

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Plan Prospectivo Estratégico para Río Fonce 2020-2025

Martin Gilberto Riaño Castañeda

Joe Manuel Mendoza Hernández

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Administración Deportiva

Director

Darío Sierra Arias

Magister en Gestión de Marketing

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

2021

Contenido

Introducción	13
1. Plan Prospectivo Estratégico para Río Fonce 2020-2025.....	14
1.1. Planteamiento del Problema.....	14
1.2. Objetivos	15
1.2.1. Objetivo General	15
1.2.2. Objetivos Específicos.....	15
2. Marco Referencial	15
2.1. Marco Teórico	15
2.1.1. Origen de la Prospectiva	16
2.1.2. Prospectiva.....	18
2.1.3. Objetivos de la Prospectiva Estratégica	21
2.1.4. Características de la Prospectiva Estratégica	22
2.1.5. Modelo Prospectivo	22
2.1.6. Herramientas Prospectivas.....	23
2.1.7. Matriz DOFA	23
2.1.8. Árbol de Competencias.....	24
2.1.9. Análisis Estructural.....	24
2.1.10. Listado de Variables.....	25
2.1.11. Análisis de Escenarios.....	26
2.1.12. Árbol de Pertinencias	28
3. Reseña Histórica Río Fonce Rafting	29
4. Planeación Estratégica.....	30

4.1.	Definición del Sistema	30
4.1.1.	Misión	31
4.1.2.	Visión.....	31
4.1.3.	Filosofía	33
4.1.4.	Competencias Esenciales de la Empresa	34
4.1.5.	Matriz de Macrosegmentación.....	35
4.2.	Análisis Interno	36
4.2.1.	Árbol de Competencias.....	36
4.3.	Matriz Evaluación de Factores Internos y Análisis de Resultados MEFI.....	38
4.4.	Análisis Tendencial de Variables	40
4.5.	Análisis del Sector.....	46
4.5.1.	Análisis del Macroentorno	46
4.5.2.	Orígenes del Turismo de Aventura	47
4.5.3.	Orígenes del Turismo Deportivo	48
4.5.4.	Tipos de Instalaciones y Equipamientos Empleados para la Pernoctación, Práctica del Turismo de Aventura y Turismo Deportivo	49
4.5.5.	PESTEL	50
4.5.6.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	53
4.5.7.	Análisis Externo.....	54
5.	Postura Estratégica de la Organización	55
5.2.	Matriz Interna-Externa	55
5.3.	Análisis Interno-Externo	55
5.4.	Formulación de la Estrategia.....	56

5.4.1.	Matriz PEYEA	56
5.4.2.	Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	58
6.	Prospectiva	63
6.2.	Análisis Estructural	63
6.2.1.	Listado de variables	63
6.3.	Matriz de Evaluación	64
6.4.	Características de la Matriz	64
6.5.	Plano de Influencias Directas.....	65
6.6.	Plano de Influencias Indirectas	66
6.7.	Plano de Desplazamientos.....	67
6.8.	Listado de Variables Estratégicas	68
7.	Diseño y Construcción de Escenarios	68
7.1.	Método SMIC.....	68
7.1.1.	Fase 1: Formulación de Hipótesis y Elección de Expertos.....	69
7.1.2.	Fase 2: Probabilización de Escenarios	71
7.2.	Perfil de Expertos	71
7.3.	Presentación de Escenarios en Histograma.....	72
7.4.	Presentación de Escenario en Matriz	78
7.4.1.	Escenarios según Martin Riaño- Experto 1	78
7.4.2.	Escenarios según Joe Mendoza- Experto 2.....	79
7.4.3.	Escenarios según Diego Arenas- Experto 3.....	80
7.4.4.	Escenarios según Jonathan Muñoz- Experto 4	81
7.5.	Escenario en Matriz por Grupo de Expertos	82

7.6.	Escenarios Probables.....	84
7.6.1.	Escenario 1 Pesimista	84
7.6.2.	Escenario 2 Optimista	84
7.6.3.	Escenario 3 Alternativo.....	85
7.6.4.	Escenario 4 Menos Probable.....	86
7.7.	Construcción de Escenarios Apuesta	87
7.7.1.	Importancia y Gobernabilidad de las Acciones	87
7.8.	Árbol de Pertinencia.....	94
7.8.1.	Opción Estratégica	94
8.	Conclusiones.....	97
9.	Recomendaciones	98
	Referencias.....	100

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Modelo Prospectivo</i>	23
Tabla 2. <i>Visión Mega y planeación estratégica</i>	31
Tabla 3. <i>Análisis de visión</i>	32
Tabla 4. <i>Filosofía de la empresa</i>	33
Tabla 5. <i>Competencias esenciales de la empresa</i>	34
Tabla 6. <i>Árbol de competencias</i>	36
Tabla 7. <i>Matriz de evaluación de factores internos –MEFI</i>	39
Tabla 8. <i>Análisis tendencial de variables</i>	40
Tabla 9. <i>PESTEL</i>	51
Tabla 10. <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	53
Tabla 11. <i>Calificación matriz PEYEA</i>	56
Tabla 12. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC</i>	59
Tabla 13. <i>Variables analizadas en software MICMAC</i>	63
Tabla 14. <i>Características de la Matriz</i>	64
Tabla 15. <i>Hipótesis</i>	70
Tabla 16. <i>Perfil de expertos</i>	71
Tabla 17. <i>Escenario 1 Pesimista</i>	84
Tabla 18. <i>Escenario 2 Optimista</i>	84
Tabla 19. <i>Escenario 3 Alternativo</i>	85
Tabla 20. <i>Escenario 4 Menos probable</i>	86
Tabla 21. <i>Escenario 1- Importancia y gobernabilidad de las acciones</i>	87
Tabla 22. <i>Escenario 2 - Importancia y gobernabilidad de las acciones</i>	88

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA RÍO FONCE 2020-2025	8
Tabla 23. <i>Escenario 3 - Importancia y gobernabilidad de las acciones</i>	89
Tabla 24. <i>Escenario 4 - Importancia y gobernabilidad de las acciones</i>	91
Tabla 25. <i>Escenario 5 - Importancia y gobernabilidad de las acciones</i>	92
Tabla 26. <i>Escenario 6 - Importancia y gobernabilidad de las acciones</i>	93
Tabla 27. <i>Árbol de pertinencia</i>	95

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Matriz de macrosegmentación</i>	35
Figura 2. <i>Representación Matriz interna y externa</i>	55
Figura 3. <i>Representación gráfica matriz PEYEA</i>	57
Figura 4. <i>Matriz de evaluación MICMAC</i>	64
Figura 5. <i>Plano de influencias directas</i>	65
Figura 6. <i>Plano de influencias indirectas</i>	66
Figura 7. <i>Plano de desplazamientos</i>	67
Figura 8. <i>Histograma por escenarios y expertos</i>	72
Figura 9. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios (Diego)</i>	74
Figura 10. <i>Histograma de la probabilidad de los escenarios (Joe Manuel)</i>	75
Figura 11. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios (Martín)</i>	76
Figura 12. <i>Histograma de la probabilidad de los escenarios (Jonathan)</i>	77
Figura 13. <i>Escenario 1</i>	78
Figura 14. <i>Escenario 2</i>	79
Figura 15. <i>Escenario 3</i>	80
Figura 16. <i>Escenario 4</i>	81
Figura 17. <i>Escenarios en forma de matriz</i>	82
Figura 18. <i>Escenario 1: Pandemia</i>	88
Figura 19. <i>Escenario 2: Profesionalismo de guías</i>	89
Figura 20. <i>Escenario 3: Costos</i>	90
Figura 21. <i>Escenario 4: Innovación</i>	92
Figura 22. <i>Escenario 5: Deudas</i>	93

Figura 23. *Escenario 6: Rentabilidad*

Resumen

El presente trabajo de grado se plantea construir un plan prospectivo estratégico para la empresa Río Fonce Rafting 2020 – 2025, con el propósito de documentar las diferentes proyecciones que esta se podría plantear para consolidar dicha organización y lograr liderazgo en la región. Para ello se hizo la revisión de un diagnóstico organizacional y se identificaron los factores de cambio de la compañía, para, seguidamente, analizar las “variables estratégicas” actuales y potenciales y, finalmente, plantear los escenarios posibles y probables y analizarlos para escoger el escenario apuesta.

Palabras clave: diagnóstico, plan prospectivo estratégico, variables estratégicas, escenarios apuesta.

Abstract

The present degree work aims to build a strategic prospective plan for the company Río Fonce Rafting 2020 - 2025, with the purpose of documenting the different projections that it could propose to consolidate said organization and achieve leadership in the region. For this, an organizational diagnosis was reviewed and the company's change factors were identified, to then analyze the current and potential “strategic variables” and, finally, propose the possible and probable scenarios and analyze them to choose the scenario bet.

Keywords: diagnosis, strategic prospective plan, strategic variables, bet scenarios.

Introducción

El turismo de aventura en Colombia es un negocio rentable que ha tomado posicionamiento a nivel nacional e internacional por los diferentes atractivos turísticos del sector, especialmente por las actividades de aventura, tales como rafting (canotaje), caminatas ecológicas, espeleología, bici tour etc. Es por esto que, en el municipio de San Gil, se les ofrece a los turistas varios escenarios de diversión y de ambientes naturales incentivando al desarrollo de los negocios en el turismo, comercio, cultura y esto conllevará a generar un nivel socioeconómico de manera positiva.

Río Fonce Rafting es una empresa de turismo de aventura con un corto historial en el sector de actividades extremas, por este motivo, es de gran importancia que se pueda generar una adecuada planificación que permita que la empresa en crecimiento logre alcanzar un adecuado liderazgo y una sostenibilidad en la región.

La planeación prospectiva estratégica permitirá a la empresa visualizar las diferentes opciones de futuro ante situaciones positivas y adversas, en busca de la consolidación sostenible de la organización, para ser líderes en la región estando siempre pendientes de las competencias internas y externas. El presente documento ayudara a generar diferentes escenarios que permitan mejorar los procesos y la evaluación adecuada en la organización, y de esa manera disponer de todos los recursos para lograr las metas a largo plazo.

1. Plan Prospectivo Estratégico para Río Fonce 2020-2025

1.1. Planteamiento del Problema

Río Fonce Rafting es una empresa de turismo especializado en aventura (rafting, bici tour, caminatas ecológicas, etc.) ubicada en el casco urbano de San Gil y que hoy en día se encuentra como una de las mejores empresas de turismo a nivel departamental en Santander. La empresa cuenta con servicios como bici tour, Rafting Río Fonce y Río Suárez, parapente, circuito de cuerda, espeleología, caminatas ecológicas, escalada en roca seca y húmeda, capacitaciones primeros auxilios, paquetes turísticos, y apoyos a diferentes actividades de turismo que se realizan en San Gil y pueblos vecinos. La pregunta problema es la siguiente: ¿Qué prospectiva estratégica podrá tener Río Fonce Rafting en el año 2025? Será la empresa líder en el turismo de aventura en San Gil, Santander al año 2025

La dificultad que más se presenta en el turismo de aventura es mantener la sostenibilidad en el sector por las diferentes empresas con los mismos servicios que se encuentran en el municipio, por lo tanto, es fundamental ser líderes en la promoción del producto con calidez humana e inclusión de todas las poblaciones, lo que implicará la adecuada consolidación sostenible de la organización.

Es fundamental y necesario buscar estrategias alternas para aumentar el impacto de la empresa, ya que se genera una disminución de las ventas en la población (turistas). En el municipio y el departamento existen otras empresas que ofrecen los mismos servicios de turismo de aventura y esto implica que haya mucha más competencia en el sector, por lo tanto, se generará una disminución en las ventas y no se podrá gestar una adecuada sostenibilidad empresarial.

Es por esto que vemos con gran importancia realizar un plan prospectivo a esta empresa para poder buscar las posibles opciones de futuro estratégicos que nos encaminarán al liderazgo progresivo y a la consolidación sostenible de la organización.

1.2. Objetivos

1.2.1. *Objetivo General*

Construir un plan prospectivo estratégico para la empresa Río Fonce Rafting 2020 – 2025 con el fin de conocer las diferentes opciones de futuro en busca de la consolidación sostenible de la organización, para ser líderes en la región.

1.2.2. *Objetivos Específicos*

- Revisar el diagnóstico organizacional con el fin de establecer la situación actual.
- Identificar los factores cambio de la compañía.
- Analizar las “variables estratégicas”, actuales y potenciales que definen el norte de la empresa.
- Plantear los escenarios posibles y probables y analizarlos para escoger el escenario apuesta.
Establecer las estrategias y proyectos pertinentes para alcanzar el escenario apuesta.

2. Marco Referencial

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Origen de la Prospectiva

La escuela francesa de la prospectiva nace a finales de los años cincuenta del siglo XX, gracias a las construcciones teóricas de los filósofos y pensadores Gastón Berger y Beltrand de Jouvenel, la cual se fundamenta en la identificación de futuros posibles, o “futuribles,” para escoger el más conveniente y construirlo desde el presente.

Pero es durante los años ochenta del siglo XX cuando el profesor Michel Godet, comienza a visibilizar la prospectiva a través de ejercicios prospectivos académicos y con múltiples empresas, y durante los años noventa, crea el LIPSOR (Laboratorio de Investigación Prospectiva y Estratégica de las Organizaciones), en el CNAM (Conservatorio Nacional de Artes y Oficios), la cual tenía por objetivo formar en el campo de la prospectiva a profesionales que apoyaran la construcción del futuro a través de la prospectiva de empresas privadas y públicas.

América Latina no ha sido ajena a esta corriente. Gracias a la labor de Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), desde 1998, en Latinoamérica y el Caribe se vienen implementando los respectivos Programas Nacionales de Prospectiva en Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Uruguay, Ecuador, Chile y México; todos estos países vienen ejecutando con gran éxito sus programas nacionales. Brasil se destaca por haber logrado llevar los resultados de sus estudios de prospectiva a los niveles de decisión política y al logro de un consenso Estado-academia-sector privado-sindicatos. Las cadenas productivas priorizadas hasta ahora en el Brasil son: construcción civil, textiles y confecciones, madera y muebles, y plásticos. El horizonte de planeamiento empleado es 2050.

Pero la prospectiva no ha sido empleada solo por los gobiernos. Es en el campo empresarial donde ha tenido un impacto significativo a lo largo de las tres últimas décadas. La primera empresa

multinacional que empleó una de las metodologías de prospectiva, el planeamiento por escenarios, fue la petrolera Royal Shell, en 1968. Antes de esa fecha, la Shell solo aplicaba métodos de pronóstico, lo cual les impedía identificar e interpretar eventos cruciales para su industria, como el ocurrido en octubre de 1973 en el Medio Oriente, y que luego fue conocido como “la crisis del petróleo de 1973”. Al aplicar las técnicas de prospectiva, la Shell pudo vislumbrar dicho escenario, tan poco deseable, y plantear planes contingentes que PLAN fueron empleados en su debido momento.

Según Ortega (1998), la prospectiva en las últimas décadas, ha presentado un impacto significativo en el campo empresarial. En este sentido, en 1968 la petrolera Royal Shell, fue la primera multinacional en emplear la metodología prospectiva en el pensamiento por escenario. En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas internacionales, desde las automotrices hasta las líderes de las microelectrónicas y las telecomunicaciones, así como bancos de inversión y trading companies, emplean la prospectiva para el planeamiento de mediano y largo plazo de sus operaciones.

En Colombia la aplicación de la prospectiva se ha venido desarrollando de forma dinámica a lo largo de la última década, gracias al arduo trabajo de los prospectivistas Francisco José Mojica y Javier Medina, y durante los últimos años, con mayor impulso, por iniciativa de jóvenes prospectivistas discípulos de estos maestros. En la actualidad se vienen desarrollando múltiples ejercicios prospectivos en el ámbito de los gobiernos central, departamental y municipal; de igual forma, se realizan estudios prospectivos en organizaciones, universidades y en los diferentes sectores económicos del país.

Otros factores de éxito han sido la visibilidad y la divulgación de estos ejercicios prospectivos a través de diferentes congresos, seminarios y foros de prospectiva, en gran parte

desarrollados por las universidades líderes en el tema de prospectiva, tales como: la Universidad Externado de Colombia, La Universidad del Valle y La Universidad Nacional Abierta y a Distancia; esta última organiza cada año un congreso internacional donde se presentan los resultados de investigaciones, estudios, ejercicios y experiencias exitosas de prospectiva en el mundo entero.

2.1.2. *Prospectiva*

Berger (1964) uno de los fundadores de la disciplina, la define como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. La prospectiva parte del concepto según el cual el futuro aún no existe, y “se puede concebir como una realizar múltiple” Jouvenel (1993), y que “depende solamente de la acción del hombre” Godet (1990). Por tal razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, y para ello debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

Jouvenel (1993) plantea que existen dos formas de ver el futuro: la primera, como una realidad única, propia de los oráculos, los profetas y los adivinos. La segunda, como una realidad múltiple. Estos son los futuros posibles que denominó futuribles (p. 32).

Balbi (2008) define la prospectiva como la disciplina que ha logrado convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible; en particular, sus últimos desarrollos, que arriban a la llamada, prospectiva estratégica, que constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management moderno (P. 45).

Gil (2005) concibe la prospectiva de dos formas: como una “disciplina intelectual” o como una “indisciplina intelectual” que toma la forma de una “reflexión para iluminar la acción del presente con la luz de los futuros posibles”, en palabras del francés Godet (1993, p. 17). Esta

disciplina propone analizar las posibles evoluciones de una organización o territorio —o parte de él— en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que estos tiene con sus entornos endógenos y exógenos, para de, esta forma, elegir su mejor alternativa de futuro posible, a través de un ejercicio colectivo donde convergen todas las voluntades de los actores relacionados con dicha organización o territorio, como una herramienta de construcción social del futuro que motiva y permite la generación de una cultura “anticipatoria” .

Ben Martín (1995) describe la prospectiva como “El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales” (p 69).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las prospectivas son “Tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales” (pàrr 1.). Las herramientas prospectivas nos permiten “partiendo de un conocimiento experto del presente e información de calidad, vislumbrar cómo será el futuro que nos espera y trazar los posibles caminos para alcanzarlo” (pàrr 2); para reducir la incertidumbre que tenemos sobre el futuro y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

El Instituto de Prospectiva Estratégica en España (IPE) define la prospectiva como:

Una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la

incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado (2003, p 5.).

Con los resultados de un ejercicio prospectivo se puede realizar la planeación para organizar tanto acciones como recursos y así alcanzar el futuro apuesta. Estos resultados son estrategias concebidas, como la sumatoria de un objetivo y unas acciones; pero para que las acciones sean eficaces es necesario que se conviertan en proyectos, es decir, en rutas indicativas de actividades, con resultados, esperados, criterios de evaluación, definición de responsables, asignación de presupuestos y un estimativo en el tiempo a través de un cronograma. De esta manera se deja claro que hacer prospectiva no es planear, pero que, sin embargo, un ejercicio de planeación es conveniente realizarlo con posterioridad a un esfuerzo de tipo prospectivo.

Se trata, por consiguiente, de una herramienta de apoyo a la estrategia y de observación del entorno a largo plazo que tiene como objetivo la identificación temprana de aquellos aspectos que pueden tener un gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro. Actualmente se han desarrollado varios campos de aplicación de la prospectiva, entre los que destacan:

- Prospectiva tecnológica. Está se ocupa de la relación entre las creaciones tecnológicas y su impacto social; su origen data del gobierno de F.D. Roosevelt con el reporte sobre “Tendencias Tecnológicas y Política Nacional”.
- Prospectiva social. Se orienta al análisis de las crisis de las sociedades, sobre todo por lo que representa la industrialización y la aparición de la sociedad de la información.
- Prospectiva territorial. Se refiere a la prospectiva de un espacio dado donde adquiere más importancia la variable territorial.

- Prospectiva estratégica. Considerada una herramienta poderosa de conocimiento y de gestión para pensar el futuro más allá de la rutina y dirigir la acción hacia acciones estratégicas.
- Prospectiva política. Vinculada a la identificación de los problemas y de sus políticas y los impactos que éstas provocarían en el futuro.

La importancia del ejercicio prospectivo radica entonces en focalizar estratégicamente los esfuerzos con el fin de lograr un escenario apuesta o un *futuro deseable* para la organización.

El resultado de los análisis prospectivos nunca será algo que deba tomarse como una verdad que necesariamente va a ser cumplida. Serán solo posibles previsiones o escenarios que podrán variar según vayan cambiando algunas de las múltiples variables que estarán siempre presentes en el desarrollo de cualquier política. Y es posible que las predicciones que se hagan para dentro de veinte años tengan que ser cambiadas al cabo de tan solo uno. Pero como es natural, en cualquier caso, es preferible tener una cierta previsión sobre cómo puede evolucionar el futuro que no hacer ningún tipo de previsión sobre él. Esa es la función de la Prospectiva.

2.1.3. Objetivos de la Prospectiva Estratégica

- Construir escenarios alternativos de futuro.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo plazo
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el futuro deseado.
- Proporcionar impulsos para la acción

2.1.4. Características de la Prospectiva Estratégica

- Trabaja con una perspectiva sistémica, holística y compleja.
- Es interdisciplinaria.
- Se requieren creatividad e imaginación para crear algo nuevo y valioso.
- Es participativa; busca alcanzar consensos, involucrar a los actores, buscar compromisos.
- Es un proceso sistemático y continuado en el tiempo.
- Hay preminencia del proceso sobre el producto.
- Asume que todas las variables están relacionadas de forma dinámica entre ellas, y considera que el futuro se puede moldear desde el presente.
- Integra parámetros cualitativos, tales como el comportamiento de los actores.
- Su finalidad es constructora, está orientada a la acción.

2.1.5 Modelo Prospectivo

Todo proceso prospectivo tiene como punto de máximo interés el diseño de un escenario probable y de escenarios alternos. Puesto que el trabajo de los escenarios supone conocer las variables que los integran. Es indispensable realizar una fase previa para identificar los elementos de que constarán los escenarios.

Asimismo, como el diseño de escenarios tiene como propósito elegir el más útil y provechoso, la etapa siguiente será la determinación de las estrategias encaminadas a alcanzarse. A ello hay que sumar el conocimiento de los intereses, alianzas y conflictos de los Actores Sociales. La siguiente es una visión general del Modelo Prospectivo con sus resultados y referencias a las técnicas.

Tabla 1. Modelo Prospectivo

Etapas	Resultados	Técnicas
Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno.	Reconocimiento de la situación actual y de las condiciones potenciales del tema que se está estudiando.	-Matriz Dofa - Árbol de Competencias
Identificación de “variables estratégicas”	Detección de los componentes más importantes y más gobernables del tema.	- Igo (Importancia y Gobernabilidad) - Análisis Estructural
Estimativo y Diseño de Escenarios.	Obtención de un escenario probable, de varios escenarios alternos y de un “escenario apuesta”	- Delphi -Análisis Morfológico - Eje de Peter Schwart
Estrategias para lograr el escenario apuesta	Diseño de objetivos, detección de acciones	- Igo (Importancia Gobernabilidad) - Árboles de Pertinencia

Nota: Esta tabla demuestra el modelo prospectivo. Elaboración propia.

2.1.6. Herramientas Prospectivas

Existe gran variedad de definiciones y bibliografía asociada al estudio de la prospectiva y organizaciones que trabajan en estudiar, mejorar y aplicar los diferentes métodos y herramientas que faciliten el estudio del futuro. Algunas de estas herramientas se enuncian a continuación:

2.1.7. Matriz DOFA

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

2.1.8. *Árbol de Competencias*

Esta técnica se utiliza para la identificación de los factores críticos o elementos de análisis endógenos y exógenos que permiten realizar una primera aproximación de las características de las cooperativas de trabajo asociado y se refleja en la encuesta con expertos. Los árboles de competencia representan todo el conjunto de la organización, desde la interacción interna de sus componentes, hasta su vinculación con el entorno, sin reducirla a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber hacer) y el tronco (la capacidad de implementación) son tan importantes como las ramas (las líneas de productos y mercados). En el marco de un procedimiento de prospectiva estratégica, el objetivo de los árboles de competencias es obtener una radiografía de la organización, para poder considerar sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

La elaboración de un árbol de competencias es una labor que trae consigo mucho trabajo, exige la recopilación exhaustiva de los datos de la organización -desde el saber hacer hasta las líneas de productos y mercados - y de la competencia.

Esta recopilación comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el tronco y las ramas. El diagnóstico ha de ser retrospectivo antes que prospectivo. Para saber adónde podemos ir es necesario saber de dónde venimos.

2.1.9. *Análisis Estructural*

El concepto general del análisis estructural “es una herramienta diseñada para el enlace de ideas”. Esto se logra mediante la correlación de elementos y/o factores que constituyen el sistema, los cuales son relacionados en una matriz por los actores que pertenecen a ella. El método es una herramienta utilizada en la construcción de la base para el diseño de escenarios, se usa

principalmente “para encontrar las variables influyentes, dependientes y esenciales para entender la evolución del sistema y predecir su comportamiento futuro. El principal mérito de este método radica en la ayuda que presta a un grupo para plantearse las buenas preguntas y construir reflexión colectiva.”

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de “consejeros” externos. Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

2.1.10. Listado de Variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado. Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural. El relleno es cualitativo.

Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? si es que no, se anota 0, en el caso contrario,

se pregunta si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4). Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de n variables, $n \times n-1$ preguntas (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema. Es necesario aclarar, que a todos los efectos la experiencia muestra que una tasa de diligenciamiento normal de la matriz se sitúa alrededor del 20%.

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar, mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz. La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial). Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

2.1.11. Análisis de Escenarios

Según Godet (1991), un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos coherentes que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura. Se debe tener en cuenta que un escenario no es un fin en sí mismo,

pues no tiene sentido más que a través de sus resultados y consecuencias que tiene para la acción. Los escenarios constituyen un enfoque indispensable para orientar las opciones estratégicas y ayudar a elegir la mejor estrategia posible.

Para que el diseño de escenarios sea válido debe tener las siguientes consideraciones

- *Coherencia*: vale decir que el relato debe estar articulado de manera razonable y lógica.
- *Pertinencia*: significa que los escenarios previos deben estar articulados al tema principal y no a otro concepto.
- *Verosimilitud*: las ideas que contengan el relato deben pertenecer al mundo de lo creíble.

Existen diversas técnicas, cualitativas y cuantitativas, que permiten avanzar en la construcción de escenarios. El método más utilizado dentro del ámbito de las técnicas cuantitativas es el Sistema de Matrices de Impacto Cruzado que, utilizando probabilidades condicionales, cuantifica las posibilidades de ocurrencia de los eventos.

Hay distintas maneras de construir escenarios. El procedimiento clásico comprende un cierto número de pasos bien precisos que se encadenan lógicamente.

1. *Construcción de la base*: Se aíslan las variables esenciales (internas y externas) del sistema estudiado, a través de un análisis explicativo global lo más exhaustivo posible. Esto incluye:
 - Un análisis retrospectivo, que apunta a definir las variantes del sistema y sus tendencias “pesadas” y un análisis de la situación actual, que permita identificar los gérmenes portadores de futuro (cambios).
 - Se identifican los actores fundamentales del sistema estudiado y se analizan sus estrategias de acción, así como los medios de que disponen.

2. *Construcción de los escenarios:* De construyen los escenarios sobre la base de la evolución previsible del sistema estudiado, teniendo en cuenta dos aspectos:
 - La evolución más probable de las variables clave.
 - La construcción de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.
 - De los escenarios se elige el futuro, el cual se cuantifica usando las técnicas clásicas de previsión.
3. *Fase normativa:* A partir del futuro se deducen las acciones estratégicas a emprender prioritariamente y se construyen los planes de acción.

2.1.12. Árbol de Pertinencias

En el marco de un procedimiento de prospectiva estratégica, el objetivo de un árbol de pertinencia es casi siempre identificar proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles con la identidad de la empresa y con los escenarios de evolución más probables del entorno. Un árbol de pertinencias se asemeja mucho a un cuadro organizacional y presenta información en una estructura jerárquica. La jerarquía comienza en un elevado nivel de abstracción y desciende en grados de detalle cada vez mayores en los subsiguientes niveles del árbol.

Las entradas en un nivel determinado, cuando se consideran de manera conjunta, están destinadas a describir cabalmente el ítem respecto del cual están relacionadas en el nivel inmediato superior. Teóricamente, cada entrada en un nivel determinado es ortogonal; es decir, que no debe superponerse con ninguna otra entrada, de este modo se torna exclusiva respecto de otras entradas. Por último, en un nivel determinado los ítems deberían analizarse “según el mismo punto de vista”. En la práctica, es frecuente que estas condiciones no puedan alcanzarse.

El objetivo del análisis del árbol de pertinencias es llevar el nivel de detalle hasta el punto en que los ítems o cuestiones pertinentes sean lo suficientemente claros, preferiblemente en términos cuantificables, de modo tal que pueda revisarse su naturaleza según las condiciones actuales y las opciones posibles.

3. Reseña Histórica Río Fonce Rafting

La empresa nace siendo producto de un trabajo de la materia planificación deportiva en cuarto semestre de la facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación, siendo guía de rafting decidió incursionar como empresario, con la ayuda de un crédito comenzó con un solo implemento para trabajar que era una balsa con sus kits de seguridad y un local en arriendo con 5 empleados que desempeñaban varias funciones, ubicada en la capital del turismo de aventura, San Gil en Santander, comenzó como una empresa familiar en Junio del año 2014. Su fundador Diego Alexander Arenas, gracias a la buena administración y excelente calidad del servicio prestado Río Fonce Rafting hoy en día cuenta con 30 empleados, es un punto de referencia por sus servicios que presta a extranjeros y colombianos durante todo el año, con esfuerzo y esmero ya es una empresa legalmente constituida, con 5 balsas, sus elementos de seguridad completos, local y buseta propia.

La imagen de la empresa frente a los competidores es de respeto ya que está muy bien estructurada logísticamente, legalmente, y operacionalmente, además ha presentado grandes operaciones de trabajo no solo de rafting sino de otras áreas a fin con la actividad física como lo es la recreación, trabajo empresarial, excursiones de universidades, en la época de temporada alta y en las ferias y fiestas de San Gil, también promueve el juego limpio entre empresas del sector, de sana convivencia, frente a los usuarios es bien conocida por el trato humano que dan a cada

persona sin importar su procedencia y como actúe, la recuerdan por el valioso trabajo de compartir la experiencia que se vive dentro de la actividad por medio de las redes sociales, voz a voz y las redes personales de los trabajadores.

La relación entre proveedores y clientes comenzó bien, de a poco empezó con un bote, 12 kits de seguridad y 1 cámara sumergible, pero se fue fortaleciendo y gracias un crédito y a la confianza que brinda la seguridad de los procesos de calidad que se fueron mejorando con el tiempo, hoy en día lleva 5 botes la empresa, y más de 62 kits de seguridad completos que consta de casco ajustable, chaleco salvavidas de varios tamaños ajustable y el remo de distintas medidas de largo de muy buena calidad, 5 cámaras actualizadas sumergibles, 2 Pc de escritorio, 1 televisor, la indumentaria de todos los empleados, 5 bicicletas y una buseta propia.

Gracias al desarrollo en el deporte de aventura en el departamento la empresa se ha posicionado como líder en el sector, siendo innovador el modo de operación con todos protocolos aprobados por el ministerio de salud, el ministerios del turismo, el profesional idóneo y certificado para todos los procesos, las instalaciones, el estudio de video y fotografía con profesionales y cámaras fotográficas de alta calidad, el material de practica con sus kits individuales de seguridad, personal capacitado en atención al cliente y el marketing por las redes sociales como su gran aliado.

4. Planeación Estratégica

4.1. Definición del Sistema

4.1.1. Misión

Brindar una experiencia única en actividades de aventura en especial rafting mediante personal especializado y una operación segura, para todas las edades, géneros y culturas para el disfrute de los amantes de la naturaleza en Santander, Colombia y el mundo.

4.1.2. Visión

En el año 2025 Río Fonce Rafting será reconocida a nivel nacional como una empresa completamente sostenible en el mercado de actividades de aventura, en especial el “rafting”, con el personal idóneo en todos los procesos, siendo un punto de partida para la contribución al mejoramiento del sector turístico del país.

Tabla 2. Visión Mega y planeación estratégica

Defina su empresa de forma muy concreta.	Empresa responsable de turismo de aventura
¿Qué necesidades satisface?	Recreación, buen aprovechamiento del tiempo libre,
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Llevando actividades innovadoras de turismo de aventura con responsabilidad
¿A quién se satisfacen las necesidades?	Colombianos y extranjeros
¿En dónde satisfacemos necesidades?	En el San Gil en varios ríos, cuevas y zonas naturales y en Santander

Nota: Esta tabla demuestra la visión mega y la planeación estratégica. Elaboración propia.

Tabla 3. Análisis de visión

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Río Fonce Rafting será reconocida a nivel nacional como una empresa completamente sostenible para el mercado que maneja, con otra sede en Bucaramanga, generando mayores rentabilidades, y siguiendo con responsabilidad todas las normas del ministerio del turismo
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Se puede crear una empresa de logística de aventura, también el campo cultural es apropiado o una agencia de viajes turísticos
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	La política, eventos musicales, eventos gastronómicos
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Queremos que nuestros clientes nacionales e internacionales, se sientan a gusto con el servicio prestado, también que nos reconozcan por el servicio seguro y de excelente calidad, cumpliendo con las normas técnicas que nos exigen para operar los deportes de aventura
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Queremos que el personal se capacite continuamente, cumpla sus obligaciones y sea feliz, para la empresa es muy importante sus trabajadores, por eso se dan todas las garantías laborales, también que se cumplan sus derechos y deberes.

Nota: Esta tabla demuestra el análisis de la visión. Elaboración propia.

4.1.3. Filosofía

Tabla 4. Filosofía de la empresa

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	Respeto
	Al medio ambiente, a nuestras competencias, a nuestros clientes y entre nuestros trabajadores como valor principal, sin el respeto los demás valores no sirven.
	Competitividad
	Generar la mayor satisfacción del cliente mediante la buena calidad del servicio.
	Solidaridad
¿Cuáles son los valores principales hoy en día?	Con nuestros empleados, la población del sector y dar lo mejor de cada uno en todos los puestos de trabajo.
	Trabajo en Equipo
	Generar un ambiente de trabajo adecuado grupal para lograr los objetivos de la empresa.
	Responsabilidad
	En la operación es lo que transmitimos a los usuarios, por eso tenemos varios mecanismos como el kit individual y seguro de vida.
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	Puntualidad
	Es necesario reforzar este valor, aunque hay demasiados factores internos y externos por los que a veces se tarda un poco más en el servicio, sin embargo, se entrega por completo.
	Servicio
	Aunque no todos los días todos estamos de buen humor se trata de enfocar a todo el personal a cumplir bien sus funciones de tal forma crecemos juntos.
	Fidelidad
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	Muchas veces se presentan tentaciones que ponen en peligro la operación de aventura y la dañan, nos hacen perder el rumbo o nos da la opción de traicionar en algún aspecto a la organización.
	Humildad
	Por más grandeza que se logre con la empresa es necesario no perder este valor que es muy importante en todos los sectores

Nota: Esta tabla demuestra la filosofía de la empresa. Elaboración propia.

4.1.4. Competencias Esenciales de la Empresa

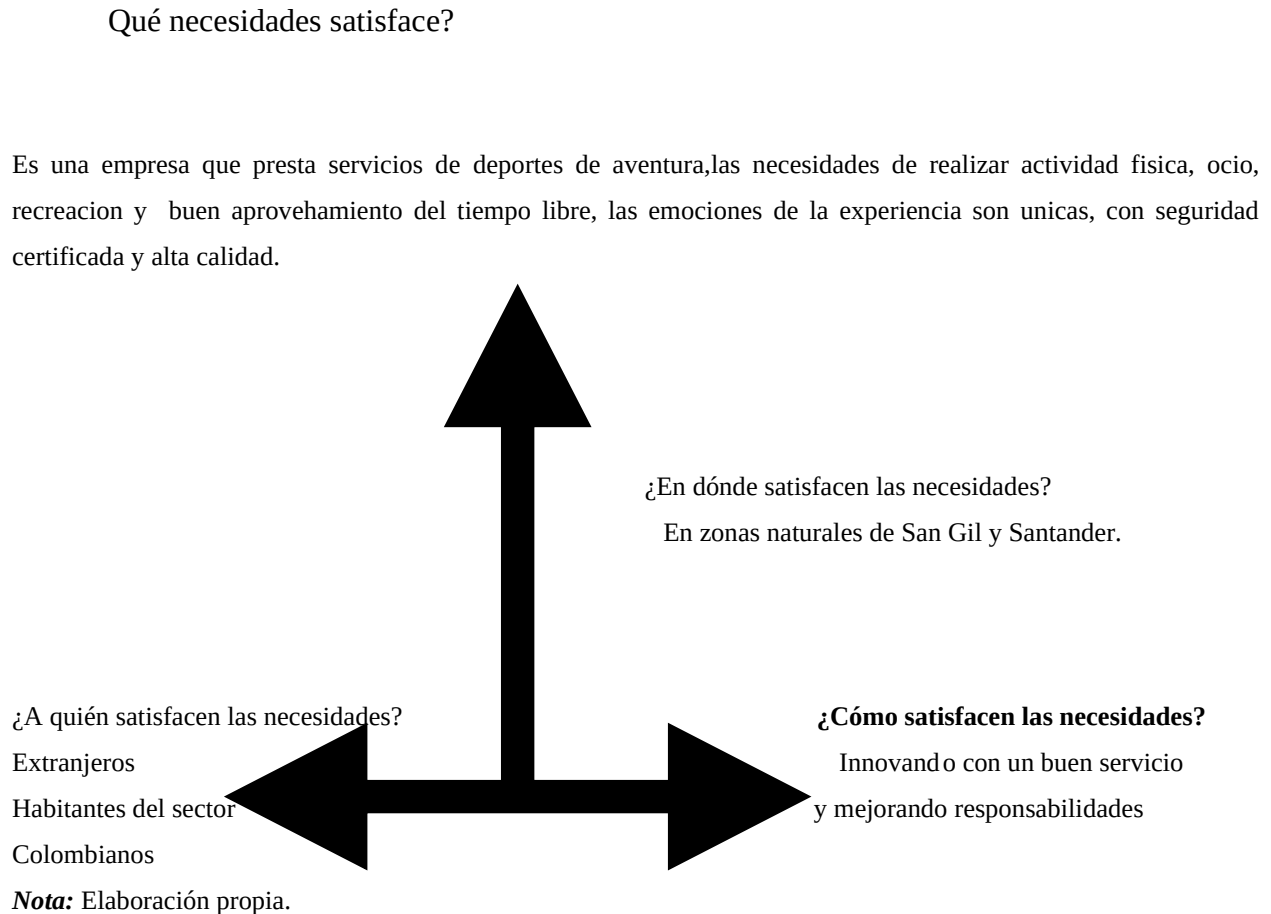
Tabla 5. *Competencias esenciales de la empresa*

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Gracias al gran servicio que se ha venido prestando, calidad de las operaciones y el profesionalismo de nuestros guías que algunos han representado al San Gil, a Santander y a Colombia en competencias del mundo, además de ser constantemente capacitados. También por nuestro servicio al cliente, que es humano y el buen trato para cada persona atendida sin importar ninguna condición.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Somos innovadores, en cada trabajo que realizamos damos lo mejor y tenemos muy buenas ideas gracias a los aspectos por mejorar o aspectos positivos de nuestros clientes, contamos con valores agregados en servicios turísticos como el respeto como el pilar de todo, el respeto, la solidaridad y el trabajo en equipo entre otros.
¿Porque nos escogen los clientes?	La calidad humana y de procesos nos permiten ser una de las empresas en el sector certificada con la alta calidad en turismo de aventura, el buen trabajo permite el reconocimiento de la marca tanto en el sector como en las redes sociales, buen servicio de todos.

Nota: Esta tabla demuestra las competencias esenciales de la empresa. Elaboración propia.

4.1.5. Matriz de Macrosegmentación

Figura 1. Matriz de macrosegmentación



4.1.5.1. Postura ética. A largo plazo:

- *Reconocimiento de la marca a nivel nacional:* Ser reconocidos como una de las empresas más importantes de deportes de aventura a nivel local, regional y nacional.
- *Aspecto político:* Que se creen políticas de seguridad en el turismo de aventura, mediante leyes que nos beneficien como organización.
- *Ampliación de mercado:* Construyendo sedes en el territorio nacional, para ampliar el mercado con nuestra marca y experiencia.

- *Convenios:* Los convenios con más empresas, fortalecerán la parte financiera y la marca tendrá un cambio positivo en el sector.

4.2. Análisis Interno

4.2.1. Árbol de Competencias

Dentro del diagnóstico interno realizado a la empresa Río Fonce Rafting, se tuvo en cuenta el árbol de competencias, herramienta de origen japonés que desglosa cuatro factores importantes: las raíces, el tronco, las ramas y los frutos, nos permitió identificar en un análisis interno las fortalezas y debilidades de la organización en los campos del saber hacer, de los procesos y los resultados de los mismos los cuales se evidencian a continuación:

Tabla 6. *Árbol de competencias*

Áreas Funcionales	Raíces fortalezas	Raíces debilidades	Tronco fortalezas	Tronco debilidades	Ramas fortalezas	Ramas debilidades
PARTICIPACION EN EL MERCADO	*Reconocimiento de la marca	*Alta competencia en el sector	*La empresa es un punto de referencia en el sector deportivo de aventura.	*Desgaste de los implementos de cámaras y kits de seguridad.	*Posicionamiento de la empresa	*Contaminación ambiental
	*Experiencia laboral.	*Empirismo	*Tecnología en video, fotografía y de seguridad.	*La falta de capacitación pueden ocurrir errores.	*Nuevos servicios	*Continuidad del personal
	*Reconocimiento del sector como deportes de aventura				*Mayor clientela	
	*Apertura del mercado				*Plataforma enfocado en las actividades extremas	
					*Certificación de alta calidad	
TALENTO HUMANO	*Integralidad grupal.	*Bilingüismo	*Experiencia en marketing	*Accidente laboral.	*Promueve cursos y certificaciones.	*Falta de compromiso al operar la actividad.
	*Experiencia profesional	*Inseguridad por la falta de experiencia	*Capacitado para manejar la logística y también la población.	*Problemas en el entorno grupal	*Buen manejo de las situaciones que ocurran al operar la actividad	
	*Ambiente laboral positivo	*Carencia capacitación	*Inclusión de nuevas poblaciones en la actividad.	*Alteración de los procesos empresariales.	*Al año se realizan 3 a 6 capacitaciones	
				*Errores por falta de capacitación en los procesos.	*Control de seguros, kit de seguridad, botes.	

POSICION FINANCIERA	*Negociaciones con clientes *Temporadas turísticas altas en el departamento. *Ingresos importantes en temporadas altas	*Intereses de prestamos *Deudas *Mayor reconocimiento de otras empresas. *Quejas por parte del cliente. *Costos	*Ampliación de redes sociales. *Optimización de los procesos, reduce costos. *Los materiales de los implementos son reutilizables por lo tanto se reduce el dinero de mantenimiento.	*La tasa del dólar, afecta importacion es y exportacion es *La depreciación de inmuebles y flota de transporte. *Crédito a clientes. *Pago de impuestos *Delincuencia	* Valor agregado por certificación en alta calidad. *Alianzas estratégicas. *Estabilidad financiera gracias al buen proceso. *Convenios con empresas públicas y privadas *Presupuesto	*Accidentes * Déficit de dinero. *Malas relaciones en los convenios
	*Innovación *Buena calidad de materiales al momento de la actividad *Buen recursos administrativos, de transporte y fotografía. *Buena ubicación	*Accidentes por factores internos o externos. *Errores humanos.	*Calidad en máquinas. *La certificación de alta calidad en los procesos garantiza la excelencia. *Ampliación en oferta de nuevos productos. *Innovar en implementos.	*Falta de implementos. *Error de las maquinas *Error humano. *Falta de capacitación. *Inseguridad. *Adecuación de implementos	*Profesionalismo de los guías y parte administrativa . *Seguro de vida de todas las personas. *Calidad humana.	*Factores psicológicos *Factores físicos *Factores ambientales. *Factores humanos. *Mal uso de los implementos.
ESTABILIDAD LABORAL	*Pago oportuno. *Buenas condiciones salariales. *Efectividad en permisos. *Pagos extras.	*Desempleo *Bajos sueldos *No garantías laborales. *Falta de clientes. *Medidas de aislamiento	*Buena conexión con clientes. *Con la certificación de alta calidad hay más seguridad*	*Factores climáticos no son controlables. *Mejores salarios en la competencia. *Desorganización laboral.	*Durante las épocas festivas siempre hay trabajo. *Las grandes ventas *Convenios con entidades públicas y privadas.	*Se extiende el horario por otros factores. *Enfermedades respiratorias en 4 empleados al mes depende del cambio climático.
	*Se puede realizar con cualquier tipo de población. *Bilingüismo. *Precios justos. *Calidad integral y profesional. *Servicio humano. *Innovación de productos.	*Bilingüismo. *Precios altos. *No inclusión poblacional. *Falta de capacitación. *Inexperiencia laboral. *Monotonía del producto. *Medidas de aislamiento	*Servicio al cliente en diversas plataformas. *Procesos con calidad demostrada produce confianza al cliente. .	*No seguridad en las redes sociales *No actualización de las redes sociales. *Incumplimiento de procesos establecidos. *Contenidos falsos de sus servicios.	*Obsequios de descuento. *Actividades al gusto de cada grupo participante. *Buen trato por parte del personal de la empresa *Portafolio de 8 servicios.	*Promociones con poco tiempo de caducidad. *Malas experiencias del servicio. *Economía del cliente *Nuevos comportamientos de los clientes

DIRECCION	*El personal administrativo y de operaciones capacitado constantemente. *Direccional miento estratégico para mantenerse como líder.	*Generar mala imagen en el medio. *Falta de capacitación. *Liderazgo negativo. *No lograr los objetivos propuestos.	*Aprobación del ministerio de turismo. *Certificación de alta calidad. *Unión laboral. *Capacitación constante en tecnologías. *empresa líder en procesos con enfoque administrativo	*Incumplimiento del personal *Comunicación negativa. *Falta de capacitación *Manipulación del personal *Dirigir por igual a todo el personal	*Personal estratégico altamente capacitado. *Posicionamiento positivo en el sector.	*Falta de reconocimiento de marca *Generar mayor portafolio *Centrarse solo en los resultados. *Control de la actividad de aventura.
COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	*Se maneja un precio-calidad *Promociones *Frente a la pandemia se reforman valores. *Imagen corporativa. *Estrategias en temporadas altas.	*Desigualdad de condiciones. *Bajas exageradas en el precio *Publicidad engañosa *Situación de pandemia.	*A nivel nacional hay poca competencia certificada. *Marketing presencial y digital correcto. *Relación con proveedores. *Equilibrio entre proceso de calidad y costos	*En el sector hay mucha competencia. *Mala relación entre distribuidores. *Relación negativa entre la competencia. *Empirismo. *Facilismo interno.	*Guías especializados *Grupo de trabajo responsable *Excelentes condiciones laborales. *Valores laborales positivos	*Empirismo *Condiciones laborales abusivas. *Equidad laboral. *Inexperiencia laboral. *Valores laborales negativos
LOGISTICA	*Experiencia de guías y administrativos. *Imagen de los trabajadores *Almacenable miento óptimo de cada material de trabajo *Aprendizaje en mantenimientos *Aprovisionamiento	*Toma de decisiones apresuradas. *Elevados costos de capacitaciones	*Bodega propia para almacenar implementos y flota de transporte *Certificación del ministerio de salud, frente a la pandemia. *Proceso operativo de calidad. * Transporte al sitio de salida, control de participantes y operadores	*Imprevistos *Factores ambientales. *Colapso de áreas empresariales *Falta de capacitación.	* Certificación de alta calidad * Seguro de vida en la actividad para todas las personas. *Responsabilidad operativa. *Proyectos comunitarios *Capacitación integral.	*Factores ambientales. *Delincuencia *Inadecuado comportamiento del cliente.

Nota: Esta tabla demuestra el árbol de competencias. Elaboración propia.

4.3. Matriz Evaluación de Factores Internos y Análisis de Resultados MEFI

La matriz de evaluación de los factores internos nos permite identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. Sirve para formular estrategias, ya

que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos –MEFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES	50%		
1. Control de la actividad de aventura.	7,0%	2	0,14
2. Accidentes	8,0%	2	0,16
3. Crédito a clientes	4,0%	1	0,04
4. Competencia del valor del producto	11,0%	2	0,22
5. Enfermedades respiratorias	3,0%	1	0,03
6. Factores ambientales	5,0%	2	0,1
7. Bilingüismo	2,0%	1	0,02
8. Delincuencia	4,0%	2	0,08
9. Empirismo	3,0%	2	0,06
10. Desempleo	3,0%	1	0,03
FORTALEZAS	50%		
1. Transporte al sitio de salida, control de participantes y operadores	6,0%	4	0,24
2. Bodega propia para almacenar implementos y flota de transporte	6,0%	4	0,24
3. Control de seguros, kit de seguridad, botes.	5,0%	3	0,15
4. Redes sociales	5,0%	4	0,2
5. Profesionalismo de los guías y parte administrativas	9,0%	4	0,36
6. Convenios con entidades públicas y privadas	7,0%	3	0,21
7. Inclusión de nuevas poblaciones	6,0%	3	0,18
8. Estabilidad financiera	6,0%	3	0,18
9. Certificación de alta calidad	8,0%	4	0,32
10. Capacitación tecnológica	4,0%	3	0,12
Totales	100%		3,08

Nota: Esta tabla demuestra los factores internos – Debilidades y Fortalezas- MEFI. Elaboración propia.

Según en el análisis sectorial, las estadísticas de la matriz de información de valores internos, se concluye que la empresa Río Fonce Rafting está en condiciones óptimas de afrontar el entorno interno entre sus debilidades y fortalezas, arrojando una calificación ponderada total de 3,08.

4.4. Análisis Tendencial de Variables

Tabla 8. Análisis tendencial de variables
Participación en el mercado

FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Reconocimiento de la marca	Posicionamiento de la marca	Número de personas que visitan las instalaciones	Por falta de reconocimiento no se llevó un conteo	En temporadas altas hay muchos usuarios	Se espera que durante todo el año estén activos los clientes
Experiencia laboral	Experiencia en guías de aventura	Años de experiencia en deportes extremos	1 año o menos	5 años de experiencia	0 años
Posicionamiento de la empresa	Ingresos	Dinero de utilidad de ventas	De menos a más de acuerdo a las ventas	La empresa tiene clientes y convenios públicos y privados	Aumenten convenios y mejore el flujo de clientes en todas las épocas del año
Certificación de alta calidad	Sistema de gestión	Cumplir con los requisitos para la certificación	No hay certificación	Se logró cumplir con los requisitos para la certificación	Mantener por más periodos la certificación
DEBILIDADES	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Alta competencia en el sector	Competitividad	Cantidad de ventas	Sobresalientes las ventas ya que era poca la competencia	Medianamente las ventas por más de 15 empresas en el sector	Mejore el flujo de ventas en el sector
Empirismo	Capacitación	Calidad del servicio	Hay muchas personas empíricas en el mercado	Hay más capacitados en el mercado, mejora la calidad	La totalidad de personas en el mercado capacitadas
Continuidad del personal	Talento humano	Cantidad de despidos	Despidos regulares	Despidos irregulares	Mejoramiento de la continuidad del personal

Talento humano

FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Experiencia profesional	Experiencia en el área	Años laborando en el área	Falta de experiencia	Experiencia optima	Mejoramiento de la experiencia
Inclusión de nuevas poblaciones en la actividad	Inclusión	Número de participantes	Muy pocos participantes	Mejora el número de participantes de la actividad	Cada vez más grande el número de personas en la actividad
Control de seguros, kits de seguridad	Seguridad	Número de accidentes	Gran número de accidentes	Disminuye considerablemente los accidentes	Se espera sea muy bajo el número de accidentes
Ambiente laboral positivo	Carga laboral	Horas al día del trabajador	No existía límite de horas	Se establece un límite de 8 horas	Se continúe con la norma legal
DEBILIDADES	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Problemas en el entorno grupal	Ambiente laboral	Llamados de atención al año	Cantidad de llamados de atención alta	Menos llamados de atención a los trabajadores	No existan los llamados de atención a los trabajadores
Falta de compromiso al operar la actividad	Quejas	Quejas al año	Bastantes quejas de la actividad	Menor cantidad de quejas por la actividad	Se espera sea cero el número de quejas de la actividad
Carencia por falta de capacitación	Tiempo de capacitación	periodos de tiempo de capacitación	Nulo	moderado	mejoramiento continuo
Inseguridad por la falta de experiencia	Desconfianza	Errores durante la operación de la actividad	Gran número de errores del trabajador	mejora positiva del número de errores de los trabajadores	Se espera sea el mínimo error de los trabajadores

Posición financiera

FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Estabilidad financiera	Infraestructura	Infraestructura propia	1 bote, 12 kits de seguridad, local en arriendo, 1 cámara sumergible	5 botes, más de 62 kits de seguridad, buseta propia, 5 cámaras sumergibles, oficina propia, 5 bicicletas	1 sede en Bucaramanga, 1 bus propio, 10 bicicletas, 10 cámaras sumergibles
Alianzas estratégicas	Alianzas entre empresas	Cantidad de alianzas	3 alianzas estratégicas	8 alianzas estratégicas	15 alianzas estratégicas
Temporadas turísticas altas en el departamento.	Ingresos	Millones al año libres	15 millones	25 millones	30 millones

Optimización de los procesos	Reducción de costos	Millones al año	0 millones	10 millones	15 millones
DEBILIDADES	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Crédito a clientes	Solicitud de clientes	Solicitudes al año	60 solicitudes	20 solicitudes	0 solicitudes
Déficit de dinero.	Cantidad de déficit	El gasto supera los ingresos Millones al año	7 millones	2 millones	0 millones
Deudas	cantidad de dinero	Millones al año	12 millones	2 millones	0 millones
Malas relaciones en los convenios	Baja de convenios	número de bajas	3 convenios	4 convenios	0 convenios
Calidad del producto					
FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Innovación	Actividades nuevas amigables con el medio ambiente	Cantidad de nuevas actividades al año	0 Actividades	5 actividades nuevas	se espera aumentar la cantidad al año en 4
Profesionalismo de los guías y parte administrativa	Experiencia y conocimiento integral	Pruebas periódicas	0 Actividades	2 veces al año	4 veces al año
Calidad en maquinas	Ciclo de vida	mantenimientos en el año	5 mantenimientos	2 mantenimientos	1 mantenimiento
Ampliación en oferta	Planes nuevos	Variación de ofertas	no había oferta	3 variaciones de ofertas	5 variaciones de ofertas
DEBILIDADES	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Accidentes por factores internos o externos	Accidentes laborales	Accidentes laborales en el año	Gran variedad	Mas control de accidentes	prevención de accidentes
Factores psicológicos	Miedo	Pruebas psicológicas	0 pruebas	2 pruebas al año	3 a 4 pruebas al año
Errores humanos	Charla en la operación	Encuestas de satisfacción al cliente en el año	No existe	Periódicamente	Frecuentemente
Mal uso de los implementos	ciclo de vida	Años de vida de kits de seguridad	1 año de vida	2 a 3 años de vida	3 a 4 años de vida

Estabilidad laboral

FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Grandes ventas	Ventas empresariales	Numero de Ventas al año	0 ventas	5 ventas	8 ventas
Buenas condiciones laborales	Aguinaldos	porcentaje de trabajadores	30% lo reciben	90 % lo reciben	100% lo reciben
Pago oportuno	puntualidad de pago	encuesta de conformidad	deficiente	sobresaliente	excelente
Efectividad en permisos	permisos personales	número de permisos al mes	0 permisos	2 permisos	6 permisos
DEBILIDADES	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
No garantías laborales	Pago a tiempo	Quejas de Inconformidad de los empleados	30 quejas al año	8 quejas al año	0 quejas en el año
Desempleo	pandemia mundial	empleos perdidos	0 empleos perdidos	12 empleos Perdidos	0 empleos perdidos
Enfermedades respiratorias	Gripa	empleados enfermos al año	45 empleados	25 empleados	12 empleados
Bajos sueldos	Desmotivación	Ausencias laborales al año	30 ausencias	10 ausencias	0 ausencias

Lealtad del cliente

FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Servicio al cliente en diferentes plataformas	Veracidad de la información	Se compara la información de la web con la presencial	Negativamente	Positivamente	Continuación positivamente
Servicio humano	Responsabilidad	Responsabilidad en la práctica del rafting	Mediocre	Superior	Muy superior
Calidad integral y profesional	Calidad del servicio	Calificación después de la actividad	Regular	Positiva	Positiva
Portafolio de servicios	Variedad	Satisfacción del cliente	Negativo	Positivo	Mejoramiento continuo
DEBILIDADES	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
No inclusión poblacional	Población con discapacidad	Número de personas al año que lo practican	0 personas	10 personas	20 personas
No actualización de las redes sociales	Información nueva	con que frecuencia renuevan la información	Nunca	Frecuentemente	Siempre

Malas experiencias del cliente	Adherencia a la actividad	Qué porcentaje volvería a practicar la actividad	15%	70%	100%
Falta de capacitación	Incidentes	porcentaje de incidentes que ocurren al año	25% de incidentes	10% de incidentes	5% de incidentes

Dirección

FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Posicionamiento positivo en el sector	Reconocimientos	Numero de reconocimientos por parte de alcaldía al año	0 reconocimientos	2 reconocimientos	5 reconocimientos
Unión laboral	Motivación	Encuesta de satisfacción del cliente	40% positiva	70% Positiva	90% Positiva
Aprobación del ministerio de turismo	Credibilidad	porcentaje de personas que adquieren el producto al año	50%	60%	80%
Personal estratégico altamente capacitado	mitigación del riesgo	Conformación de grupo de mitigación	no existía	conformación	mejoramiento continuo
DEBILIDADES	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
No lograr los objetivos propuestos	Rentabilidad	Crecimiento económico al año en porcentaje	10% al año	45 % al año	80% año
Centrarse solo en los resultados	Bienestar laboral	Encuesta de satisfacción de empleado al mes	Poco satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
Falta de capacitación	Productividad	Número de ventas al mes	60 ventas al mes	160 ventas al mes	220 ventas al mes
Comunicación negativa	Lenguaje corporal negativo	Encuesta de servicio al cliente	resultado negativa	resultado moderada	resultado positivo

Competitividad de precios

FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Marketing presencial y digital correcto.	Contenidos actuales	Frecuencia que se muestran nuevos contenidos al día	Nunca al día	Siempre todos los días	Se espera que se mantenga siempre
Grupo de trabajo responsable	Objetivos cumplidos	Porcentaje de objetivos cumplidos al mes	55% objetivos cumplidos	75% objetivos cumplidos	95% objetivos cumplidos
Imagen corporativa.	Redes Sociales	Número de usuarios en fan Page de Instagram	370 seguidores	680 seguidores	1000 seguidores

Se maneja precio-calidad	Satisfacción	Porcentaje de satisfacción de clientes	50% de satisfacción	80% de satisfacción	95% de satisfacción
DEBILIDADES	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
En el sector hay mucha competencia	Creación	Número de empresas creadas en el año	5 empresas	10 empresas	1 empresa
Bajas exageradas en el precio	Competencia	Empresas compiten deslealmente bajando mucho los precios	7 empresas	3 empresas	0 empresas
Publicidad engañosa	Promociones	Quejas al mes por el incumplimiento de expectativas de la actividad	10 quejas	0 quejas	0 quejas
Situación de pandemia	Protocolos	Gastos de implantación de protocolos	0 pesos	1'500.00 pesos	2'000.000 pesos

Logística

FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Capacitación integral	Mantenimiento	Capacitaciones al año	1 capacitación	2 a 4 capacitaciones	6 a 8 capacitaciones
Responsabilidad operativa	Capacidad de respuesta	Evaluación de desempeño atendiendo problemas	Nula	Superior	Muy Superior
Seguro de vida en la actividad para todas las personas	Seguro de vida	Porcentaje de uso del seguro al año	70 % uso del seguro de vida	40% uso del seguro de vida	10% uso del seguro de vida
Proyectos comunitarios	Apoyo	Festivales recreativos apoyo al año	1 al año	3 a 4 al año	6 a 8 al año

DEBILIDADES	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Imprevistos	Elementos de seguridad	Mantenimiento de botes en mal estado	3 botes	1 bote	0 botes
Factores ambientales	Operación	cancelación de operaciones al año	10 cancelaciones	14 cancelaciones	6 cancelaciones
Delincuencia	Robos	cantidad de robos al mes	20 robos al mes	8 robos al mes	2 robos al mes

Toma de decisiones apresuradas.	Accidentes	número de accidentes al mes	10 accidentes	3 accidentes	0 accidentes
---------------------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	--------------	--------------

Nota: Esta tabla demuestra el análisis tendencial de variables. Elaboración propia.

4.5. Análisis del Sector

4.5.1. Análisis del Macroentorno

La palabra *rafting* viene del inglés *raft*, que significa balsa. El rafting o descenso de ríos no tiene un origen marcado como tal, ya que el ser humano ha buscado el desplazamiento a través de los ríos desde siempre, buscando lugares ricos en frutos, en vegetación y agua. Las personas descendían por los ríos como podían, con troncos, nadando, etc. Sin embargo, el rafting como actividad de aventura, tal y como lo conocemos hoy en día tiene su origen en los años 50, de forma simultánea en Estados Unidos y en Europa.

Se dice que comenzó a practicarse porque un grupo de exploradores y pescadores estaban descendiendo un río en pequeños botes y balsas por las pendientes acuáticas. Poco a poco se empezó a comercializar. La primera empresa que ofreció el servicio, o el primer uso comercial del rafting fue en Europa central, concretamente en los Alpes franceses. Posteriormente, en Estados Unidos comenzaron a surgir empresas dedicadas al rafting. Pero si hay una fecha clave a destacar en el rafting moderno, esa es 1972. En los Juegos Olímpicos de Múnich en los que se introdujo, por primera vez, el rafting como uno de los deportes para competir. A raíz de estos juegos, el rafting empezó a popularizarse a nivel mundial y poco a poco empezaron a surgir nuevas técnicas, nuevas equipaciones que facilitaban el descenso por ríos más abruptos, bajadas más complicadas, o mayor seguridad en los descensos, etc.

En España el rafting no se popularizó hasta los años 80. Unos franceses que estaban en la zona leridana del Pirineo se dieron cuenta de las posibilidades que tenía la zona para practicar este

deporte de aventura tan divertido y popular. Hoy en día, el rafting se practica en numerosos ríos de España, que permite realizar la actividad a varios niveles, con aguas más o menos bravas, ríos más o menos largos, etc. el rafting hoy en día es un deporte de aventura que practican jóvenes y mayores, con una equipación y seguridades óptimas para disfrutarlo con tranquilidad.

4.5.2. *Orígenes del Turismo de Aventura*

Desde los orígenes del hombre este se ha visto impulsado a trasladarse a diferentes lugares por distintas razones: caza, religión, comercio, guerras, ocio, entre otras razones. Hasta el siglo XX el tiempo libre era de la clase privilegiada, para el siglo XVII se desarrolló en Europa el proceso de búsqueda del reconocimiento de los derechos de clase trabajadora y entre ellos el derecho al descanso. Con este proceso se reconocen los derechos sociales de los trabajadores como el libre derecho al descanso, la reducción de la jornada laboral y el derecho a las vacaciones pagadas. Para el siglo XX el tiempo libre u ocio se vuelve un derecho inseparable de todo trabajador.

Con el paso del tiempo se fueron proyectando diferentes modos de regularizar el ocio. En periodos recientes en la sociedad se han ido diversificando las formas de realizar los esfuerzos físicos de una manera activa y donde puedan interactuar directamente con la naturaleza. Por ellos los deportes de aventura generan sensaciones de riesgo las cuales posibilitan el poder desafiar a la naturaleza. Los deportes de aventura son una alternativa para aprovechar el tiempo libre (ocio), por lo tanto, para que exista el turismo de aventura es necesario que los turistas se desplacen a un destino turístico específico. Es fundamental que el turismo de aventura por sus características propias se considere extremo, activo, de riesgo y participativo.

4.5.3. *Orígenes del Turismo Deportivo*

Para 1999 el Comité Olímpico Internacional (C.O.I) y la Organización Mundial de Turismo (O.M.T) crearon un acuerdo de cooperación donde ambas instituciones formularon la importancia de la relación que existe entre el turismo y el deporte. Ambos organismos han coordinado esfuerzos para aumentar y mejorar los vínculos entre dichas actividades. Para febrero de 2001 se celebra en Barcelona la I Conferencia Mundial sobre Deporte y Turismo, donde asistieron un importante número de especialistas. Sin embargo, estas dos instituciones idóneas en materia de turismo y deporte como lo son la O.M.T y C.O.I, dedujeron la identidad del turismo deportivo, esta disciplina emerge aproximadamente a mediados de los ochenta.

En un reciente artículo titulado “Evolución y tendencias de la conexión entre turismo y deporte”, publicado con motivo de la celebración del VI Congreso de la Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte (AEISAD), se describe el siguiente devenir histórico relacionado con la disciplina turístico-deportiva. El primer congreso internacional celebrado sobre turismo deportivo tuvo lugar en Israel en 1986 y fue organizado por el *Internacional Council for Sport Science and Physical Education* y por el *Internacional Council for Health Psysical Education and Recreation*; ocho años más tarde el *Sports Tourism Internacional Council* comienza a organizar encuentros sistemáticos sobre esta temática (Malasia, 1993; USA, 1994; Australia, 1995; USA, 1996).

De acuerdo con la cita anterior entre el turismo y el deporte existe una interconexión importante, por lo que organismos prestigiosos lo ratifican en la organización de eventos sobre esta disciplina y su auge a nivel mundial.

En lo que se refiere a la producción científica internacional sobre turismo deportivo es muy reciente, ya que ha empezado a surgir en la pasada década. Así, la revista *Journal of Tourism*

Sports se publica por primera vez en 1993 (revista oficial de *Sports Tourism Internacional*). Posteriormente empiezan a aparecer monográficos y artículos en revistas internacionales de reconocido prestigio sobre turismo deportivo. Pero quizás la publicación que ha marcado un punto de inflexión en el turismo deportivo ha sido la edición del libro *Sports Tourism* de Standeven y De Knop (1999).

Sin duda alguna el turismo deportivo es un acontecimiento actual por lo que sus antecedentes aparecieron en la década pasada en la producción de artículos, revistas y libros sobre esta importante actividad.

4.5.4. Tipos de Instalaciones y Equipamientos Empleados para la Pernoctación, Práctica del Turismo de Aventura y Turismo Deportivo

Las instalaciones y equipamientos se consideran el conjunto de establecimientos específicos en la prestación del servicio turístico y las instalaciones que los apoyan. Los equipamientos son los establecimientos de hospedajes, las empresas de alimentos y bebidas, para el esparcimiento, y otros servicios turísticos como las agencias de viajes. En cuanto a las instalaciones estas se dividen en de agua y playa, de montaña y generales.

Al hablar de turismo de aventura y turismo deportivo es importante destacar que forman parte importante de grupo de desarrollo sustentable por lo que es imprescindible contar para su adecuado desenlace con infraestructuras y equipamientos apropiados que contribuyan a la conservación, protección y mantenimiento de la naturaleza. Así mismo deben contribuir positivamente al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones presentes y futuras sin comprometer las capacidades de generaciones venideras.

Por su parte las instalaciones y equipamientos turísticos alternativos más adecuados para realizar actividades deportivas y de aventuras son las tiendas de campañas las cuales se suelen instalar en parques, zonas ecológicas, en la playa, sobre un cerro o montañas, sobre la nieve, en un bosque o selva y dentro de grutas; las casas rurales se establecen en medios rurales, las cuales suelen ser tradicionales en cuanto a su construcción. Estas suelen ser de piedra (granito, caliza, arenisca) de barro cocido como ladrillo, tejas y de madera. Los balnearios los cuales son establecimientos de hospedaje con el fin de ofrecer baños en piscina, río o mar. Estos son lugares de descanso y esparcimiento, los cuales ofrecen técnicas de baño con algas, baño con fango, inhalación de vapores, entre otras. Los albergues son establecimientos que alojan y protegen a los turistas de las inclemencias meteorológicas del medio ambiente. Estas disponen de sanitarios, cocina comunitaria y alojamiento. Las cabañas ecológicas las cuales son construcciones rústicas construidas con materiales naturales como madera y caña.

De acuerdo a las actividades que integre el tipo de turismo ya sea de aventura o deportivo es importante contar con establecimientos turísticos alternativos los cuales sean adecuados para el óptimo desarrollo de la actividad, estos deben contribuir con la conservación y preservación de la naturaleza sin poner en riesgo las capacidades de las poblaciones futuras.

4.5.5. PESTEL

PEST, PESTEL (también conocido como PESTLE) es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo

requieren las características del proyecto de la organización. Incluso hay algunos estudios que suman otro más, el de la Industria, debido al peso que este ámbito puede tener en el resultado del análisis, generando las siglas PESTELI.

Tabla 9. PESTEL

Factores	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
Factores políticos	Permiso para actividades programadas	Requisitos para realizar las actividades programadas	La corrupción de todo tipo
	Delincuencia		Falta de seguridad en el sector
Factor económico	Ciclos económicos de nuestro país,	Ser emprendedor, al mismo tiempo se crean nuevos empleos	Los ciclos son muy cambiantes, por tanto, no hay estabilidad económica
	Tasa de desempleo	Ayudas humanitarias por parte de la gobernación	Afecta el nivel de ingresos de las familias, La tasa fue del 9,3 (DANE)
	Inflación	La venta de artículos propios de la empresa	Aumento del precio de las actividades de la empresa por tanto hay menor demanda
	Impuestos	Permite que sean empresas legalmente constituidas	Se pone en peligro la estabilidad económica de la organización
Factor social	Estilo de vida	Los deportes de aventura han tomado gran acogida en los últimos años para la región y el país, atrayendo no solo a clientes locales, también internacionales, es un importante factor de reconocimiento	La pandemia mundial cambió todas las características que tenían los deportes de aventura tanto en el departamento como en la nación
	Educación	Enseña hábitos de vida saludables, aprender nuevos conocimientos de salud, conocer las actividades de aventura y datos históricos en los lugares que conozcan	Bilingüismo, la falta de educación de una lengua extranjera, es un recurso necesario para el sector turismo
	Cultura		

		Las culturas locales son reconocidas,	Desinformación e información errónea
	Aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa	Mejora la rentabilidad de la empresa, se conocen más mercados, se hace más famosa la marca	Amenaza tecnológica
Factor tecnológico o científico	La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación	Implementación de un transporte sostenible, mas económico y en crecimiento tecnológico e innovador en San Gil	Inseguridad al momento de la práctica por el alto valor de los implementos
			Falta de recursos tecnológicos en la competencia, puede ocasionar menor flujo de clientes y por ende de ingresos
Ambiental	Clima	En invierno, el nivel del rio sube lo que hace más atractivo la operación de la actividad siendo menos riesgosa por algún accidente con un palo o piedra	En verano, baja el nivel de cauce en el rio donde se practica, por ende, es más peligroso un accidente con una piedra o palo.
			El invierno afecta otras actividades como el espeleismo, bici tour, caminata ecológica,
Legal	Seguridad y salud en el trabajo	Gracias a los controles de los sistemas de calidad, se pueden prevenir accidentes y apoyar al trabajador en cualquier circunstancia.	Si no siguen con las recomendaciones establecidas por el ente medioambiental, serán sancionados y multados económicamente y con suspensiones, lo que llevaría cabo un negativo procedimiento
	Leyes de protección medioambiental	Creadas para proteger el medio ambiente y preservar sus características para su preservación del ecosistema	La corrupción de todo tipo y la información errada
	Prestaciones sociales y parafiscales	Proveen más estabilidad laboral para los trabajadores	Incrementa el costo de un trabajador para el empleador

Certificaciones y acreditaciones necesarias para ejercer.	Certificación en alta calidad mejora continuamente los procesos da más seguridad al usuario para escogerla y reconocimiento a la marca	Periódicamente hacen controles, lo que ocasiona más gastos
---	--	--

Nota: Esta tabla demuestra el análisis PESTEL. Elaboración propia.

4.5.6. *Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).*

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) o también conocido como matriz MEFE, permite resumir y evaluar información. Esta información puede ser de índole económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo.

El objetivo de este análisis externo es formar una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y de las amenazas que se deben sortear. Esta lista debe limitarse a aquellos factores clave que son viables de ser manejados y para los cuales se pueden generar estrategias.

Tabla 10. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
1. Requisitos para realizar las actividades programadas	0,05	3	0,15
2. Permite que sean empresas legalmente constituidas	0,05	4	0,2
3. Los deportes de aventura han tomado gran acogida en los últimos años para la región y el país, atrayendo no solo a clientes locales, también internacionales, es un importante factor de reconocimiento	0,04	4	0,16
4. Enseña hábitos de vida saludables, aprender nuevos conocimientos de salud, conocer las actividades de aventura y datos históricos en los lugares que conozcan	0,06	4	0,24
5. Las culturas locales son reconocidas en el sector por cada deporte de aventura	0,03	3	0,09
6. En invierno, el nivel del río sube lo que hace más atractivo la operación de la actividad siendo menos riesgosa por algún accidente con un palo o piedra	0,04	4	0,16
7. Gracias a los controles de los sistemas de calidad, se pueden prevenir accidentes y apoyar al trabajador en cualquier circunstancia.	0,07	3	0,21

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
8. Creadas para proteger el medio ambiente y preservar sus características para su preservación del ecosistema	0,04	3	0,12
9. Certificación en alta calidad, mejora continuamente los procesos, da más seguridad al usuario para escogerla y reconocimiento a la marca	0,07	4	0,28
10. Implementación de un transporte sostenible, mas económico y en crecimiento tecnológico e innovador en San Gil	0,05	4	0,2
AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
1. La corrupción de todo tipo	0,05	1	0,05
2. Falta de seguridad en el sector	0,09	1	0,09
3. Los ciclos son muy cambiantes, por tanto, no hay estabilidad económica	0,03	2	0,06
4. Se pone en peligro la estabilidad económica de la organización	0,03	2	0,06
5. La pandemia mundial cambio todas las características que tenían los deportes de aventura tanto en el departamento como en la nación	0,06	2	0,12
6. Bilingüismo, la falta de educación de una lengua extranjera, es un recurso necesario para el sector turismo	0,05	2	0,1
7. Falta de recursos tecnológicos en la competencia, puede ocasionar menor flujo de clientes y por ende de ingresos	0,03	1	0,03
8. En verano, baja el nivel de cauce en el rio donde se practica, por ende, es más peligroso un accidente con una piedra o palo.	0,04	2	0,08
9. Incrementa el costo de un trabajador para el empleador	0,04	2	0,08
10. Periódicamente hacen controles, lo que ocasiona más gastos	0,08		0,16
TOTAL			2,64

Nota: Esta tabla demuestra la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Elaboración propia.

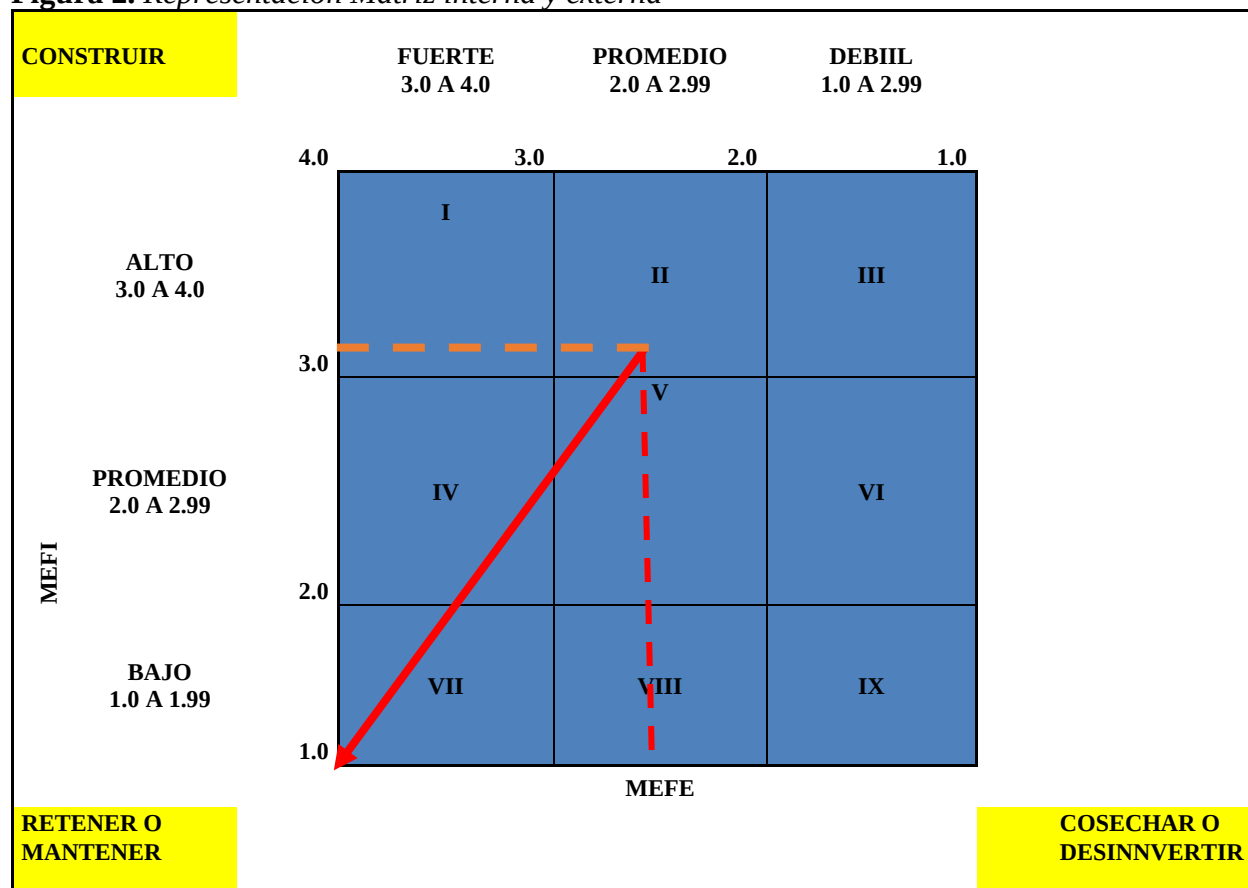
4.5.7. Análisis Externo

Según el análisis de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) la empresa está en condiciones de afrontar el entorno externo de manera adecuada, ya que tuvo una calificación ponderada total de 2,64 entre sus factores de amenazas y oportunidades.

5. Postura Estratégica de la Organización

5.2. Matriz Interna-Externa

Figura 2. Representación Matriz interna y externa



Nota: Esta figura demuestra la representación de la matriz interna y externa. Elaboración propia.

5.3. Análisis Interno-Externo

Al generar nuestra visualización en el Plano IE, con las coordenadas de nuestra Matriz MEFI (3,08) y MEFE (2,64) podemos concluir que nuestros puntos se asignan en las celdas II, con un título de “Construir”, identificando que nuestras estrategias intensivas podrán ser penetración de mercados, desarrollo de mercado y el desarrollo del producto o integradora que podrán ser

integración directa, hacia atrás, y horizontal. Gracias a los valores de la Matriz MEFE y MEFI que están por encima de la mitad y en el resultado alto respectivamente.

5.4. Formulación de la Estrategia

5.4.1. Matriz PEYEA

La Matriz PEYEA es otra herramienta para definir estrategias. La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Es también conocida como matriz de la posición estratégica y de la evaluación de la acción desarrollándose mediante información combinada del análisis del entorno interno y externo.

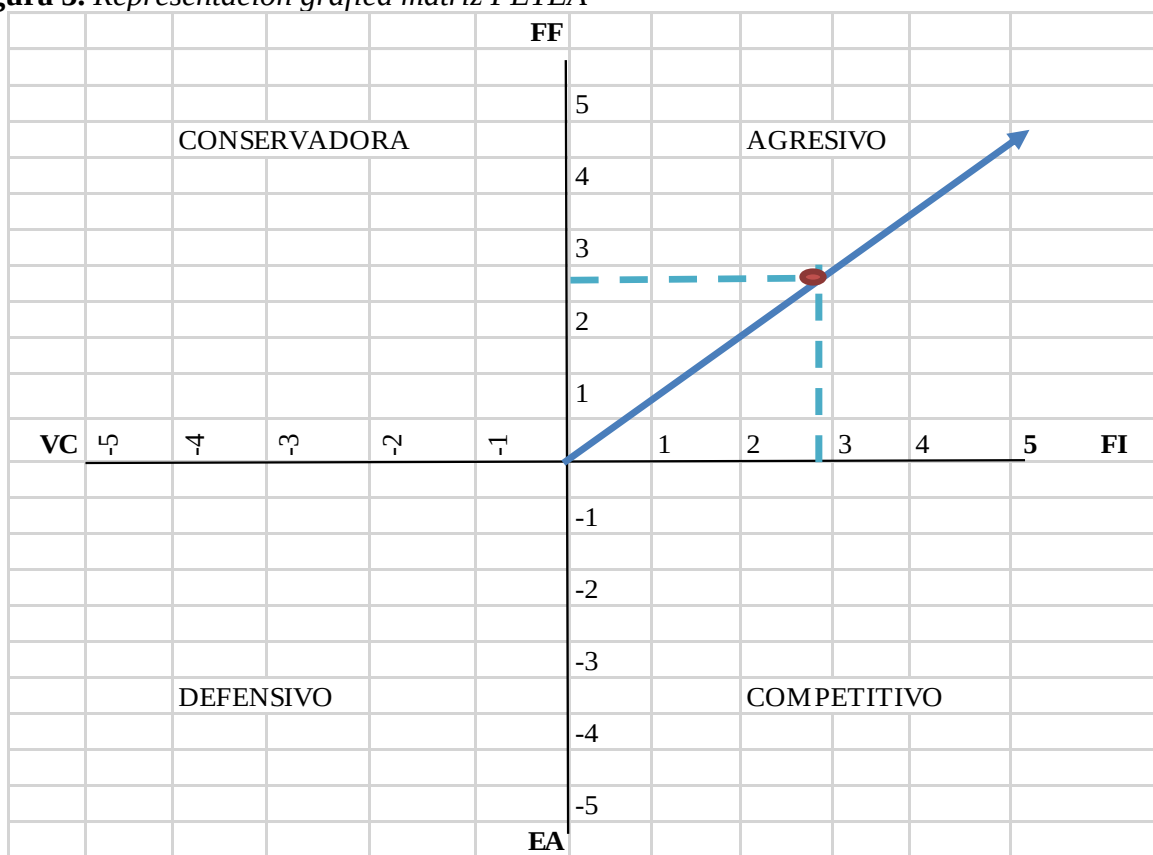
Tabla 11. Calificación matriz PEYEA

Ventaja Competitiva VC	Valor Numérico
Convenios con entidades públicas y privadas	-1
Certificación de alta calidad	-2
Inclusión de nuevas poblaciones	-3
Profesionalismo de los guías y parte administrativa	-1
Calificación Promedio	-1,75
Estabilidad del Ambiente EA	Valor Numérico
Corrupción	-2
Tasa desempleo	-2
Cultura	-1
Clima	-3
Calificación Promedio	-2
FUERZA FINANCIERA FF	VALOR NUMÉRICO
PRESUPUESTO	5
INGRESOS	6
DEUDAS	5
WCOSTOS	3
CALIFICACIÓN PROMEDIO	4,75

FUERZA INDUSTRIA FI	Valor Numérico
POSICIONAMIENTO DE MARCA	5
INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTOS	6
COMPETENCIAS	4
NUEVAS TECNOLOGÍAS	3
CALIFICACIÓN PROMEDIO	4,5

Nota: Esta tabla demuestra la calificación de la matriz PEYEA. Elaboración propia.

Figura 3. Representación gráfica matriz PEYEA



Nota: Esta figura demuestra la representación de la matriz PEYEA. Elaboración propia.

5.4.1.1 Análisis PEYEA. Luego de colocar nuestras variables más influyentes y procesarlas en los ítems evaluativos del análisis PEYEA se puede afirmar que las estrategias recomendables para la empresa Río Fonce Rafting son de tipo agresivo porque después de analizar la información y calificarla, se tiene como resultado un vector en el cuadrante I en el mapa

cartesiano de Posición Estratégica, indicando que se debe tener en cuenta penetración en el mercado, desarrollo del producto, integración vertical.

5.4.2. *Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)*

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Tabla 12. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO		Desarrollo de Mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración Hacia adelante		Integración Hacia atrás		Integración Horizontal		Diversificación concentrada	
AMENAZAS	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
1. La corrupción de todo tipo	0.05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
2. Falta de seguridad en el sector	0.09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09
3. Los ciclos son muy cambiantes, por tanto, no hay estabilidad económica	0.03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03
4. Se pone en peligro la estabilidad económica de la organización	0.03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03
5. La pandemia mundial cambio todas las características que tenían los deportes de aventura tanto en el departamento como en la nación	0.06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
6. Bilingüismo, la falta de educación de una lengua extranjera, es un recurso necesario para el sector turismo	0.05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,06	1	0,05
7. Falta de recursos tecnológicos en la competencia, puede ocasionar menor flujo de clientes y por ende de ingresos	0.03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
8. En verano, baja el nivel de cauce en el río donde se practica, por ende, es más peligroso un accidente con una piedra o palo.	0.04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04
9. Incrementa el costo de un trabajador para el empleador	0.04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04
10. Periódicamente hacen controles, lo que ocasiona más gastos	0.08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08
FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO		Desarrollo de Mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración Hacia adelante		Integración Hacia atrás		Integración Horizontal		Diversificación concentrada	
FORTALEZAS	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
1. Transporte al sitio de salida, control de participantes y operadores	0.06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06
2. Bodega propia para almacenar implementos y flota de transporte	0.06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12	3	0,18	1	0,06	2	0,12
3. Control de seguros, kit de seguridad, botes.	0.05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05

4.Redes sociales	0.05	4	0.2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	2	0,1	4	0,2	4	0,2
5.Profesionalismo de los guías y parte administrativas	0.09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	3	0,27	1	0,09	1	0,09	1	0,09
6. Convenios con entidades públicas y privadas	0.07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28
7. Inclusión de nuevas poblaciones	0.6	3	1,8	4	2,4	3	1,8	3	1,8	3	1,8	3	1,8	4	2,4
8. Estabilidad financiera	0.06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24
9. Certificación de alta calidad	0.08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24	1	0,08
10. Capacitación tecnológica	0.04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	P	Desarrollo de Mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración Hacia adelante		Integración Hacia atrás		Integración Horizontal		Diversificación concéntrica	
		A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
1. Control de la actividad de aventura.	0.07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14
2. Accidentes	0.08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16
3. Crédito a clientes	0.04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04
4. Competencia del valor del producto	0.11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22	0,2	0,22	2	0,22	1	0,11
5.Enfermedades respiratorias	0.03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
6. Factores ambientales	0.05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05
7. Bilingüismo	0.02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	1	0,02	2	0,04	1	0,02
8. Delincuencia	0.04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04
9. Empirismo	0.03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
10. Desempleo	0.03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	P	Desarrollo de Mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración Hacia adelante		Integración Hacia atrás		Integración Horizontal		Diversificación concéntrica	
		A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
1. Control de la actividad de aventura.	0.07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14
2. Accidentes	0.08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16
3. Crédito a clientes	0.04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04
4. Competencia del valor del producto	0.11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22	0,2	0,22	2	0,22	1	0,11
5.Enfermedades respiratorias	0.03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
6. Factores ambientales	0.05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05
7. Bilingüismo	0.02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	1	0,02	2	0,04	1	0,02
8. Delincuencia	0.04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04
9. Empirismo	0.03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
10. Desempleo	0.03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	P	Desarrollo de Mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración Hacia adelante		Integración Hacia atrás		Integración Horizontal		Diversificación concéntrica	
		A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
OPORTUNIDADES															
1. Requisitos para realizar las actividades programadas	0.05	2	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
2. Permite que sean empresas legalmente constituidas	0.05	2	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
3. Los deportes de aventura han tomado gran acogida en los últimos años para la región y el país, atrayendo no solo a clientes locales, también Internacionales, es un importante factor de reconocimiento	0.04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16	2	0,08	1	0,04	4	0,16
4. Enseña hábitos de vida saludables, aprender nuevos conocimientos de salud, conocer las actividades de aventura y datos históricos en los lugares que conozcan	0.06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18	1	0,06	2	0,12
5. Las culturas locales son reconocidas en el sector por cada deporte de aventura	0.03	4	0,12	3	0,09	4	0,12	4	0,12	1	0,03	1	0,03	4	0,12
6. En invierno, el nivel del río sube lo que hace más atractivo la operación de la actividad siendo menos riesgosa por algún accidente con un palo o piedra	0.04	2	0,08	2	0,08	4	0,16	4	0,16	2	0,16	1	0,04	4	0,08
7. Gracias a los controles de los sistemas de calidad, se pueden prevenir accidentes y apoyar al trabajador en cualquier circunstancia.	0.07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	1	0,07	2	0,14
8. Creadas para proteger el medio ambiente y preservar sus características para su preservación del ecosistema	0.04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04	1	0,03	3	0,12

9. Certificación en alta calidad, mejora continuamente los procesos, da más seguridad al usuario para escogerla y reconocimiento a la marca	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28	4	0,28	1	0,7	4	0,28
10. Implementación de un transporte sostenible, más económico y en crecimiento tecnológico e innovador en San Gil	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,15
TOTAL			7,1		7,27		7,6		7,07		6,35		6,15		6,38

Nota: Esta tabla demuestra la matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC. Elaboración propia.

5.4.2.1. Análisis MPEC.

Al calcular las puntuaciones más altas del grado atractivo (STPA) en el conjunto de alternativas de nuestros factores internos y externos, pudimos identificar que las estrategias más atractivas para nuestra empresa fueron: Desarrollo del Producto con un puntaje total de 7,6 y Penetración del Mercado con una calificación total de 7,27 respectivamente.

6. Prospectiva

6.2. Análisis Estructural

6.2.1. Listado de variables

Tabla 13. Variables analizadas en software MICMAC

N°	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO
1	ACCIDENTES	ACC
2	CREDITO A CLIENTES	CRED CLI
3	DEUDAS	DEU
4	COSTOS	COST
5	LIDERAZGO	LIDER
6	BILINGUISMO	BILING
7	RENTABILIDAD	RENT
8	CONTROL DE ACTIVIDAD	CTR ACT
9	TRANSPORTE AL SITIO	TRANSP
10	CERTIFICACION DE ALTA CALIDAD	CR ALT CAL
11	REDES SOCIALES	RS SOC
12	PROFESIONALISMO DE GUIAS	PROF GUIA
13	CONVENIOS	CONV
14	INGRESOS	INGR
15	CAPACITACION TECNOLOGICA	CAP TECN
16	INNOVACION	INNOV
17	PAGO EXTRA	PAG EXT
18	DEPORTES CON GRAN ACOGIDA	DEP ACOG
19	INCLUSION POBLACIONAL	INCL POB
20	VIDA SALUDABLE	VID SAL
21	CONTROL DE SISTEMAS DE CALIDAD	CTR SIST C
22	CORRUPCION	CORRUP
23	PANDEMIA	PAND
24	FACTORES AMBIENTALES	FAC AMB
25	LEYES MEDIO AMBIENTE	L MED AMBI
26	NIVEL RIO	NV RIO
27	DESEMPLEO	DESMPL
28	INSEGURIDAD	INSG

Nota: Esta tabla demuestra las Variables analizadas en software MICMAC. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-MICMAC.

6.3. Matriz de Evaluación

Figura 4. Matriz de evaluación MICMAC

	1 : ACC	2 : CRED CLI	3 : DEU	4 : COST	5 : LIDER	6 : BILING	7 : RENT	8 : CTR ACT	9 : TRANSP	10 : CRALT CAL	11 : RS SOC	12 : PROF GUIA	13 : CONV	14 : INGR	15 : CAP TECN	16 : INNOV	17 : PAG EXT	18 : DEP ACOG	19 : INCL POB	20 : VID SAL	21 : CTR SIST C	22 : CORRUP	23 : PAND	24 : FAC AMB	25 : L MED AMBI	26 : NV RIO	27 : DESMPL	28 : INSG
1 : ACC	0	0	2	1	0	0	2	3	3	2	0	3	0	3	2	0	0	3	0	0	3	0	2	0	0	0	0	2
2 : CRED CLI	1	0	2	2	0	0	3	1	1	1	2	2	2	3	1	0	2	3	2	3	2	0	3	0	0	0	2	0
3 : DEU	2	1	0	2	1	0	2	2	2	2	1	1	2	3	1	0	2	2	2	0	0	2	3	0	2	2	0	0
4 : COST	3	0	2	0	2	0	3	2	2	2	2	2	0	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	3
5 : LIDER	2	0	2	2	0	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	0	2	3	0	2	2	0	0	0	0	0	0
6 : BILING	2	0	0	1	1	0	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	0	2	0
7 : RENT	3	1	2	3	2	2	0	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	0	0	2	0	2
8 : CTR ACT	3	0	2	2	2	2	2	0	1	3	0	3	1	2	0	0	2	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2
9 : TRANSP	3	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	2	0	0	0	0	2	3	0	0	2
10 : CRALT CAL	3	0	2	2	1	2	2	2	1	0	0	3	1	3	2	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : RS SOC	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	2	2	0	2	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0
12 : PROF GUIA	3	0	2	2	2	3	2	3	0	3	0	0	1	2	2	3	2	2	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0
13 : CONV	0	2	2	0	2	0	3	0	0	1	0	2	0	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0
14 : INGR	2	2	2	1	1	2	0	0	2	1	1	1	1	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	0	2	2
15 : CAP TECN	0	0	2	2	0	0	1	0	0	1	3	2	1	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
16 : INNOV	0	0	1	1	2	2	1	1	0	1	2	2	2	1	0	0	2	2	2	2	2	0	0	3	2	0	2	2
17 : PAG EXT	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2
18 : DEP ACOG	0	0	0	0	0	2	3	2	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	2	2
19 : INCL POB	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0
20 : VID SAL	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	2	2	0	2	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0
21 : CTR SIST C	2	0	0	2	0	0	0	2	0	3	2	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0
22 : CORRUP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0
23 : PAND	0	0	3	2	0	0	2	0	0	0	2	2	2	3	0	2	0	0	2	2	0	2	0	2	0	0	3	0
24 : FAC AMB	2	0	0	2	0	0	2	2	2	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	3	0	0
25 : L MED AMBI	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
26 : NV RIO	3	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
27 : DESMPL	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	0	2
28 : INSG	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	3	0	2	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Nota: Esta figura demuestra las Matriz de evaluación MICMAC. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-MICMAC.

6.4. Características de la Matriz

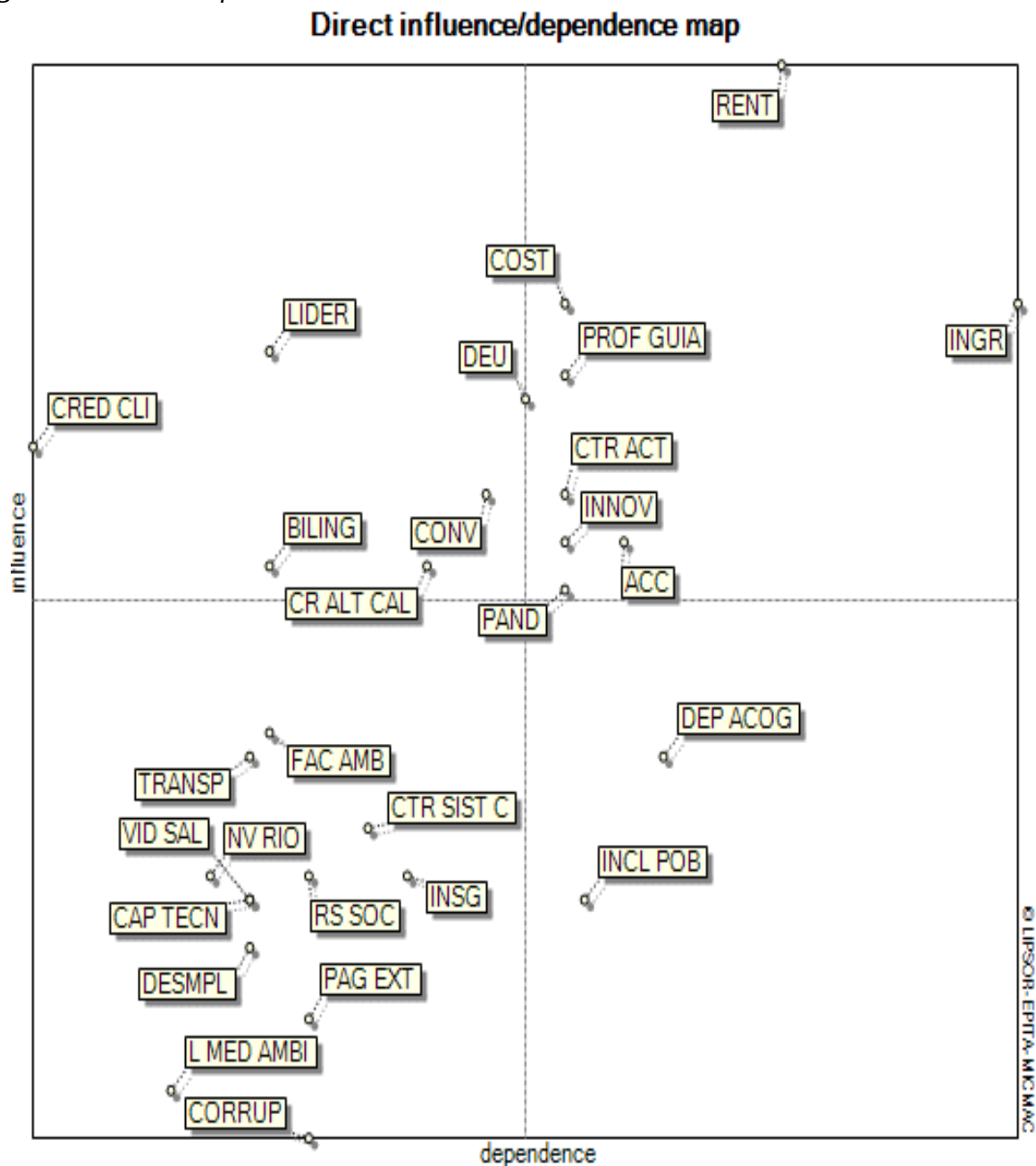
Tabla 14. Características de la Matriz

INDICADOR	VALOR
Tamaño de la matriz	28
Numero de iteraciones	2
Número de ceros	430
Número de unos	42
Número de dos	255
Numero de tres	57
Número de P	0
Total	354
Tasa de relleno	45,15306%

Nota: Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-MICMAC.

6.5. Plano de Influencias Directas

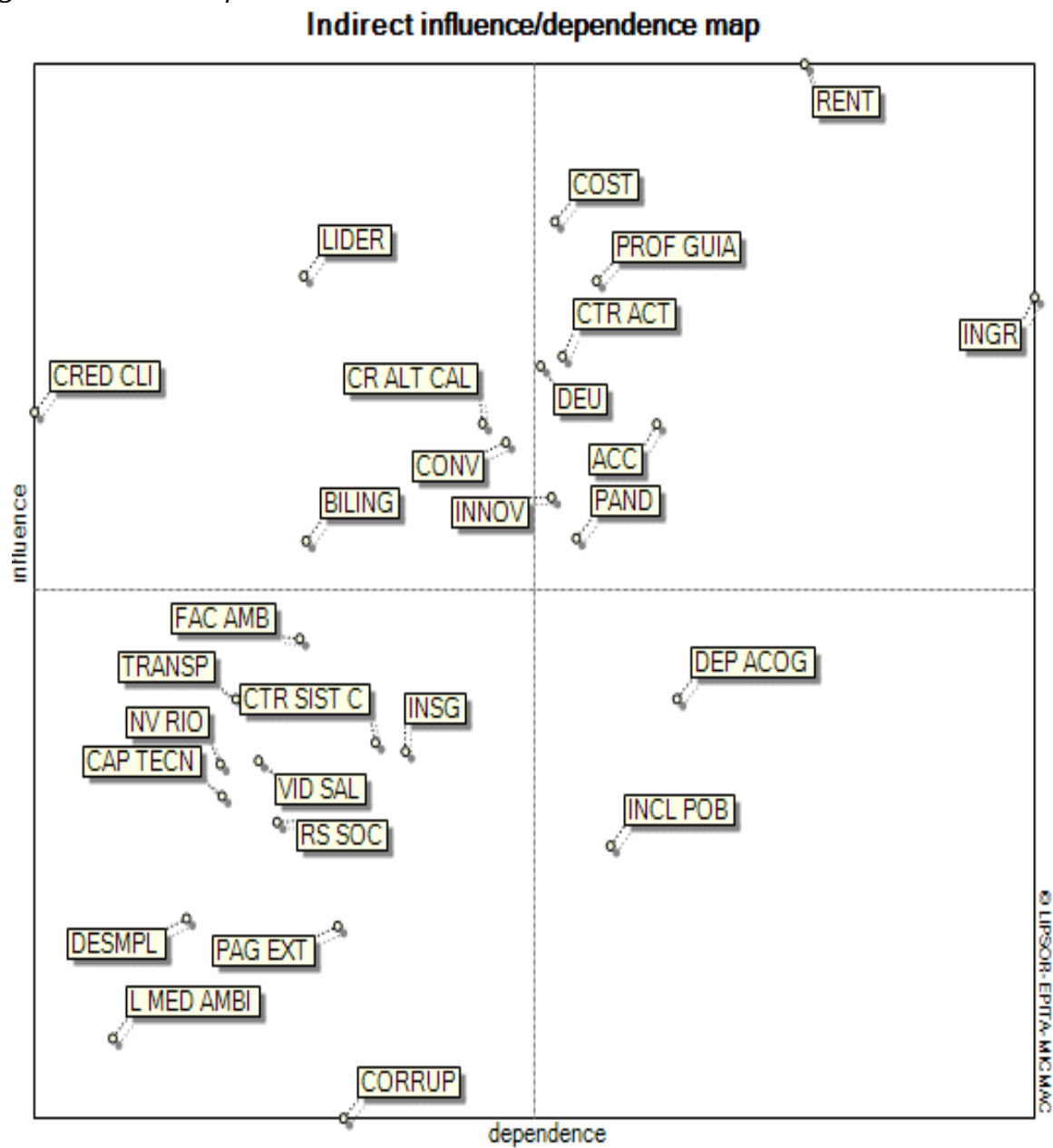
Figura 5. Plano de influencias directas



Nota: Esta figura representa el plano de influencias directa. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-MICMAC.

6.6. Plano de Influencias Indirectas

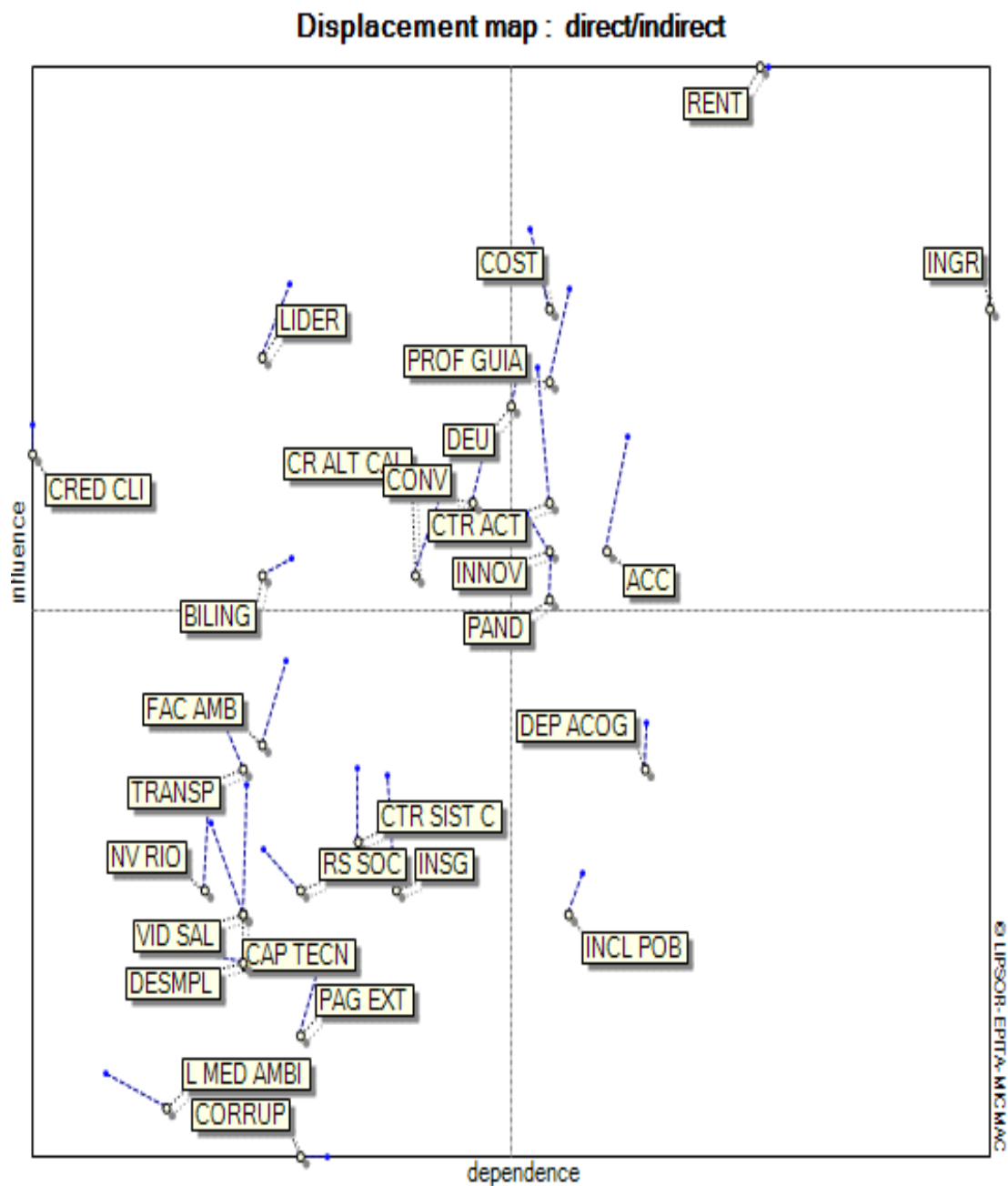
Figura 6. Plano de influencias indirectas



Nota: Esta figura representa el plano de influencias indirecta. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-MICMAC.

6.7. Plano de Desplazamientos

Figura 7. Plano de desplazamientos



Nota: Esta figura representa el plano de desplazamiento. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-MICMAC.

6.8. Listado de Variables Estratégicas

Las siguientes variables estratégicas son producto de la evaluación realizada a través del software MICMAC y sobre las cuales *Río Fonce Rafting* deberá desarrollar sus principales acciones. Este software arroja las siguientes variables estratégicas:

- Pandemia, en la organización es la crisis que nos afectó de manera contundente, duramos un par de meses sin operar lo que trajo perdidas de todo tipo.
- Costos, es el valor que le cuesta a la empresa prestar el servicio, se incluyen varios factores.
- Profesionalismo de guías, es un grupo de actitudes y aptitudes multi la experiencia práctica y teórica, cursos certificados y certificaciones por parte del ministerio que tienen nuestros guías.
- Innovación, es la creación de nuevas actividades lo que genera abrir el mercado y darles más opciones a los turistas.
- Deudas, son los factores económicos negativos que se generan en la adquisición de materia prima para operar correctamente.
- Rentabilidad, es la ganancia económica que genera la empresa a partir de los servicios que presta.

7. Diseño y Construcción de Escenarios

7.1. Método SMIC

Los métodos de impactos cruzados probabilísticos se orientan a determinar probabilidades simples y condicionales de hipótesis y/o eventos, lo mismo que las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre eventos y/o hipótesis.

El método ProbExpert fue desarrollado en 1974 por Michel Godet a propósito de temas de la energía nuclear. Cf Manual de Prospectiva Estratégica Tomo 2 Capítulo 8 Reducir la incertidumbre.

Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis. El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori. "Método de impactos cruzados" es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) que ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las $2N$ imágenes posibles (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios.

7.1.1. Fase 1: Formulación de Hipótesis y Elección de Expertos

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias: ahora bien, no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo

del análisis estructural (ficha n° 7), reflexión acerca de la estrategia de los actores (ficha n° 8), que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida.

La encuesta se realiza generalmente por vía postal (la tasa de respuestas se sitúa en niveles bastante satisfactorios: 25 a 30%); es preciso contar con 1 mes y 1/2 aproximadamente para la realización de un SMIC. El número de expertos consultados debe superar 100 (los criterios de selección son los mismos que los del Delphi); lo que se les pide es:

- Evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable).
- Evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis); habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

Tabla 15. Hipótesis

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	PANDEMIA	PANDEM	¿Qué tan probable es que se logra consolidar un plan para minimizar el impacto de la pandemia en el año 2025? OBJETIVO: Crear un plan de acción para minimizar los impactos de la pandemia en el año 2025
2	COSTOS	COSTOS	¿Qué tan probable es que Río Fonce Rafting reduzca los costos en el año un 5% para el año 2025? OBJETIVO: Reducir los costos en el año un 5% para el año 2025.
3	PROFESIONALISMO DE GUIAS	PROF GUIA	¿Qué tan probable es que Río Fonce Rafting aumente el profesionalismo de los guías con cursos completos de inglés para el año 2025? OBJETIVO: Aumentar el profesionalismo de los guías exigiendo cursos completos de inglés para el año 2025.
4	INNOVACION	INNOVA	¿Qué tan probable es que Río Fonce Rafting innove creando 5 actividades de aventura nuevas para el año 2025? OBJETIVO: Innovar con 5 actividades de aventura para el año 2025.

N°	Título largo	Título corto	Descripción
5	DEUDAS	DEUDAS	¿Qué tan probable es que Río Fonce Rafting baje en un año 8% sus deudas para el año 2025? OBJETIVO: Reducir en 8% en un año sus deudas para el año 2025.
6	RENTABILIDAD	RENTAB	¿Qué tan probable es que Río Fonce Rafting genere una rentabilidad mayor al 10% al año para el año 2025? OBJETIVO: Generar una rentabilidad mayor al 10% al año para el año 2025.

Nota: Esta tabla representa la hipótesis. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT.

7.1.2. Fase 2: Probabilización de Escenarios

El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos grupos de expertos:

- Corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades),
- Afectando una probabilidad a cada una de las 2N combinaciones posibles de las N hipótesis.

7.2. Perfil de Expertos

Tabla 16. *Perfil de expertos*

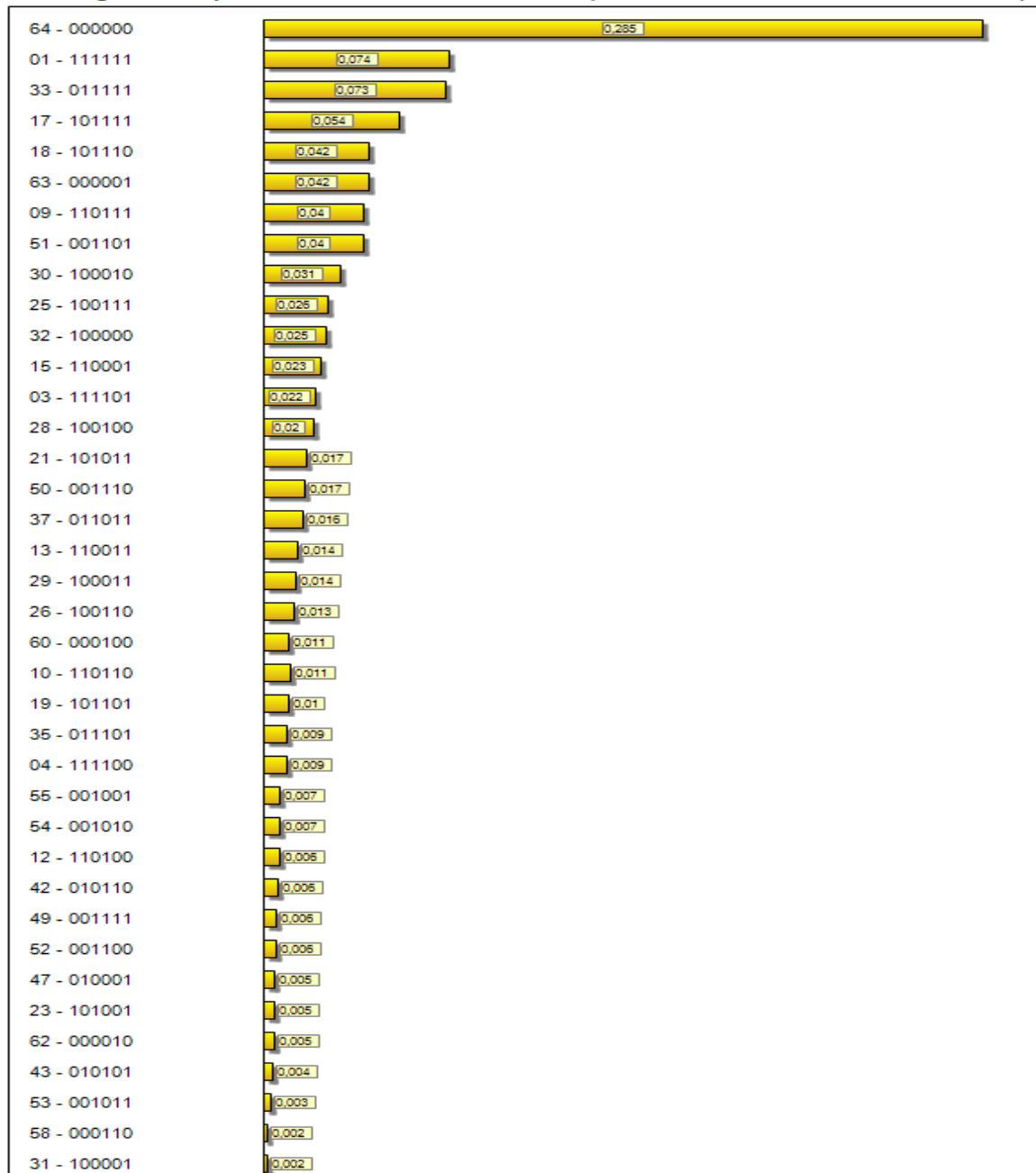
N°	APELLIDO	NOMBRE	ROL	PROFESION	SOCIEDAD
1	RIAÑO CASTAÑEDA	MARTIN	EXPERTO PROFESIONAL	Profesional en Cultura Física Deporte y Recreación	Santo Tomas de Aquino
2	MENDOZA HERNANDEZ	JOE	EXPERTO PROFESIONAL	Profesional en Cultura Física Deporte y Recreación	Santo Tomas de Aquino
3	ARENAS DUARTE	DIEGO	EXPERTO PRESIDENTE DE LA EMPRESA	Profesional en Cultura Física Deporte y Recreación	Santo Tomas de Aquino
4	MUÑOZ DURAN	JONATHAN	EXPERTO EN TURISMO DE AVENTURA	Profesional en Cultura Física Deporte y Recreación	Santo Tomas de Aquino

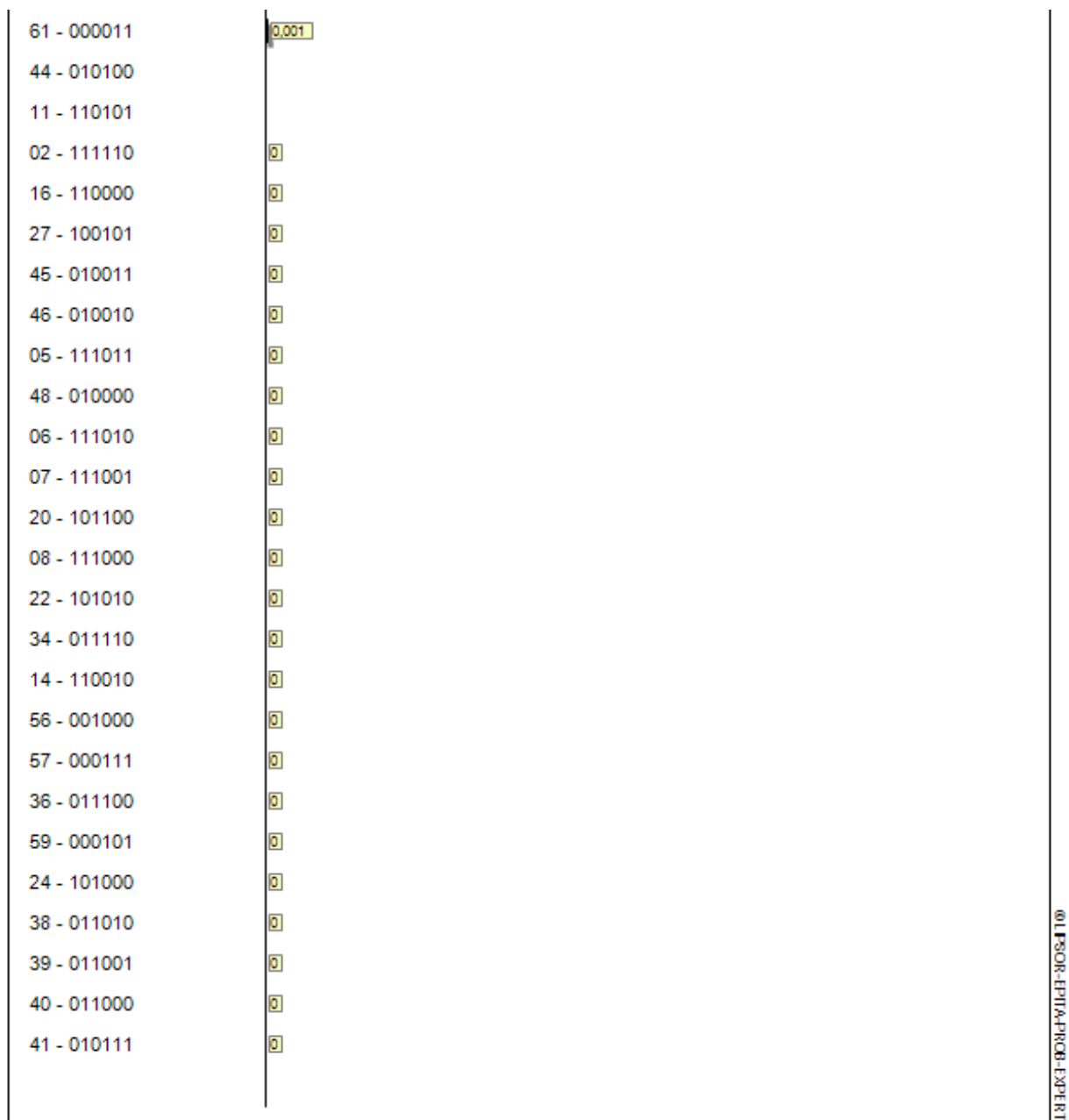
Nota: Esta tabla representa el perfil de los expertos. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

7.3. Presentación de Escenarios en Histograma

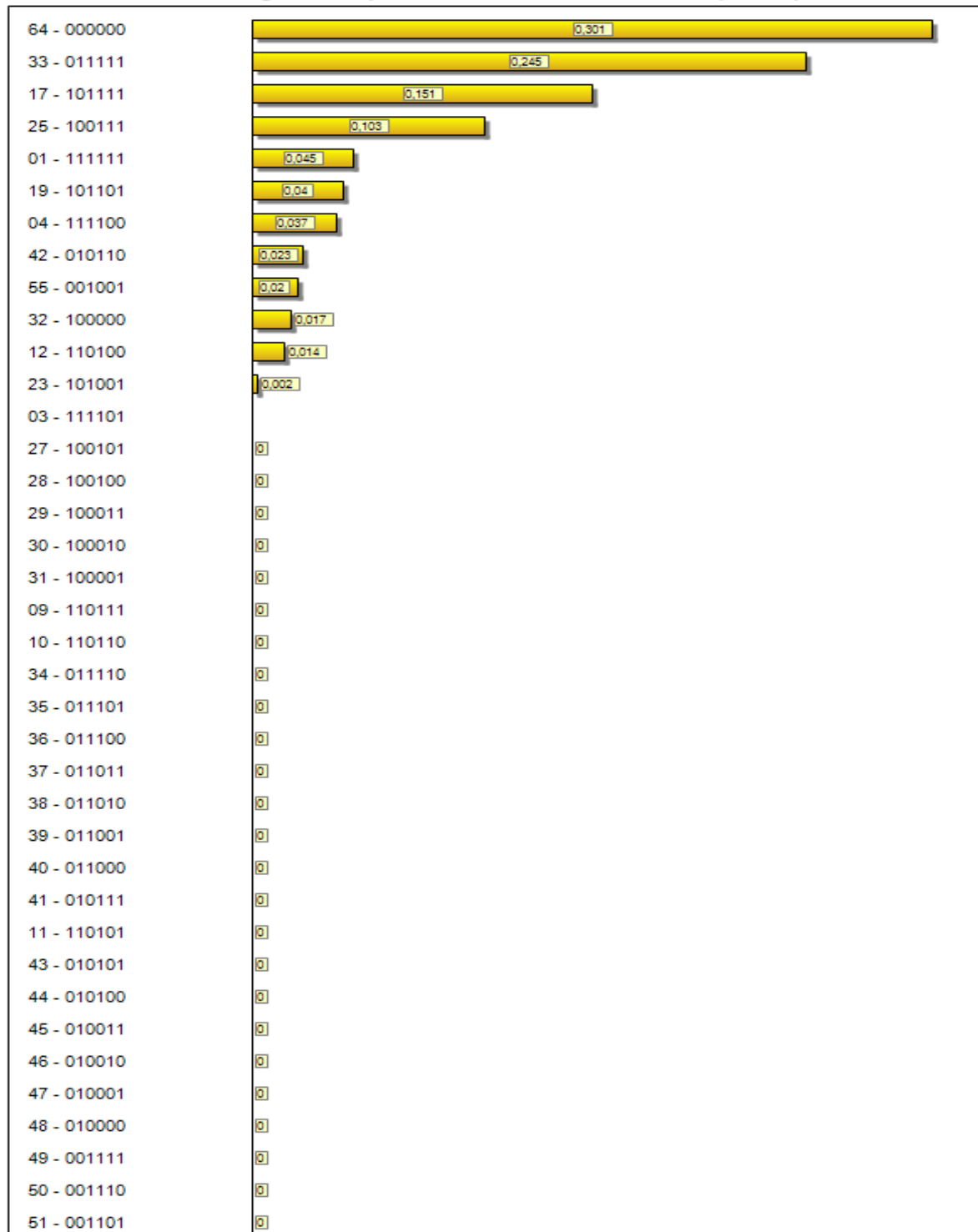
Figura 8. Histograma por escenarios y expertos

Histograma de probabilidad des los escenarios (EXPERTOS TURISMO DE AVENTURA)

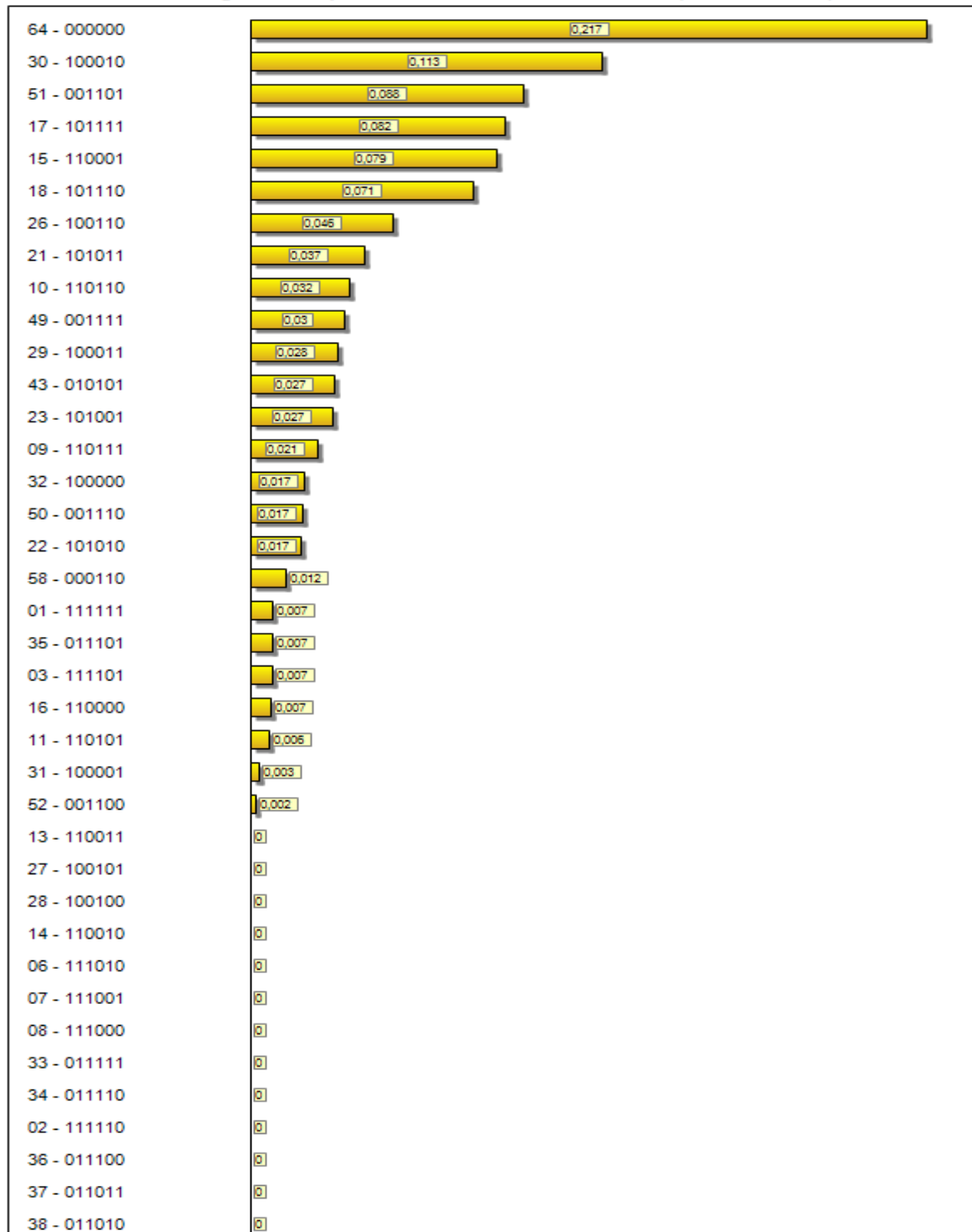




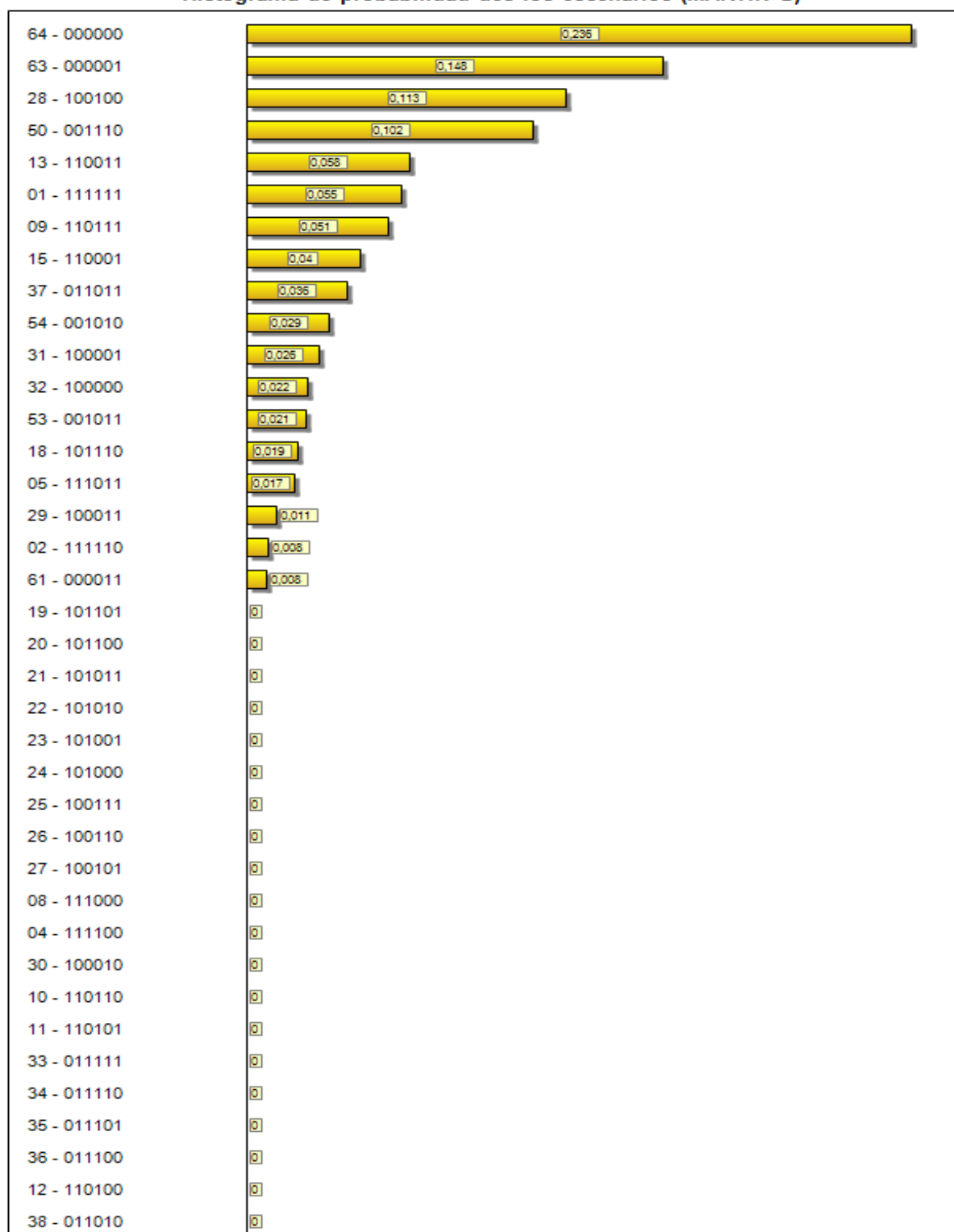
Nota: Esta figura representa el Histograma de escenarios. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT.

Figura 9. *Histograma de probabilidad de los escenarios (Diego)***Histograma de probabilidad des los escenarios (DIEGO)**

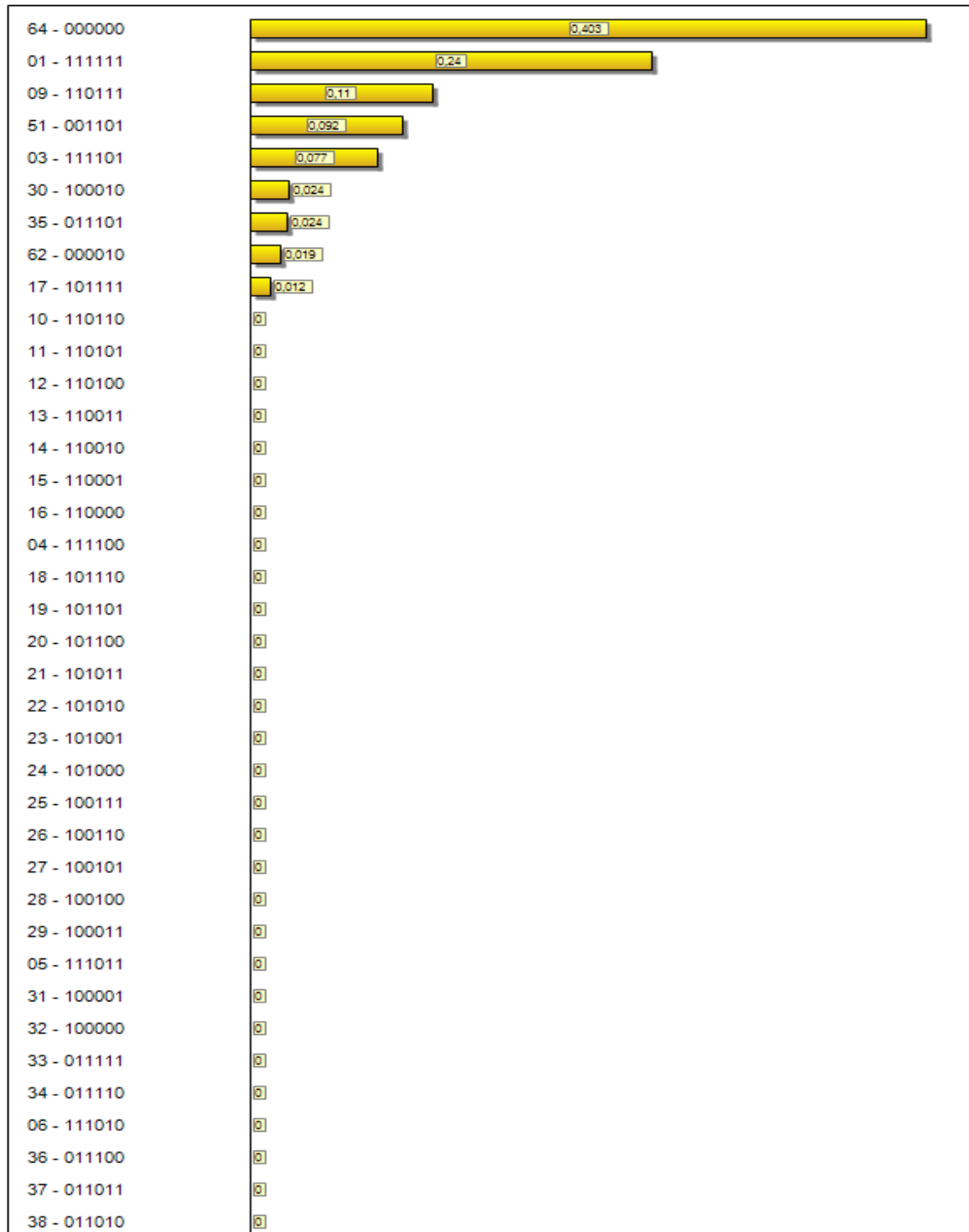
Nota: Esta figura representa el Histograma de escenarios. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 10. *Histograma de la probabilidad de los escenarios (Joe Manuel)***Histograma de probabilidad des los escenarios (JOE MANUEL)**

Nota: Esta figura representa el Histograma de escenarios. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 11. *Histograma de probabilidad de los escenarios (Martín)***Histograma de probabilidad des los escenarios (MARTIN G)**

Nota: Esta figura representa el Histograma de escenarios. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 12. *Histograma de la probabilidad de los escenarios (Jonathan)***Histograma de probabilidad des los escenarios (JONATHAN)**

Nota: Esta figura representa el Histograma de experto. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

7.4. Presentación de Escenario en Matriz

7.4.1. Escenarios según Martin Riaño- Experto 1

Figura 13. Escenario 1

	MARTIN G		MARTIN G
1 : 111111	0,055	33 : 011111	0
2 : 111110	0,008	34 : 011110	0
3 : 111101	0	35 : 011101	0
4 : 111100	0	36 : 011100	0
5 : 111011	0,017	37 : 011011	0,036
6 : 111010	0	38 : 011010	0
7 : 111001	0	39 : 011001	0
8 : 111000	0	40 : 011000	0
9 : 110111	0,051	41 : 010111	0
10 : 110110	0	42 : 010110	0
11 : 110101	0	43 : 010101	0
12 : 110100	0	44 : 010100	0
13 : 110011	0,058	45 : 010011	0
14 : 110010	0	46 : 010010	0
15 : 110001	0,04	47 : 010001	0
16 : 110000	0	48 : 010000	0
17 : 101111	0	49 : 001111	0
18 : 101110	0,019	50 : 001110	0,102
19 : 101101	0	51 : 001101	0
20 : 101100	0	52 : 001100	0
21 : 101011	0	53 : 001011	0,021
22 : 101010	0	54 : 001010	0,029
23 : 101001	0	55 : 001001	0
24 : 101000	0	56 : 001000	0
25 : 100111	0	57 : 000111	0
26 : 100110	0	58 : 000110	0
27 : 100101	0	59 : 000101	0
28 : 100100	0,113	60 : 000100	0
29 : 100011	0,011	61 : 000011	0,008
30 : 100010	0	62 : 000010	0
31 : 100001	0,026	63 : 000001	0,148
32 : 100000	0,022	64 : 000000	0,236

Nota: Esta figura representa el Escenario según Martin Riaño- experto 1. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT.

7.4.2. Escenarios según Joe Mendoza- Experto 2

Figura 14. Escenario 2

	JOE MANUEL		JOE MANUEL
1 : 111111	0,007	33 : 011111	0
2 : 111110	0	34 : 011110	0
3 : 111101	0,007	35 : 011101	0,007
4 : 111100	0	36 : 011100	0
5 : 111011	0	37 : 011011	0
6 : 111010	0	38 : 011010	0
7 : 111001	0	39 : 011001	0
8 : 111000	0	40 : 011000	0
9 : 110111	0,021	41 : 010111	0
10 : 110110	0,032	42 : 010110	0
11 : 110101	0,006	43 : 010101	0,027
12 : 110100	0	44 : 010100	0
13 : 110011	0	45 : 010011	0
14 : 110010	0	46 : 010010	0
15 : 110001	0,079	47 : 010001	0
16 : 110000	0,007	48 : 010000	0
17 : 101111	0,082	49 : 001111	0,03
18 : 101110	0,071	50 : 001110	0,017
19 : 101101	0	51 : 001101	0,088
20 : 101100	0	52 : 001100	0,002
21 : 101011	0,037	53 : 001011	0
22 : 101010	0,017	54 : 001010	0
23 : 101001	0,027	55 : 001001	0
24 : 101000	0	56 : 001000	0
25 : 100111	0	57 : 000111	0
26 : 100110	0,046	58 : 000110	0,012
27 : 100101	0	59 : 000101	0
28 : 100100	0	60 : 000100	0
29 : 100011	0,028	61 : 000011	0
30 : 100010	0,113	62 : 000010	0
31 : 100001	0,003	63 : 000001	0
32 : 100000	0,017	64 : 000000	0,217

Nota: Esta figura representa el Escenario según Joe Mendoza- experto 2. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT.

7.4.3. Escenarios según Diego Arenas- Experto 3

Figura 15. Escenario 3

	DIEGO		DIEGO
1 : 111111	0,045	33 : 011111	0,245
2 : 111110	0	34 : 011110	0
3 : 111101	0	35 : 011101	0
4 : 111100	0,037	36 : 011100	0
5 : 111011	0	37 : 011011	0
6 : 111010	0	38 : 011010	0
7 : 111001	0	39 : 011001	0
8 : 111000	0	40 : 011000	0
9 : 110111	0	41 : 010111	0
10 : 110110	0	42 : 010110	0,023
11 : 110101	0	43 : 010101	0
12 : 110100	0,014	44 : 010100	0
13 : 110011	0	45 : 010011	0
14 : 110010	0	46 : 010010	0
15 : 110001	0	47 : 010001	0
16 : 110000	0	48 : 010000	0
17 : 101111	0,151	49 : 001111	0
18 : 101110	0	50 : 001110	0
19 : 101101	0,04	51 : 001101	0
20 : 101100	0	52 : 001100	0
21 : 101011	0	53 : 001011	0
22 : 101010	0	54 : 001010	0
23 : 101001	0,002	55 : 001001	0,02
24 : 101000	0	56 : 001000	0
25 : 100111	0,103	57 : 000111	0
26 : 100110	0	58 : 000110	0
27 : 100101	0	59 : 000101	0
28 : 100100	0	60 : 000100	0
29 : 100011	0	61 : 000011	0
30 : 100010	0	62 : 000010	0
31 : 100001	0	63 : 000001	0
32 : 100000	0,017	64 : 000000	0,301

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Nota: Esta figura representa el Escenario según Diego Arenas- experto 3. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT.

7.4.4. Escenarios según Jonathan Muñoz- Experto 4

Figura 16. Escenario 4

	JONATHAN		JONATHAN
1 : 111111	0,24	33 : 011111	0
2 : 111110	0	34 : 011110	0
3 : 111101	0,077	35 : 011101	0,024
4 : 111100	0	36 : 011100	0
5 : 111011	0	37 : 011011	0
6 : 111010	0	38 : 011010	0
7 : 111001	0	39 : 011001	0
8 : 111000	0	40 : 011000	0
9 : 110111	0,11	41 : 010111	0
10 : 110110	0	42 : 010110	0
11 : 110101	0	43 : 010101	0
12 : 110100	0	44 : 010100	0
13 : 110011	0	45 : 010011	0
14 : 110010	0	46 : 010010	0
15 : 110001	0	47 : 010001	0
16 : 110000	0	48 : 010000	0
17 : 101111	0,012	49 : 001111	0
18 : 101110	0	50 : 001110	0
19 : 101101	0	51 : 001101	0,092
20 : 101100	0	52 : 001100	0
21 : 101011	0	53 : 001011	0
22 : 101010	0	54 : 001010	0
23 : 101001	0	55 : 001001	0
24 : 101000	0	56 : 001000	0
25 : 100111	0	57 : 000111	0
26 : 100110	0	58 : 000110	0
27 : 100101	0	59 : 000101	0
28 : 100100	0	60 : 000100	0
29 : 100011	0	61 : 000011	0
30 : 100010	0,024	62 : 000010	0,019
31 : 100001	0	63 : 000001	0
32 : 100000	0	64 : 000000	0,403

Nota: Esta figura representa el Escenario según Jonathan Muñoz- experto 4. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT.

7.5. Escenario en Matriz por Grupo de Expertos

Figura 17. Escenarios en forma de matriz

	JONATHAN	DIEGO	JOE MANUEL	MARTIN G	EXPERTOS TURISMO DE AVENTURA
1 : 111111	0,24	0,045	0,007	0,055	0,087
2 : 111110	0	0	0	0,008	0,002
3 : 111101	0,077	0	0,007	0	0,021
4 : 111100	0	0,037	0	0	0,009
5 : 111011	0	0	0	0,017	0,004
6 : 111010	0	0	0	0	0
7 : 111001	0	0	0	0	0
8 : 111000	0	0	0	0	0
9 : 110111	0,11	0	0,021	0,051	0,045
10 : 110110	0	0	0,032	0	0,008
11 : 110101	0	0	0,006	0	0,002
12 : 110100	0	0,014	0	0	0,004
13 : 110011	0	0	0	0,058	0,014
14 : 110010	0	0	0	0	0
15 : 110001	0	0	0,079	0,04	0,03
16 : 110000	0	0	0,007	0	0,002
17 : 101111	0,012	0,151	0,082	0	0,061
18 : 101110	0	0	0,071	0,019	0,023
19 : 101101	0	0,04	0	0	0,01
20 : 101100	0	0	0	0	0
21 : 101011	0	0	0,037	0	0,009
22 : 101010	0	0	0,017	0	0,004
23 : 101001	0	0,002	0,027	0	0,007
24 : 101000	0	0	0	0	0
25 : 100111	0	0,103	0	0	0,026
26 : 100110	0	0	0,046	0	0,011
27 : 100101	0	0	0	0	0
28 : 100100	0	0	0	0,113	0,028
29 : 100011	0	0	0,028	0,011	0,01
30 : 100010	0,024	0	0,113	0	0,034
31 : 100001	0	0	0,003	0,026	0,007
32 : 100000	0	0,017	0,017	0,022	0,014

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

	JONATHAN	DIEGO	JOE MANUEL	MARTIN G	EXPERTOS TURISMO DE AVENTURA
33 : 011111	0	0,245	0	0	0,061
34 : 011110	0	0	0	0	0
35 : 011101	0,024	0	0,007	0	0,008
36 : 011100	0	0	0	0	0
37 : 011011	0	0	0	0,036	0,009
38 : 011010	0	0	0	0	0
39 : 011001	0	0	0	0	0
40 : 011000	0	0	0	0	0
41 : 010111	0	0	0	0	0
42 : 010110	0	0,023	0	0	0,006
43 : 010101	0	0	0,027	0	0,007
44 : 010100	0	0	0	0	0
45 : 010011	0	0	0	0	0
46 : 010010	0	0	0	0	0
47 : 010001	0	0	0	0	0
48 : 010000	0	0	0	0	0
49 : 001111	0	0	0,03	0	0,008
50 : 001110	0	0	0,017	0,102	0,03
51 : 001101	0,092	0	0,088	0	0,045
52 : 001100	0	0	0,002	0	0
53 : 001011	0	0	0	0,021	0,005
54 : 001010	0	0	0	0,029	0,007
55 : 001001	0	0,02	0	0	0,005
56 : 001000	0	0	0	0	0
57 : 000111	0	0	0	0	0
58 : 000110	0	0	0,012	0	0,003
59 : 000101	0	0	0	0	0
60 : 000100	0	0	0	0	0
61 : 000011	0	0	0	0,008	0,002
62 : 000010	0,019	0	0	0	0,005
63 : 000001	0	0	0	0,148	0,037
64 : 000000	0,403	0,301	0,217	0,236	0,289

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Nota: Esta figura representa los Escenarios en forma de matriz. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT.

7.6. Escenarios Probables

7.6.1. Escenario 1 Pesimista

Tabla 17. Escenario 1 Pesimista

ESCENARIO 000000 # 64	
CAUSAS ¿Qué paso en el camino?	CONSECUENCIAS ¿Qué implicaciones tiene la ocurrencia de este?
Se trató de ahorrar lo que más se pudo, hubo despidos, no hubo ganancias por varios meses, las deudas aumentaron considerablemente, se dejó de producir, no se vendió el promedio estimado	No hubo la rentabilidad que se esperó, por lo tanto, las deudas no bajaron y tampoco los costos
No se hizo el plan para la mitigar la pandemia, se siguió trabajando en jornadas, se dejó de colaborar a los trabajadores en la crisis del sector	Fue difícil volver a abrir el mercado después de la crisis
Se dejó de capacitar a los guías en los cursos completos de inglés, por la falta de recursos, se dejó de mejorar profesionalmente a nuestra materia humana	No se pudo aumentar el profesionalismo de los guías con los cursos completos de ingles
Se dejó de crear nuevas actividades, se quedaron sin explorar nuevos mercados, se siguió trabajando con los servicios que tienen	No se innovo creando las 5 actividades para generar más turismo de aventura
Se puso en alerta la empresa porque no se mejoró las deudas ni los costos, entonces entro en revisión todos los procesos y se tomó correctivos, se dejó de perder buenas temporadas de ventas	No se generó bajas en deudas ni en el costo de las actividades ya creadas, se creó crisis en la organización llevándola a tomar serias medidas
Este escenario es el que nadie esperaría, aunque sea el más probable, ya que ninguna de las variables estratégicas se lleva a cabo para intentar mejorar de a poco la empresa, es necesario tener conocimiento de la misma para entender que sería totalmente negativo y difícil que este tenga más probabilidad	

Nota: Esta tabla representa el Escenario pesimista. Elaboración propia.

7.6.2. Escenario 2 Optimista

Tabla 18. Escenario 2 Optimista

ESCENARIO 111111 #01	
CAUSAS ¿Qué paso en el camino?	CONSECUENCIAS ¿Qué implicaciones tiene la ocurrencia de este?
Se siguió con las normas de bioseguridad decretadas por el gobierno nacional en salud pública, se dejó de invertir en elementos de practica necesarios para la prestación del servicio	Se llevó a cabo el plan para minimizar los efectos de la pandemia, se incrementó las ventas y la seguridad de los clientes y trabajadores

ESCENARIO 111111 #01	
CAUSAS ¿Qué paso en el camino?	CONSECUENCIAS ¿Qué implicaciones tiene la ocurrencia de este?
Se optimizo los procesos de la prestación del servicio, reduciendo los costos y mejoraron las deudas adquiridas por la organización, se dejó de invertir en publicidad	Reducción de costos en un 5% y deudas en un 8% gracias al cambio de procesos, se recuperó la actividad de aventura y aumentan las ganancias
Se cumplió con aumentar el profesionalismo de los guías capacitándolos en los cursos completos de inglés, se dejó de invertir en publicidad para la empresa	Se completó todos los cursos de inglés por parte de los guías, aumentando su valor agregado para hacer mejor a Río Fonce Rafting
La empresa creció en 5 actividades de aventura, mejoró el portafolio de servicios, abrió camino a nuevos mercados, se dejó de capacitarse en atención al cliente	Se crearon 5 actividades de aventura nuevas, se fortaleció la organización, mejoro el rendimiento económico, innovo abriendo el mercado
Se ajustó algunos procesos para que fuera más productiva la empresa, se consolido el sistema de calidad, se consiguieron buenas ventas, se dejó de hacer las capacitaciones a tiempo	Se logró la rentabilidad deseada, superando en ingresos los años anteriores
Este escenario es el que todos esperaríamos que se diera a cabo, ya que muestra todas las variables estratégicas positivamente, mejora en toda la empresa, y así se podrá consolidar la sostenibilidad que se desea gracias a la buena rentabilidad, la reducción de costos y deudas, el aumento del profesionalismo de los guías y el plan de la mitigación e innovación creando 5 actividades más de aventura	

Nota: Esta tabla representa el Escenario optimista. Elaboración propia.

7.6.3. Escenario 3 Alterno

Tabla 19. Escenario 3 Alterno

ESCENARIO 011111 #33	
CAUSAS ¿Qué paso en el camino?	CONSECUENCIAS ¿Qué implicaciones tiene la ocurrencia de este?
Se trató de seguir con el servicio, fue muy difícil, aunque poco, pero se trabajó, se dejó de reactivar el nuestro sector turístico gravemente golpeado	No se creó el plan para controlar los efectos de la pandemia, lo que ocasionó pérdidas y malestar dentro de la organización
Gracias a la reducción de estos ítems, se produjo un alivio para nuestra empresa y en el sector en general, se dejó de capacitar al personal por falta de recursos	Los costos y deudas bajaron, algo muy positivo, que refuerza la buena decisión de seguir haciendo las cosas bien
Creció el profesionalismo de nuestros guías al capacitarse en el idioma extranjero y terminar todo el curso completo, se dejó de invertir en elementos de oficina	El profesionalismo mejoro gracias a los cursos completos de ingles
La creatividad de todos fue indispensable para hacer realidad este lindo objetivo se dejó de mejorar la atención al cliente	La innovación de 5 actividades fue un éxito, gracias a todas las personas con compromiso de la empresa

ESCENARIO 011111 #33	
CAUSAS ¿Qué paso en el camino?	CONSECUENCIAS ¿Qué implicaciones tiene la ocurrencia de este?
Se cumplió el objetivo con mucho esfuerzo gracias a las grandes ventas, se dejó de emplear nuevos procesos en la tecnificación de procesos	La rentabilidad fue un éxito, se cumplió con el difícil objetivo de superar el 10% anual
En este escenario sería buena opción ya que se cumplen todos los aspectos estratégicos, aunque es alterno cumple muy bien con el 90% de las expectativas que se tendrían en cuenta para mejorar la empresa, lo negativo y que nos puso a pensar es la falta de apoyo a los trabajadores al no cumplir con la mitigación como se había planeado	

Nota: Esta tabla representa el Escenario alterno. Elaboración propia.

7.6.4. Escenario 4 Menos Probable

Tabla 20. Escenario 4 Menos probable

ESCENARIO 101111 #17	
CAUSAS ¿Qué paso en el camino?	CONSECUENCIAS ¿Qué implicaciones tiene la ocurrencia de este?
Gracias al plan para mejorar la calidad de vida en la pandemia de los trabajadores, se logró un mejor ambiente laboral, incluso en esta terrible situación, se dejó de operar un tiempo las redes sociales	Se dio el plan para la mitigación de los efectos de la pandemia, se pudo ayudar en gran medida a los trabajadores
No se logró el objetivo, se perdió tiempo valioso en buenas temporadas, no se pudo tecnificar algunos procesos, se dejó de capacitar la parte de mercadeo	No se redujo los costos un 5 %, no se generó el cambio necesario para las actividades.
Con la ayuda de los procesos y ventas grandes en las temporadas, se generó mayor utilidad, lo que se usó para salir de las deudas en ese porcentaje, se dejó de implementar algunas actividades	Se redujo un 8% las deudas, que ocasionó más estabilidad económica de la empresa
Con los cursos completados por los guías, se mejoró su formación, se abrió el portafolio a nuevos mercados, y se dejó de realizar capacitaciones de mantenimiento	Mejora continua de los guías, se capacitaron en cursos completos de inglés, se mejoró los ingresos de la empresa
El porcentaje de rentabilidad fue el esperado, con los buenos procesos de calidad y apoyo positivo de todo el personal de trabajo, se dejó de invertir en materia prima	De forma positivamente dio más del 10% de rentabilidad, fue gracias al buen trabajo en equipo, la unión laboral y perseverancia de todos
Este escenario, aunque es el menos probable, sería buena opción ya que casi todo se da positivamente, es de esperar mejorar en la reducción de los costos, pero no afecta directamente las demás estrategias, se esperaría mejores procesos tecnificados para mejorar esta estrategia	

Nota: Esta tabla representa el Escenario menos probable. Elaboración propia.

7.7.Construcción de Escenarios Apuesta

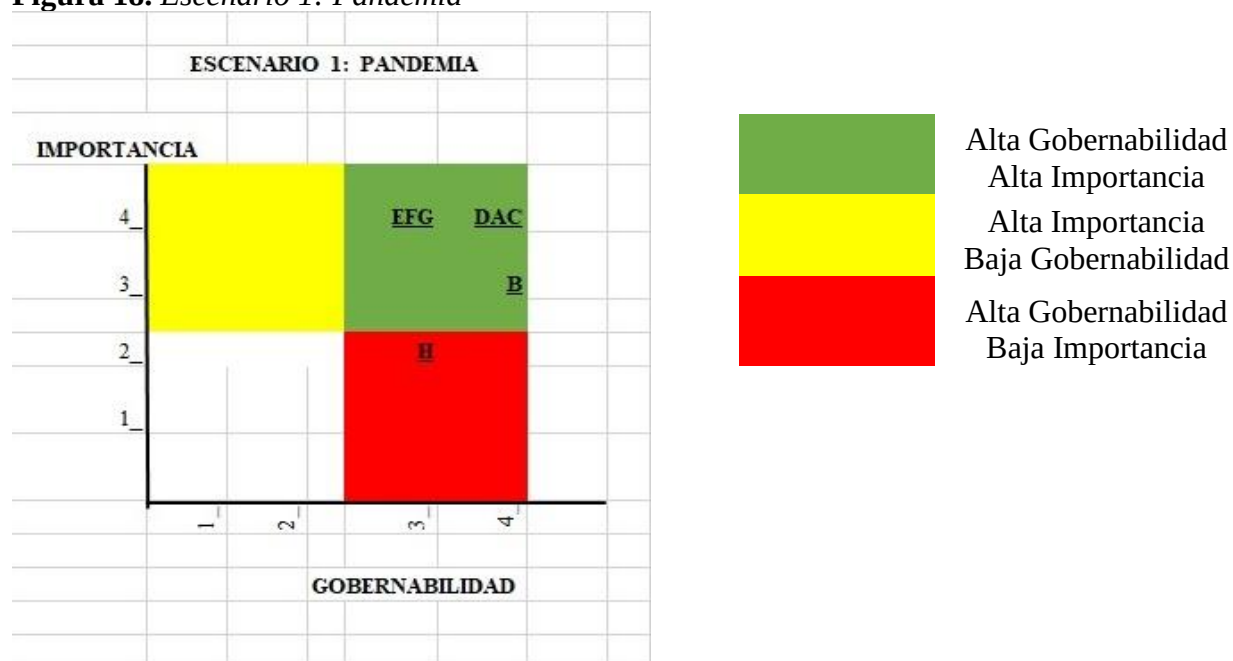
7.7.1. Importancia y Gobernabilidad de las Acciones

Escenario 1

Tabla 21. *Escenario 1- Importancia y gobernabilidad de las acciones*

VARIABLE ESTRATEGICA		PANDEMIA
OBJETIVO	Crear un plan de acción para minimizar los impactos de la pandemia en el año 2025	
HIPOTESIS	¿Qué tan probable es que se logra consolidar un plan para minimizar el impacto de la pandemia en el año 2025?	
MATRIZ RICE		
CREAR		INCREMENTAR
-Plan de activación Psicosocial		-Apoyo a familias de trabajadores
-Fondo solidario para efectos de la pandemia		-Medidas de Bioseguridad
REDUCIR		ELIMINAR
-Situaciones de peligro en la empresa		-Actividades con aglomeración
-Tiempos de teoría en la operación		-Cargas de trabajo extenuante
ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
A. Plan de activación Psicosocial	4	4
B. Fondo solidario para efectos de la pandemia	3	4
C. Apoyo a familias de trabajadores	4	4
D. Medidas de Bioseguridad	4	4
E. Situaciones de peligro en la empresa	4	3
F. Tiempos de teoría en la operación	4	3
G. Actividades con aglomeración	4	3
H. Cargas de trabajo extenuante	2	3

Nota: Esta tabla representa la importancia y gobernabilidad de las acciones. Elaboración propia.

Figura 18. *Escenario 1: Pandemia*

Escenario 2

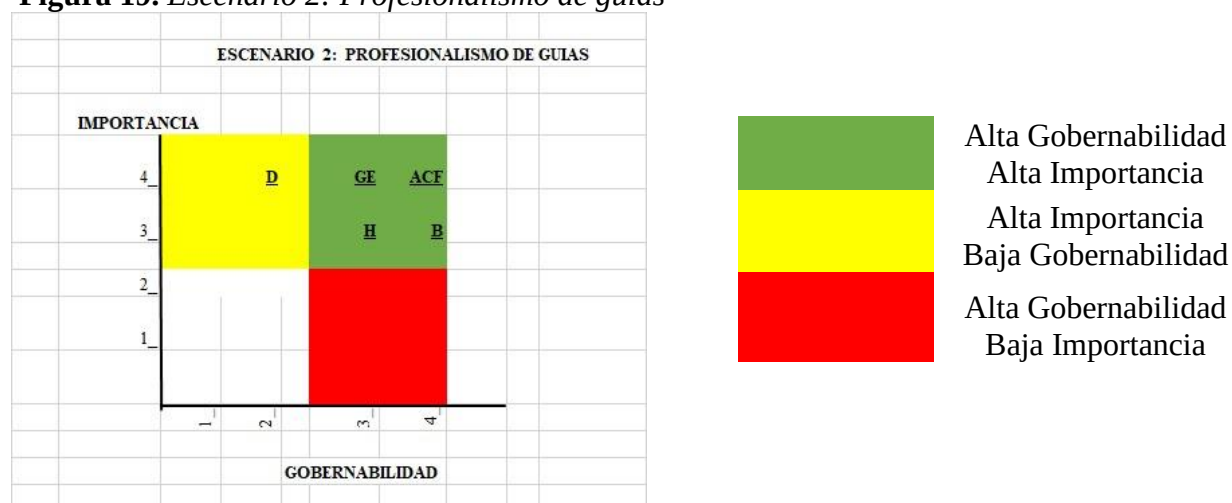
Tabla 22. *Escenario 2 - Importancia y gobernabilidad de las acciones*

VARIABLE ESTRATEGICA		PROFESIONALISMO DE GUIAS
OBJETIVO	Aumentar el profesionalismo de los guías exigiendo cursos completos de inglés para el año 2025.	
HIPOTESIS	¿Qué tan probable es que Río Fonce Rafting aumente el profesionalismo de los guías con cursos completos de inglés para el año 2025?	
MATRIZ RICE		
CREAR		INCREMENTAR
-Comité de calificación para escoger los guías		-Evaluadores de procesos de formación extranjera
-Capacitaciones internas para los profesionales		-Convenios para que se capaciten contantemente
REDUCIR		ELIMINAR
-Empirismo de los guías		-Métodos de enseñanza que no cumplan con los objetivos de la empresa
- Errores cometidos a la hora de capacitar		-La desinformación en el sector
ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
A. Comité de calificación para escoger los guías	4	4
B. Capacitaciones internas para los profesionales	3	4
C. Evaluadores de procesos de formación extranjera	4	4

D. Convenios para que se capaciten contantemente	4	2
E. Empirismo de los guías	4	3
F. Errores cometidos a la hora de capacita	4	4
G. Métodos de enseñanza que no cumplan con los objetivos de la empresa	4	3
H. La desinformación en el sector	3	3

Nota: Esta tabla representa la importancia y gobernabilidad de las acciones. Elaboración propia.

Figura 19. Escenario 2: Profesionalismo de guías



Escenario 3

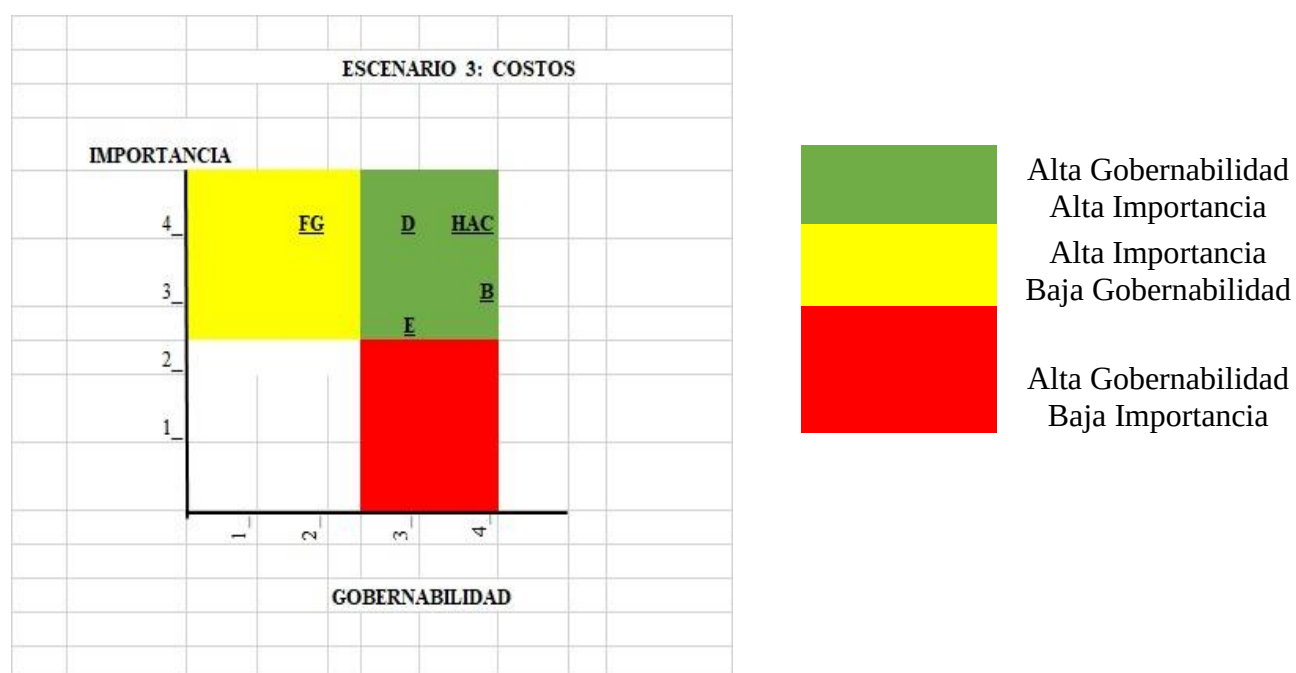
Tabla 23. Escenario 3 - Importancia y gobernabilidad de las acciones

VARIABLE ESTRATEGICA		COSTOS
OBJETIVO	Reducir los costos en el año un 5% para el año 2025.	
HIPOTESIS	Qué tan probable es que Río Fonce Rafting reduzca los costos en el año un 5% para el año 2025?	
MATRIZ RICE		
CREAR		INCREMENTAR
- Centro de costos estructurado		- Establecer pagos por objetivos
- Paquetes de costos para las actividades		- Profesionales administrativos
REDUCIR		ELIMINAR
- Gastos financieros		-La realización de los costos de manera manual
-Obligaciones del gerente con este ítem		- Eliminar el solo análisis a largo plazo
ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
A. Centro de costos estructurado	4	4

B. Paquetes de costos para las actividades	3	4
C. Establecer pagos por objetivos	4	4
D. Profesionales administrativos	4	3
E. Gastos financieros	3	3
F. Obligaciones del gerente con este ítem	4	2
G. La realización de los costos de manera manual	4	2
H. Eliminar el solo análisis a largo plazo	4	4

Nota: Esta tabla representa la importancia y gobernabilidad de las acciones. Elaboración propia.

Figura 20. Escenario 3: Costos

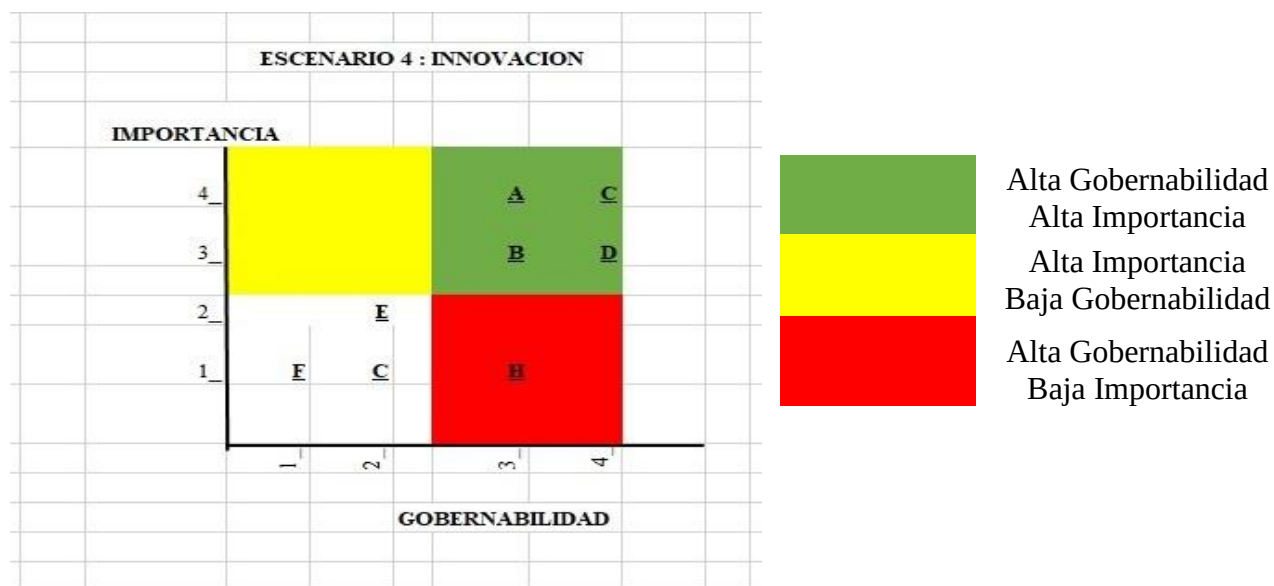


Escenario 4

Tabla 24. *Escenario 4 - Importancia y gobernabilidad de las acciones*

VARIABLE ESTRATEGICA		INNOVACION
OBJETIVO	Innovar con 5 actividades de aventura para el año 2025.	
HIPOTESIS	¿Qué tan probable es que Río Fonce Rafting innove creando 5 actividades de aventura nuevas para el año 2025?	
MATRIZ RICE		
CREAR		INCREMENTAR
- Simplificación de procesos		- Incentivos
- Adaptabilidad		- Disciplina
REDUCIR		ELIMINAR
- Empirismo		- No tolerar el fracaso
- Jerarquías marcadas		- Complejidad
ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
A. Simplificación de procesos	4	3
B. Adaptabilidad	3	3
C. Incentivos	4	4
D. Disciplina	3	4
E. Empirismo	2	2
F. Jerarquías marcadas	1	1
G. No tolerar el fracaso	1	2
H. Complejidad	1	3

Nota: Esta tabla representa la importancia y gobernabilidad de las acciones. Elaboración propia.

Figura 21. Escenario 4: Innovación

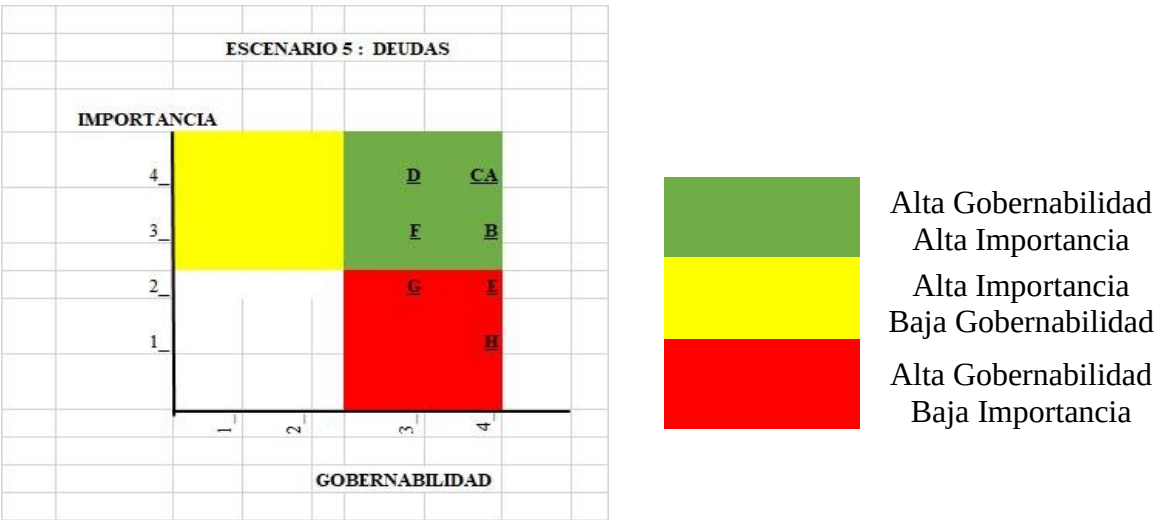
Escenario 5

Tabla 25. Escenario 5 - Importancia y gobernabilidad de las acciones

VARIABLE ESTRATEGICA		DEUDAS
OBJETIVO	Reducir en 8% en un año sus deudas para el año 2025.	
HIPOTESIS	¿Qué tan probable es que Río Fonce Rafting baje en un año 8% sus deudas para el año 2025?	
MATRIZ RICE		
CREAR		INCREMENTAR
- Explorar nuevos mercados		- Orden con los ingresos
- Nuevos paquetes de actividades		- Prioridades
REDUCIR		ELIMINAR
- Gastos		- Pagos innecesarios
- Costos financieros		- Créditos
ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
A. Explorar nuevos mercados	4	4
B. Nuevos paquetes de actividades	3	4
C. Orden con los ingresos	4	4
D. Prioridades	4	3
E. Gastos	2	4
F. Costos financieros	3	3
G. Pagos innecesarios	2	3
H. Créditos	1	4

Nota: Esta tabla representa la importancia y gobernabilidad de las acciones. Elaboración propia.

Figura 22. Escenario 5: Deudas



Escenario 6

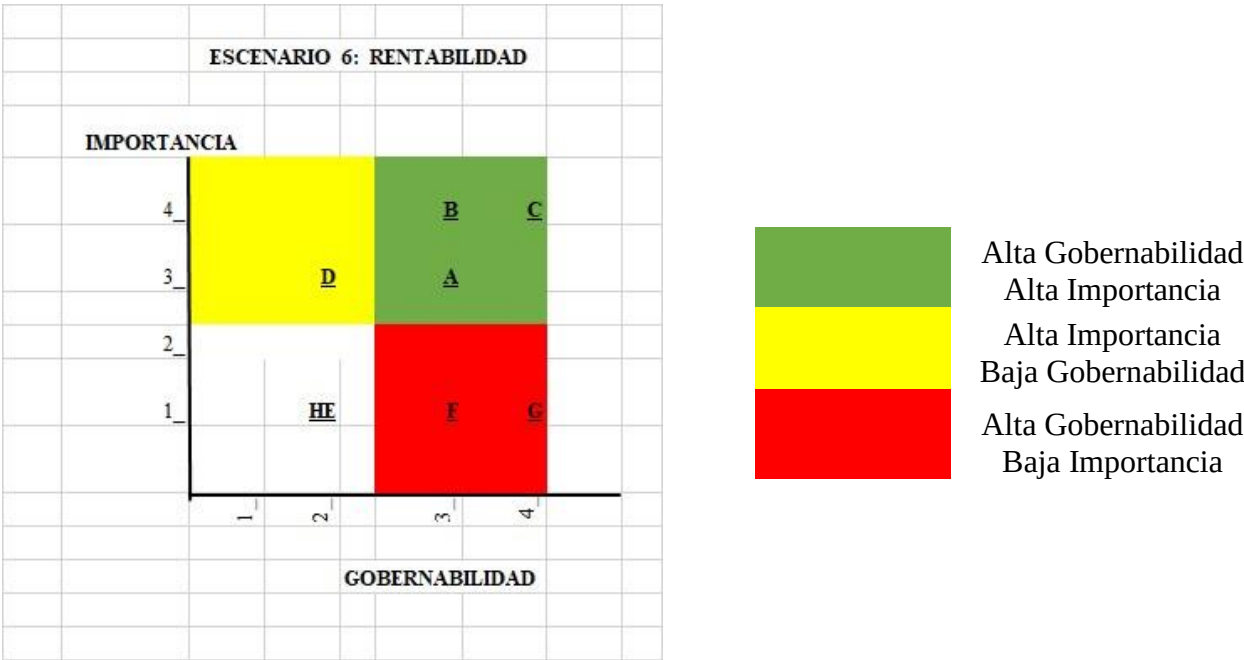
Tabla 26. Escenario 6 - Importancia y gobernabilidad de las acciones

VARIABLE ESTRATEGICA		RENTABILIDAD	
OBJETIVO	Generar una rentabilidad mayor al 10% para el año 2025.		
HIPOTESIS	¿Qué tan probable es que Río Fonce Rafting genere una rentabilidad de más del 10% al año, para el año 2025?		
MATRIZ RICE			
CREAR		INCREMENTAR	
- Participación de Mercado		- Productividad.	
- Calidad de producto/servicio		- Tasa de crecimiento del mercado	
REDUCIR		ELIMINAR	
- Costos operativos		-Productos no rentables	
-Aplazamiento de procesos		- Mediocridad	
ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	
A. Participación de Mercado	3	3	
B. Calidad de producto servicio	4	3	
C. Productividad	4	4	

D. Tasa de crecimiento del mercado	3	2
E. Costos operativos	1	2
F. Aplazamiento de procesos	1	3
G. Productos no rentables	1	4
H. Mediocridad	1	2

Nota: Esta tabla representa la importancia y gobernabilidad de las acciones. Elaboración propia.

Figura 23. Escenario 6: Rentabilidad



7.8. Árbol de Pertinencia

7.8.1. Opción Estratégica

Río Fonce Rafting es una empresa de turismo especializado en aventura (rafting, bici tour, caminatas ecológicas, etc.) ubicada en el casco urbano de San Gil y que hoy en día se encuentra

como una de las mejores empresas de turismo a nivel departamental en Santander. La dificultad que más se presenta en el turismo de aventura es mantener la sostenibilidad en el sector por las diferentes empresas con los mismos servicios que se encuentran en el municipio, por lo tanto, es fundamental ser líderes en la promoción del producto con calidez humana e inclusión de todas las poblaciones, lo que implicará la adecuada consolidación sostenible de la organización.

Tabla 27. Árbol de pertinencia

Propósito	Objetivos	Acciones	Ejecución inmediata	Mediano plazo	Largo plazo
Desarrollar estrategias alternas para que RÍO FONCE RAFTING logre generar opciones de futuro estratégicas que encaminen a la empresa al liderazgo progresivo y a la consolidación sostenible de la organización.	Crear un plan de acción para minimizar los impactos de la pandemia en el año 2025	- Plan de activación psicosocial	X		
		- Fondos solidarios para efectos de la pandemia			X
		- Apoyo a familias de trabajadores		X	
		-Medidas de Bioseguridad	X		
		- Situaciones de peligro en la empresa	X		
		-Tiempos de teoría en la operación.			X
		-Actividades con aglomeración		X	
Desarrollar estrategias alternas para que RÍO FONCE RAFTING logre generar opciones de futuro estratégicas que encaminen a la empresa al liderazgo progresivo y a la consolidación sostenible de la organización.	Aumentar el profesionalismo de los guías exigiendo cursos completos de inglés para el año 2025.	-Cargas de trabajo extenuante		X	
		Comité de calificación para escoger los guías	X		
		Capacitaciones internas para los profesionales	X		
		-Evaluadores de procesos de formación extranjera			X
		-Convenios para que se capaciten contantemente		X	
		-Empirismo de los guías	X		
		- Errores cometidos a la hora de capacitar	X		
		-Métodos de enseñanza que no cumplan con los	X		

		objetivos de la empresa			
		-La desinformación en el sector	X		
Propósito	Objetivos	Acciones	Ejecución inmediata	Mediano plazo	Largo plazo
Desarrollar estrategias alternas para que RÍO FONCE RAFTING logre generar opciones de futuro estratégicas que encaminen a la empresa al liderazgo progresivo y a la consolidación sostenible de la organización.	Reducir los costos en el año un 5% para el año 2025	-Centro de costos estructurado - Paquetes de costos para las actividades - Establecer pagos por objetivos - Profesionales administrativos - Gastos financieros -Obligaciones del gerente con este ítem -La realización de los costos de manera manual -Eliminar el solo análisis a largo plazo	X	X X X X X	X
Desarrollar estrategias alternas para que RÍO FONCE RAFTING logre generar opciones de futuro estratégicas que encaminen a la empresa al liderazgo progresivo y a la consolidación sostenible de la organización.	Innovar con 5 actividades de aventura para el año 2025.	Simplificación de procesos -Adaptabilidad - Incentivos - Disciplina - Empirismo -Jerarquías marcadas - No tolerar el fracaso - Complejidad	X X X	X X X X	X
Propósito	Objetivos	Acciones	Ejecución inmediata	Mediano plazo	Largo plazo
Desarrollar estrategias alternas para que RÍO FONCE RAFTING logre generar opciones de futuro estratégicas que encaminen a la empresa al liderazgo progresivo y a la consolidación	Reducir en 8% en un año sus deudas para el año 2025.	- Explorar nuevos mercados - Nuevos paquetes de actividades - Orden con los ingresos - Prioridades - Gastos - Costos financieros - Pagos innecesarios - Créditos	X	X X X X	X X

sostenible de la organización.				
Desarrollar estrategias alternas para que RÍO FONCE RAFTING logre generar opciones de futuro estratégicos que encaminen a la empresa al liderazgo progresivo y a la consolidación sostenible de la organización.	Generar una rentabilidad mayor al 10% para el año 2025	- Participación de Mercado - Calidad de producto/servicio - Productividad. - Tasa de crecimiento del mercado - Costos operativos - Aplazamiento de procesos - Productos no rentables - Mediocridad	X X X X X X X	X X

Nota: Esta tabla representa el árbol de pertinencia. Elaboración propia.

8. Conclusiones

1. El plan prospectivo estratégico ayudara a la empresa Río Fonce Rafting a construir diferentes opciones de futuro en busca de la consolidación sostenible y escoger el escenario óptimo que se pueda lograr de la organización, para ser líderes en la región.
2. Teniendo en cuenta las, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas analizadas y escritas en el árbol de competencias correspondientes a la empresa, se implementarán estas acciones para el mejoramiento continuo.
3. Se realizó un análisis interno y externo de la empresa, lo cual se generó una mayor influencia en la construcción de nuestras estrategias intensivas que están totalmente relacionadas con los mercados, desarrollo de mercado y el desarrollo del producto, conllevando de esta manera una relación con cada una de ellas en el progreso del plan prospectivo.
4. Se reconocieron los principales expertos, con el fin de construir junto a ellos los objetivos, opciones de futuro y acciones de mejora en el plan prospectivo propuesto

5. Se realizó un análisis a las variables internas y externas de la empresa en el Software MICMAC, esto nos encamino a establecer las variables estratégicas en el presente plan prospectivo.
6. Se fabricaron escenarios futuros mediante el software SMIC a través de la experiencia en el campo de deportes extremos de los expertos calificadores mediante la presuposición de las propuestas en este plan prospectivo, por lo tanto, arrojo resultados en escenario probable, pesimista, optimista y alterno para acontecimientos futuros en la organización.
7. Se examinó que en el escenario probable-pesimista se dará en un futuro, si los profesionales de la empresa no realizan objetivos de trabajo para impulsar las unidades de utilidad, con acciones futuras establecidas y conscientes en cada una de ellas. Se presenta un escenario alterno para la capacitación de los profesionales de guía, las innovaciones de actividades extremas, la rentabilidad mediante negocios y convenios fundamentales para la rastreabilidad de la organización mediante cualquier persona que quiera los servicios de la empresa RÍO FONCE RAFTING.
8. Se concluye que la metodología propuesta es adecuada para la visión de la empresa, ante opciones de futuros reales o desfavorables, sus objetivos planteados y las acciones ante el cumplimiento propio.

9. Recomendaciones

1. Mejorar continuamente las capacitaciones para todo el personal administrativo y operativo, así se tendrá el material humano actualizado con las nuevas tendencias
2. Articular planes de mitigación del riesgo para futuras pandemias.

3. Mejorar lazos entre la policía y la población para que disminuya la inseguridad del sector de deportes de aventura en la región.
4. Poner en práctica más planes de prospectiva para estar atentos a los futuros probables de la organización y poder tomar buenas decisiones.

Referencias

- Análisis FODA o DAFO. (s.f.). Consultado el 28 de noviembre de 2020. <https://foda-dafo.com/analisis-pestel/>
- Balbi, E. (2003). La Técnica de Análisis de Causas y Efectos, y Reemplazo del Comportamiento de Indicadores (CEYR). *En Metodología de Investigación de Futuros. Metodología Prospectiva* (pp. 56-90). CelGyP y The Millenium Project.
- Balbi, E. (2008). *Metodología de investigación de futuros: CELGYP y The millennium project Metodología de la investigación*. Escenarios y estrategias, Red en América Latina.
- Benassouli, M. y Monti, R. (1995). *La planification par scénarios: le cas Axa France 2005*. Futuribles, Association internationale Futuribles.
- Cantarero, L., Medina, F., y Sánchez, R. (2008). *Actualidad en el deporte: investigación y aplicación*. Serie, XI Congreso de Antropología de la FAAEE, Donostia, Ankulegi Antropologia Elkarte. www.ankulegi.org.
- Carrero, J. (2018). *Evaluación de factores externos matriz EFE MEFE* [Mensaje en un blog]. <https://2imarketing.com/factores-externos-matriz-efe-mefe/>.
- Castellanos L. (2015). Matriz Interna Externa (IE). *Estrategia y planificación estratégica*. <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/#:~:text=La%20matriz%20Interna%20Externa%20representa,9%20cuadrantes%20de%20dicha%20matriz>.
- Ducos, G. (1983). Delphi et analyse d'interactions. *Futuribles Journal* (71), 37-44. <https://www.futuribles.com/en/revue/71/delphi-et-analyses-dinteractions/>.
- Freire, J., Jordan, L., Salgado, V., Gortaire, J. y Mecías, L. (1 de junio de 2016). *Matriz interna – externa*. <https://es.slideshare.net/juancarlosbarcoquinonez/exposicion-de-matriz-externa>.

ie#:~:text=La%20Matriz%20Interna%20%2D%20Externa%20En, fuerte%2C%20en%20Y%20es%20alta.

Godet, M. (1991). *Problemas y métodos de prospectiva: caja de herramientas*. Prospektiker, Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.

Godet, M. (2007). *Manuel de la prospective stratégique, Tome 2. L'Art et la méthode*. Dunod,

Godet, M. (1983). *Impacts croisés: exemples d'applications*. Futuribles, (71).

Godet, M., y Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos* (2ª. ed.). Cuadernos de LIPSOR, 104 (20). <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>.

González, A. (2008). Rasgos caracterizadores del turismo activo y turismo deportivo e importancia económico-social y estructural de nuevas formas emergentes. *Acciónmotriz, tu revista científica digital* (1), 102-121. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-RasgosCaraterizadoresDelTurismoActivoYTurismoDepor-6278423.pdf>.

Helmer, O. (1983). *Looking forward: a guide to futures research*. Sage Publications, Inc.

Helmer-Hirschberg, O. (1983). *Looking forward: a guide to futures research*. SAGE Publications, Incorporated.

Ibáñez, R., y Rodríguez, I. (2012). Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo. *Medio ambiente y política turística en México*, 1, 17-33. <https://books.google.es/books?>.

Martín, J. (15 de mayo de 2017). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. CEREM. Consultado el 28 de noviembre de 2020. <https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>.

Martino, J. (1993). *Technological forecasting for decision making*. McGraw-Hill, Inc.

Mojica, F. (2002). Teoría y aplicación de la prospectiva. *El futuro del comercio de flores colombianas en los Estados Unidos*. Universidad Externado de Colombia.

Perticará, A. (s.f). Turismo de Aventura. *El Origen Lúdico del Turismo Activo*. Grupo de Turismo Sustentable.

Somg, E. (2005). *Cuaderno 2: Métodos de visualización para la planificación territorial*.

<http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>.