de Estados Unidos se mantenga por los próximos años
- Que el gobierno del país mantenga la apertura de la movilidad
- Que la pandemia se mantenga por los próximos 2 años
- Que se mantenga la apertura del turismo y la fidelidad del mercado

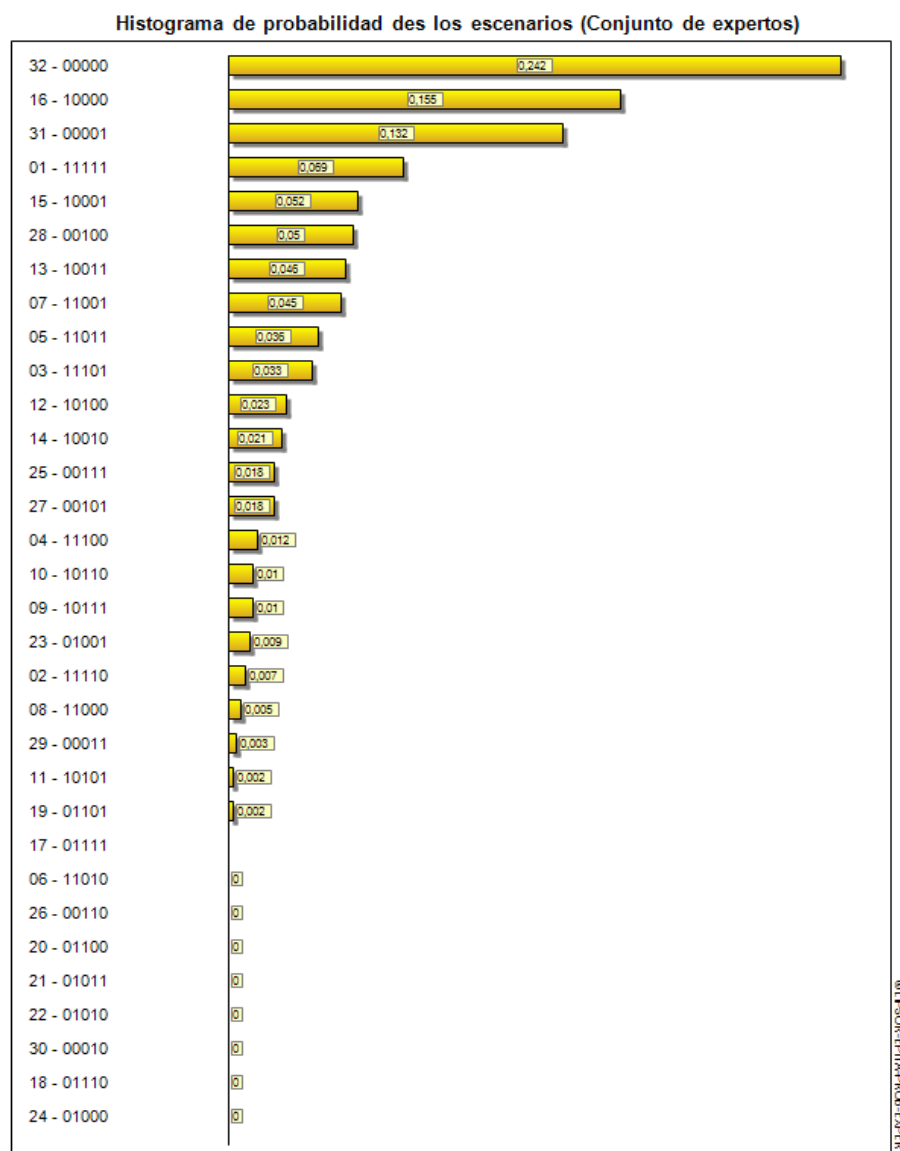
canadiense y la apertura del mercado ruso.

Se aplica la 2da encuesta SMIC para determinar según el criterio de cada uno de los expertos las probabilidades simples, las probabilidades condicionales de sí realización y las probabilidades condicionales de no realización en correspondencia con las hipótesis resultantes de la primera encuesta SMIC.

Como resultado del procesamiento de los resultados de dichas encuestas, el software Smic-Pro-Expert generó un histograma de probabilidad de los escenarios (Fig. 13), a través del cual se escogieron posibles escenarios de alta, media y baja probabilidad de ocurrencia.

Figura 13.

Histograma de probabilidad de los escenarios



De los cuales se seleccionó para su elaboración el de media probabilidad de ocurrencia en el cual se cumplen todas las hipótesis (escenario 1- 11111 con una probabilidad de 0,069) Por otra parte se tienen los escenarios de probabilidad alta (escenario 32- 00000 con probabilidad de 0,242) y de probabilidad baja (escenario 10- 10110 con probabilidad de 0,01)

En el escenario de mayor probabilidad como se puede apreciar las hipótesis seleccionadas tendrían una alta probabilidad de no ocurrir. Es decir que el sistema objeto

de estudio el restaurante "The Passsion" no se vería condicionado por ninguno de estos factores externos a él, sus actividades se lograrían realizar de manera normal y eficiente sin ningún contratiempo. De igual forma significa que los actores de relacionados a la investigación el Ministerio de Salud Pública, Gobierno de la República de Cuba, Gobierno de los Estados Unidos, Ministerio de Turismo no tendrían un rol tan imprescindible para el desarrollo del sistema.

Por otra parte, el escenario de probabilidad baja en cambio toma como posibilidad de ocurrencia 3 hipótesis, que la temporada alta del turismo sea fructífera, que el gobierno mantenga la apertura de la movilidad y que la pandemia se mantenga por los próximos 2 años. Son variadas las formas en que estas hipótesis lograrían condicionar al sistema objeto de estudio, ya que gran parte de sus actividades están relacionadas con estas variables.

Fase 3: Elaboración de los escenarios

Se escoge el escenario posible 1 (11111) por decisión de la dirección del sistema:

Esta escena adjudicará una perspectiva futura para el mejoramiento de la proyección estratégica a largo plazo para el restaurante "ThePasssion". En este contexto, se prevé que la pandemia del coronavirus continúe perjudicando las diversas actividades económicas y sociales que posibilitan el desarrollo económico del país, como el turismo y las actividades de servicio. La contención de la pandemia será posible con el esfuerzo de las instituciones gubernamentales y de salud pública del Gobierno de Cuba, y la voluntad primeriza de todos los cubanos, liderados por el Ministerio de Salud Pública; esta causa se espera, en este escenario, que tome alrededor de dos años.

La histórica batalla del Gobierno de los Estados Unidos contra Cuba y el bloqueo no cesarán en esta atmósfera. El restaurante "The Passsion", continuará siendo víctima de frenos, obstáculos y dificultades para desarrollar su cometido. En contrapartida a esta nebulosa, se espera que la temporada alta del turismo sea fructífera, y la actividad económica turística vuelva a posicionarse como capital, así como el servicio del restaurante "The Passsion". Además, se cuenta con la expectativa esperanzadora de que se acreciente la fidelidad del mercado canadiense en Cuba y la apertura del mercado ruso, debido a las excelentes relaciones internacionales que se mantienen con estas naciones. La perspectiva de este escenario indica además que el gobierno del país mantendrá la

apertura de la movilidad ciudadana y flexibilizará las medidas de restricción tomadas durante la pandemia, ya que esta continúa con un contexto favorable.

Luego del análisis realizado anteriormente, se llega al resultado de la investigación cumpliendo así su objetivo, la formulación de políticas, estrategias y acciones para el escenario probable seleccionado para el sistema objeto de estudio, empleando el Método de Construcción de escenarios y herramientas computacionales como software de prospectiva. Se realiza una propuesta de políticas, estrategias y acciones para favorecer el proceso de planeación estratégica de la organización.

La propuesta desarrollada consta de 3 políticas, las que se dirigen fundamentalmente a los procesos administrativos y de gestión documental de la organización, y 5 estrategias que están concretadas con un total de 11 acciones. El administrador y los trabajadores del restaurante deben implementar estas políticas, estrategias y acciones que conducirán a la toma de decisiones para el mejoramiento de su planeación estratégica. Las acciones propuestas tienen un tiempo delimitado de entre uno y dos años para su cumplimiento.

Se elaboró una tabla que contiene la propuesta de políticas, estrategias y acciones para favorecer la planeación estratégica del restaurante “The Passsion”.

4. Discusión

El análisis bibliográfico de la literatura especializada confirmó la existencia de estudios relacionados con la prospectiva estratégica aplicada a las empresas.

A partir de la implementación de diversos softwares de prospectiva, se identificaron los escenarios más probables para el futuro próximo de la organización, y se elaboró una propuesta de políticas, estrategias y acciones destinadas a fortalecer la planeación estratégica del restaurante “The Passsion”.

Se diseñó un plan que incluye 3 políticas y 5 estrategias, las cuales se concretan en un total de 11 acciones encaminadas a favorecer la planeación estratégica a largo plazo del restaurante “The Passsion”.

Referencias bibliográficas

- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: Orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, (71), 13–29.
- Carlos Gutiérrez, D. Q., & Carol Gutiérrez. (2018). *Retos y paradigmas de las organizaciones en el siglo XXI*. Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO). ISBN: 978-958-763-316-0.
- Chuquitarco Guamán, A. A., & Velásquez V. (2019). Dimensión prospectiva y su adaptación al entorno empresarial actual. *Revista Electrónica TAMBARA*, 8(48), 670–682.
- Cortés, C., & Vargas, E. (2018). Prospectiva en agencias de viajes: Una revisión de la literatura. *Turismo y Sociedad*, 22, 45–64.
<https://doi.org/10.18601/01207555.n22.03>
- Cutiño, R. I., & Silva, V. I. (2020). Propuesta de mejoras para la comercialización del restaurante. Trabajo de curso, Universidad de Holguín.
- Morocho Calva, D. G., Arroyo, R. A., & Chávez, D. A. (2020). Prospectiva estratégica: Herramientas tecnológicas para la toma de decisiones en el orden gerencial hospitalario. *Sinergia*, 11(2), 119–130.
- Espinal, D. S., & Cruz, N. (2020). Análisis prospectivo estratégico de la educación superior en Colombia. *Cultura, Educación y Sociedad*, 11(1), 177–196.
<https://doi.org/10.17981/cultedusoc.11.1.2020.13>
- Estrada, O. F., & Friedrich-Ebert-Stiftung. (2020). *El sector privado en Cuba: Entre el dogma y la reforma*.
- Fernández, J. M. (2012). Oportunidad y conveniencia de aplicar la prospectiva al sector turismo. *Estudios Turísticos*, 192, 7–33.
http://oa.upm.es/16723/1/inve_mem_2012_136283.pdf
- Infantes, V., & Infante, R. (2019). Análisis de la planeación estratégica del restaurante "The Passion." Trabajo de curso, Universidad de Holguín.
- Lechuga-Cardozo, J.-I., & Leyva-Cordero, O. (2020). World order scenarios: Analysis from the strategic perspective. *Ánfora*, 27(48), 141–166.
- Mejías, R. P. (2018). Análisis prospectivo estratégico de los procesos en el Hotel Brisas Guardalavaca de Holguín. Tesis de diploma, Universidad de Holguín.
- Peñate, M. U., & Ruiz, J. C. (2022). Análisis prospectivo estratégico para la empresa Inseletric en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6).
- CEPAL. (2016). *Planificación y prospectiva para la construcción de futuro en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas CEPAL.
- Quirós, J. A. (2020). *La prospectiva, una herramienta estratégica en las organizaciones*.
- Rayas, F. S. (2021). Análisis de la prospectiva estratégica de las pymes que suministran servicios o autopartes en el ramo automotriz en Querétaro. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 1(17), 11–27.
- Roberto Mariano, S. F. (2019). Escenarios prospectivos estratégicos a 2030 de las producciones agrícolas bajo riego de la cuenca del río Colorado (La Pampa, Argentina). *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*.
- Torres, L. G., & Moreno, A. I. (2021). Construcción de escenarios y análisis de estrategias de supervivencia para una Mype del sector gastronómico: El caso de la heladería

artesanal MasDeli Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección.
Torres, V. J. (2020). *La prospectiva como elemento clave de la planeación*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a Distancia, Especialización Alta Gerencia, Bogotá, Colombia.

Distribución

Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial](#) 4.0 Internacional.

Conflicto de intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

Contribución de los Autores

Autor	Contribución
Vanesa Infante Silva	Redacción, borrador original, revisión y edición.
Yulietsy Sierra Mulet	Redacción, borrador original, revisión y edición.
José Aguilera Mustelier	Redacción, borrador original, revisión y edición.
Félix Díaz Pompa	Redacción, borrador original, revisión y edición.