



**MODELO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO A LAS EMPRENDEDORAS DEL  
DEPARTAMENTO DE CASANARE**

**PROSPECTIVE STRATEGIC MODEL FOR WOMEN ENTREPRENEURS IN THE  
DEPARTMENT OF CASANARE**

**PROSPECTIVE STRATEGIC MODEL FOR WOMEN ENTREPRENEURS IN THE  
DEPARTMENT OF CASANARE**

Wilquer Herney Cruz Medina

---

Magister en Administración de Organizaciones, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. Docente Escuela de Ciencias Administrativas, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN. ORCID: 0000-0002-8499-4190. E-mail: wilquer\_cruz@cun.edu.co, Yopal - Colombia.

---

**Recibido: 21 de julio de 2022**

**Aprobado: 01 de diciembre de 2022**

**DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.222302.219>**

**Resumen**

La planeación es la ruta para el crecimiento y la aceleración de las organizaciones, sin embargo, son múltiples los factores internos y externos que dificultan el éxito de las microempresas. Por tal motivo, se construyó un modelo estratégico prospectivo para el fomento de los emprendimientos asociados a la Corporación Manos de Mujer en el departamento de Casanare. La investigación de tipo descriptivo se enmarca en un enfoque cualitativo mediante muestreo por conveniencia, aplicando veinte entrevistas semiestructuradas a emprendedoras de la Corporación. Entre los hallazgos, se encontró que los registros sanitarios, es la variable con mayor importancia según el plano de influencia y dependencia para el buen funcionamiento de los negocios a futuro. Se concluye que los registros legales determinan el crecimiento de las organizaciones femeninas en Yopal-Casanare; por tanto, se propone el mejoramiento de las

variables de resultado (infraestructura tecnológica, capacidad instalada, apalancamiento financiero de fuentes externas, posicionamiento de productos y plan financiero) para que no obstruyan a largo plazo, el proceso competitivo de los emprendimientos.

**Palabras clave:** capital humano; desarrollo humano; economía de la empresa; empresaria; planificación; productividad.

**JEL:** B54; D21; J24; L25; L26; P41

### **Abstract**

Planning is the route for growth and acceleration of organizations, however, there are multiple internal and external factors that hinder the success of microenterprises. For this reason, a prospective strategic model was built for the promotion of ventures associated with the Manos de Mujer Corporation in the department of Casanare. The descriptive type of research is part of a qualitative approach through convenience sampling, applying twenty semi-structured interviews to entrepreneurs of the Corporation. Among the findings, it was found that health records are the most important variable according to the level of influence and dependency for the proper functioning of businesses in the future. It is concluded that legal records determine the growth of women's organizations in Yopal-Casanare; Therefore, the improvement of the result variables (technological infrastructure, installed capacity, financial leverage from external sources, product positioning and financial plan) is proposed so that they do not obstruct the competitive process of the ventures in the long term.

**Keywords:** human capital; human development; business economics; women managers; planning; productivity.

**JEL:** B54; D23; J24; L25; L26; P41

### **Resumo**

O planejamento é o caminho para o crescimento e aceleração das organizações, porém, são múltiplos os fatores internos e externos que dificultam o sucesso das microempresas. Por isso, foi construído um modelo estratégico prospectivo para a promoção de empreendimentos associados à Corporação Manos de Mujer no departamento de Casanare. A pesquisa do tipo descritiva insere-se em abordagem qualitativa por meio de amostragem por conveniência, aplicando-se vinte entrevistas semiestruturadas a empresários da Corporação. Entre os achados, constatou-se que os registros de saúde são a variável mais importante de acordo com o nível

de influência e dependência para o bom funcionamento dos negócios no futuro. Conclui-se que os registros legais determinam o crescimento das organizações de mulheres em Yopal-Casanare; Portanto, propõe-se a melhoria das variáveis de resultado (infraestrutura tecnológica, capacidade instalada, alavancagem financeira de fontes externas, posicionamento do produto e plano financeiro) para que não obstruam o processo competitivo dos empreendimentos no longo prazo.

**Palavras-chave:** capital humano; desenvolvimento humano; economia da empresa; empreendedorismo; planejamento; produtividade.

**JEL:** B54; D23; J24; L25; L26; P41

### Introducción

La prospectiva tuvo su origen a mediados del siglo XX, pero como disciplina se materializó en el año 1964 (Mera, 2012) y su aplicación se dio en los años 70, desde la edad contemporánea a partir de 1980 (Aloy y Climent, 2018), la planeación estratégica se convirtió en la pieza clave para el diagnóstico externo e interno del tejido empresarial. Tal como lo expresa (Astigarraga, 2016), la alineación entre planificación estratégica y prospectiva (Marí et al., 2007) es crucial para la competitividad organizacional (Gómez, 2021), definiendo la estrategia (Castillo e Ibáñez, 2017) junto con la determinación de los escenarios futuros (Egas, 2016). A grandes rasgos, la ausencia de planes estratégicos prospectivos (Asitimbay et al., 2020) evidencia una problemática concurrente en las organizaciones (Castellano, 2020), conllevando a la carencia de instrumentos de gestión estratégica (Trinidad, 2021) y por ende a la ineficiencia en la planificación operativa (Oviedo et al., 2017), demostrando desarticulación en los niveles organizacionales: estratégica (institucional), táctica (intermedio) y operativa (Betancourt et al., 2015). Razón por la cual los emprendedores cuentan con poco conocimiento (Encina y López, 2021) para direccionar una empresa (Blanco et al., 2018), tanto en el ámbito nacional como regional, debido a que los emprendedores son sujetos empíricos (Canales et al., 2017). En este sentido, las problemáticas actuales de las organizaciones dependen de nefastas decisiones tomadas en el pasado (González et al., 2020) y sin lugar a duda, el futuro dependerá única y exclusivamente de las decisiones que tomen los directivos en el presente (Mera, 2014). Bajo estas premisas, la utilización de herramientas de la planeación estratégica y los métodos de la prospectiva (Rubiano y Camelo, 2017), son indispensables para la formulación del problema a investigar, de allí surge el siguiente interrogante: ¿Cómo se construye un modelo estratégico

prospectivo a emprendedoras del departamento de Casanare? A partir del análisis de la Matriz FODA (Ramírez, 2017), se genera un diagnóstico actual (Sumba et al., 2020), estableciendo variables internas y externas (Lema y Álvarez, 2016), definiendo estrategias (Sagñay, 2022) hacia la construcción de la prospectiva (Rodríguez, 2015) aplicando el software MICMAC (Ayala et al., 2021).

Por ende, el estudio de investigación tuvo como propósito diseñar un modelo estratégico prospectivo para el fomento de emprendimientos asociados a la Corporación Manos de Mujer en el departamento de Casanare, determinando las variables más influyentes para el funcionamiento normal del sistema (empresa) a través de la Matriz FODA y el método MICMAC, logrando plantear estrategias de supervivencia relacionadas con el acercamiento interinstitucional para la gestión en el trámite de registros sanitarios, que contribuya al crecimiento de los emprendimientos.

### **Metodología**

**Tipo de Investigación:** La investigación por su nivel de profundidad es descriptiva, debido a que está dirigida a una situación del contexto microempresarial (Cauas, 2015), para posteriormente analizar el establecimiento de un modelo prospectivo estratégico (Baez et al., 2019) para los emprendimientos asociados a la Corporación Manos de Mujer en el departamento Casanare.

**Enfoque de investigación:** La investigación tuvo un enfoque cualitativo, partiendo del análisis situacional, descripción de las variables estudiadas y planteamiento de acciones de mejora. De esta forma a través de entrevistas se logró el acercamiento con emprendedoras que hacen parte de la Corporación Manos de Mujer. La entrevista, indica que “busca más información sobre las opiniones, características o hechos específicos que aportan significativamente al objeto de estudio” (Herrera, 2018).

La investigación transversal se refiere a la recolección de datos en un periodo de tiempo determinado (Rodríguez y Mendivelso, 2018). Por esta razón, en el estudio se aplica el concepto de investigación transversal, teniendo en cuenta que la información es tomada en los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2022, obteniendo las variables (Arias y Covinos, 2021) de la situación interna y externa de los emprendimientos.

**Población y Muestra:** Se aplicó muestreo no probabilístico por conveniencia (Otzen y Manterola, 2017), identificando a 180 emprendedoras inscritas a la Corporación Manos de Mujer, tan solo 20 mujeres participaron del trabajo de campo a través de entrevistas semi estructuradas, estas fueron seleccionadas al formar parte de la población objeto de estudio, además de demostrar interés en apoyar el proyecto de investigación y tener accesibilidad al mismo.

**Instrumentos de recolección de información:** Se construyó un protocolo de entrevista semiestructurada con el cual se orientó la conversación en base al cuadro de mando integral para la identificación de variables internas y la Matriz PESTEL para la identificación de factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Veintemilla, 2021), como se observa en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Encuesta semi – estructurada*

---

**Objetivo**

Diseñar un modelo estratégico prospectivo para el fomento de los emprendimientos asociados a la Corporación Manos de Mujer en el departamento de Casanare

---

**Edad:**

---

**Perspectiva Financiera**

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas más importantes en el área financiera? (cultura de ahorro, margen de rentabilidad, otras fuentes de ingresos)

---

**Perspectiva de Clientes**

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas más importantes en el área de mercados?  
¿fidelización, participación en el mercado y reconocimiento de la marca?

---

**Perspectiva de Procesos Internos**

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas más importantes en el área de producción?  
(maquinaria tecnológica, capacidad instalada, eficiencia)

---

**Perspectiva de Aprendizaje**

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas más importantes en el área de talento humano?  
(trabajo en equipo, infraestructura tecnológica, programa de capacitación y entrenamiento)

---

**Entorno Empresarial**

---

¿Cuáles son las amenazas u oportunidades a nivel de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan su emprendimiento?

---

*Fuente:* Elaboración propia, construida a partir de las perspectivas del cuadro de mando integral (Villa, 2015).

La formulación de la entrevista inicia con preguntas de la perspectiva de clientes y termina con preguntas externas del entorno empresarial, tal como se muestra en la Tabla 1. Se aplicó la entrevista a 20 emprendedoras y para la validación del instrumento, tan solo fue aplicada a cinco.

**Procesamiento de la información:** Se aplicó la encuesta tipo semi estructurada a 20 emprendedoras inscritas a la Corporación Manos de Mujer. Posteriormente las variables fueron ingresadas al Software Atlas TI, generando una nube de palabras. Una vez identificadas las variables se construye la Matriz FODA y se visualizan estrategias; finalmente se ingresa las variables al software MICMAC, para medir el grado de influencia y dependencia directa, luego se analiza la calificación: influencia débil 1, influencia moderada 2 e influencia alta 3, de cada variable; visualizando la clasificación de variables para el análisis de la prospectiva de los emprendimientos.

## Resultados

Después de procesar los resultados de las entrevistas, se identificaron las variables mediante la representación visual del llamado nube de palabras, el cual consiste en ingresar las respuestas de cada entrevistado al Software Atlas Ti, obteniendo de esta manera las variables con mayor nivel de incidencia, al ser las palabras que más se repiten o las que con más frecuencia aparecen en el ejercicio realizado, como se aprecia en la Figura 1.



**Tabla 2**

*Matriz FODA Grupo Emprendedoras*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Factores Internos	1. Habilidades técnicas	1. Inexistencia de programas de capacitación para los colaboradores
	2. Trabajo en equipo	2. Deficiente Infraestructura tecnológica
Factores Externos	3. Fidelización del cliente	3. Ausencia de planes financieros (Ahorro, inversión, rentabilidad)
	4. Proyección de ventas	4. Baja capacidad instalada
	5. Posicionamiento del producto	5. Baja adquisición de bienes tecnológicos en la producción
<b>Oportunidades</b>	<b>1 – Estrategias FO</b>	<b>2 – Estrategias DO</b>
1. Tendencias Tecnológicas	1. Diseñar e Implementar planes de capacitación para fortalecer las habilidades técnicas de los colaboradores. También es necesario acceder a maquinarias y equipos para la adquisición y aprovechamiento de las últimas tendencias tecnológicas (F1, O1).	1. Diseñar planes financieros y apalancarse en fuentes de financiación, para invertir a mediano y largo plazo en el incremento de la capacidad instalada y por ende en la adquisición de las últimas tendencias en bienes de capital (D3, D4, D5, O3, O1).
2. Incremento de migrantes		
3. Apalancamiento financiero con sector bancario	2. Diseñar Proyección de Ventas acorde con el crecimiento de la población (migrantes), para abrir espacios a nuevos nichos de mercados y por ende	2. Acceder al apalancamiento financiero para invertir a mediano y largo plazo en el incremento de la capacidad instalada y por ende en la adquisición
4. Cambios climáticos		



Amenazas	3 – Estrategias FA	4 – Estrategias DA
	mantener la fidelidad de los clientes actuales (F4, F3, O2).	de las últimas tendencias en bienes de capital (D3, D4, O3).
1. Economía Informal	1. Enfocar las habilidades técnicas de los colaboradores en la estandarización del producto acorde con los requisitos sanitarios y de calidad del producto y de esta forma aumentar el reconocimiento de marca (F1, F5, O4).	1. Generar convenios interinstitucionales para capacitar a los colaboradores en la calidad y estandarización del producto según normatividad para adquirir los registros sanitarios y por ende disminuir el indicador de economía informal de la ciudad de Yopal (D1, A4, A1).
2. Incremento de las cifras de inseguridad		
3. Alza de los insumos	2. Diseñar proyección de Ventas acorde con la inflación, con el fin de actualizar los precios de los productos y evitar inconformidades de los clientes (F4, F3, A3).	2. Adquisición de bienes tecnológicos para aumentar la capacidad instalada y el nivel de producción con previa gestión de los registros sanitarios para abrir nuevos mercados (D5, D4, A4).
4. Registros sanitarios		

*Fuente:* Elaboración propia, tomada de las variables identificadas en la nube de palabras.

A continuación, se relacionan algunas estrategias encontradas como resultado del análisis de variables internas y externas del grupo de emprendedoras:

- Diseñar e implementar planes de capacitación para fortalecer las habilidades técnicas del talento humano del área de producción. También es necesario acceder a maquinarias y equipos para la adquisición y aprovechamiento de las últimas tendencias tecnológicas (F1, O1)

- Diseñar un plan financiero que busque apalancamiento a las microempresas, motivación a los emprendedores para la inversión y reinversión de capital a corto, mediano y largo plazo, llegando al aumento de la capacidad instalada y por ende a la adquisición de las últimas tendencias tecnológicas en bienes de capital (D3, D4, D5, O3, O1).
- Diseñar proyección de ventas acorde con el crecimiento de la población (migrantes), para abrir espacios a nuevos nichos de mercados y por ende mantener la fidelidad de los clientes actuales (F4, F3, O2).

En definitiva, se incluye variables internas y externas de la planeación estratégica al software MICMAC, estableciendo título largo, título corto y la respectiva temática (colocando en esta última perspectivas o factores externos de la Matriz PESTEL) por cada una de las variables, tal como se aprecia en la Figura 2.

**Figura 2**

*Variables Internas y Externas en la Prospectiva*

N°	Título largo	Título corto	Tema
1	Habilidades técnicas	HT	Aprendizaje
2	Liderazgo y Trabajo en Equipo	LYTEE	Aprendizaje
3	Fidelización del Cliente	FDC	Clientes
4	Plan de Ventas	PDV	Clientes
5	Reconocimiento de Marca	RDM	Clientes
6	Programas de capacitación y entrenamiento	PDCYE	Aprendizaje
7	Infraestructura tecnológica y sistemas de información	ITYSDI	Aprendizaje
8	Plan financiero (Ahorro, inversión, rentabilidad)	PFAIR	Financiero
9	Capacidad instalada	CI	Procesos Internos
10	Bienes tecnológicos en la producción	BTELP	Procesos Internos
11	Variación del dólar	VDD	Económicos
12	Inseguridad	I	Social
13	Alza de insumos	ADI	Económicos
14	Registros sanitarios	RS	Ecológicos
15	Economía informal	EI	Económicos
16	Desarrollo Tecnológico	DT	Tecnológicos
17	Crecimiento demográfico	CD	Social
18	Fuentes de financiación externa	FD FE	Económicos
19	Cambios climáticos	CC	Ecológicos
20	Responsabilidad Ambiental	RA	Ecológicos

*Fuente:* Elaboración propia.

Luego de conocer las variables se califica cada una teniendo en cuenta su nivel de influencia, como se refleja en la Figura 3.

**Figura 3**

*Calificación grado de influencia de variables*

		1:H	2:L	3:F	4:P	5:R	6:P	7:I	8:P	9:C	10:	11:	12:	13:	14:	15:	16:	17:	18:	19:	20:
▶	1: HT	0	3	1	1	1	3	1	0	2	2	0	1	2	3	2	2	1	0	1	0
	2: LYTEE	3	0	3	2	3	3	2	2	2	2	0	1	0	2	0	1	1	3	0	2
	3: FDC	1	3	0	3	3	2	1	3	1	3	0	1	0	3	0	1	0	0	1	1
	4: PDV	3	3	2	0	3	3	2	3	2	3	2	3	0	1	2	2	0	2	2	2
	5: RDM	0	3	3	3	0	2	2	3	1	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	2
	6: PDCYE	3	3	3	3	3	0	3	2	1	2	0	0	0	2	2	2	0	2	0	3
	7: ITYSDI	1	3	1	1	2	2	0	1	0	2	0	2	0	0	2	1	0	2	0	3
	8: PFAIR	1	1	2	2	1	2	2	0	3	2	0	2	0	0	2	0	0	2	0	1
	9: CI	2	1	1	2	2	1	1	3	0	3	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1
	10: BTCLP	3	2	1	1	2	2	2	2	3	0	0	0	0	1	0	3	0	2	2	2
	11: VDD	0	1	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0
	12: I	0	0	2	2	2	1	2	1	1	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0
	13: ADI	0	0	2	3	0	1	0	3	0	0	0	2	0	0	3	0	0	2	0	1
	14: RS	3	3	3	2	3	3	1	2	0	2	0	0	0	0	3	1	0	1	0	3
	15: EI	0	0	0	2	1	3	1	2	0	0	0	1	0	3	0	0	0	2	0	2
	16: DT	1	2	2	2	1	3	1	2	1	2	0	1	0	0	1	0	0	2	1	2
	17: CD	0	0	0	2	1	1	0	1	2	1	1	2	1	0	3	1	0	1	2	3
	18: FDFE	1	1	2	2	1	2	1	3	2	2	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0
	19: CC	0	0	1	2	0	1	1	2	2	2	0	0	3	1	1	0	0	1	0	1
	20: RA	1	2	2	1	2	3	1	2	0	1	0	0	0	1	0	3	0	1	3	0

*Fuente:* Elaboración propia.

Las influencias se califican de 0 a 3, posibilitando la determinación de influencias potenciales. A continuación, en la Tabla 3 se indica la calificación y el grado de influencia.

**Tabla 3**

*Grado de influencia*

Calificación	Grado de Influencia
0	Sin influencia
1	Débil
2	Media
3	Fuerte
4	Potencial

*Fuente:* Elaboración propia basado en los autores (Pérez y Morales, 2016).

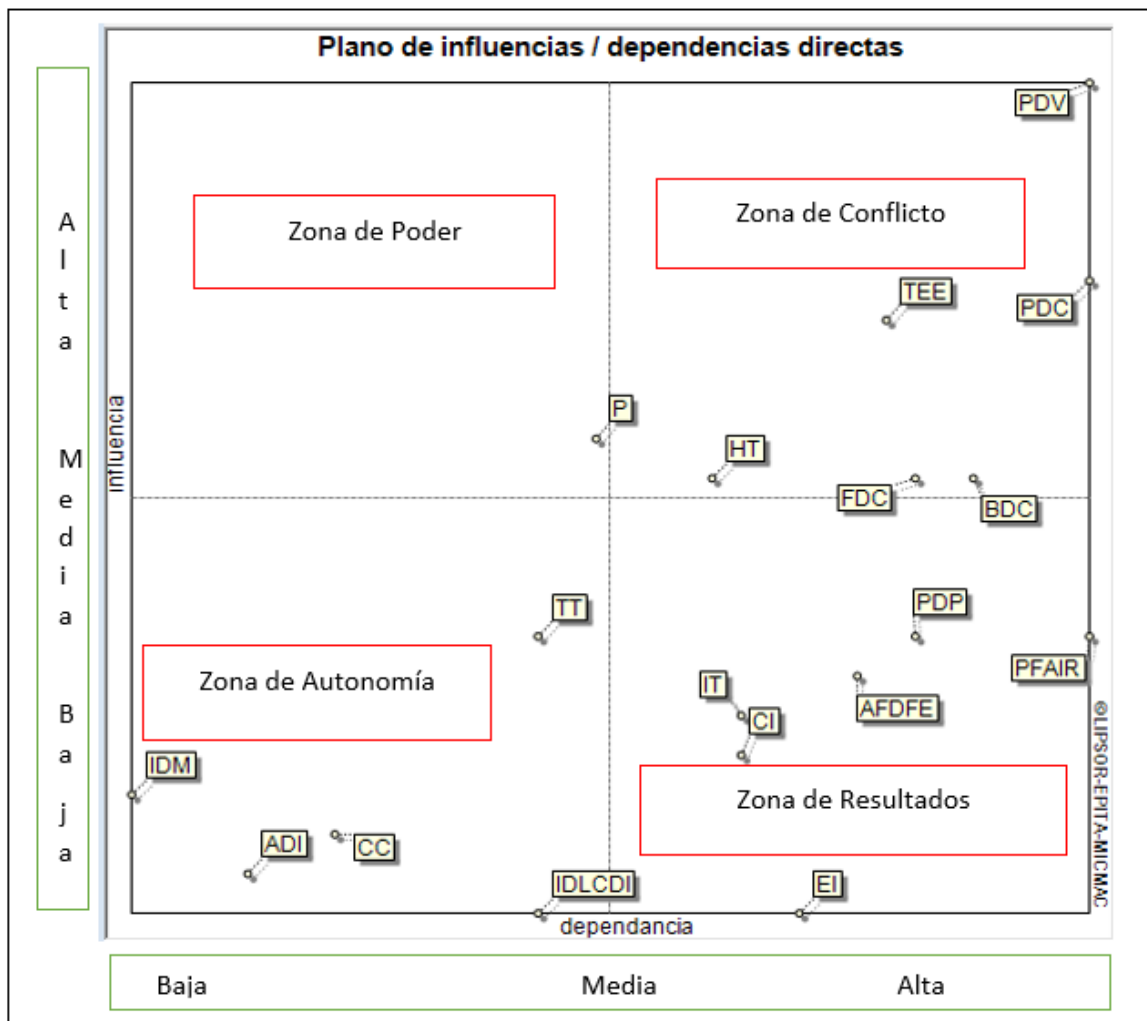
En el plano de influencia y dependencias directas, se logra la visualización de los resultados e interpretaciones a través de la clasificación de variables por zonas o cuadrantes del plano

cartesiano: zona de poder, zona de conflicto, zona de autonomía y zona de resultados, tal como se muestra en la Figura 4.

Cada variable o variables de acuerdo con la ubicación, puntualiza su análisis, llevando a las microempresarias a conocer la realidad actual con una mirada prospectiva que les permita avanzar en el crecimiento organizacional.

**Figura 4**

*Plano de Influencias / Dependencias Directas*



*Fuente:* Elaboración propia, como resultado del análisis de variables a través del software MICMAC (Garza y Cortez, 2011).

La variable Permiso (P) ubicada en la zona poder, significa que es una variable con alta influencia y medio/bajo nivel de dependencia; es decir, esta variable es clave para el éxito de los emprendimientos a largo plazo. Desde un contexto legal, el registro mercantil y RUT, hasta registros sanitarios (aplica para empresas dedicadas a la producción de alimentos), entre otros.

Por eso la gran importancia de esta variable, debido a que influye sobre muchas otras variables de manera directa.

En la zona de conflicto se ubican las variables de Habilidades Técnicas - HT, Fidelización del Cliente - FDC, Bienes de Capital - BDC, Trabajo en Equipo - TEE, Programas de Capacitación - PDC, Proyección de Ventas - PDV. Estas variables de observación se deben analizar minuciosamente, puesto que están en un proceso de estrategia planificada que busca llevar a las emprendedoras a un nivel más competitivo. Así mismo, son variables de alta media influencia, y alta media dependencia. En pocas palabras, estas variables son claves en la dinámica organizacional por eso hay que actuar inmediatamente a través del diseño e implementación del plan estratégico y prospectivo para solucionar las debilidades del sistema (emprendimientos).

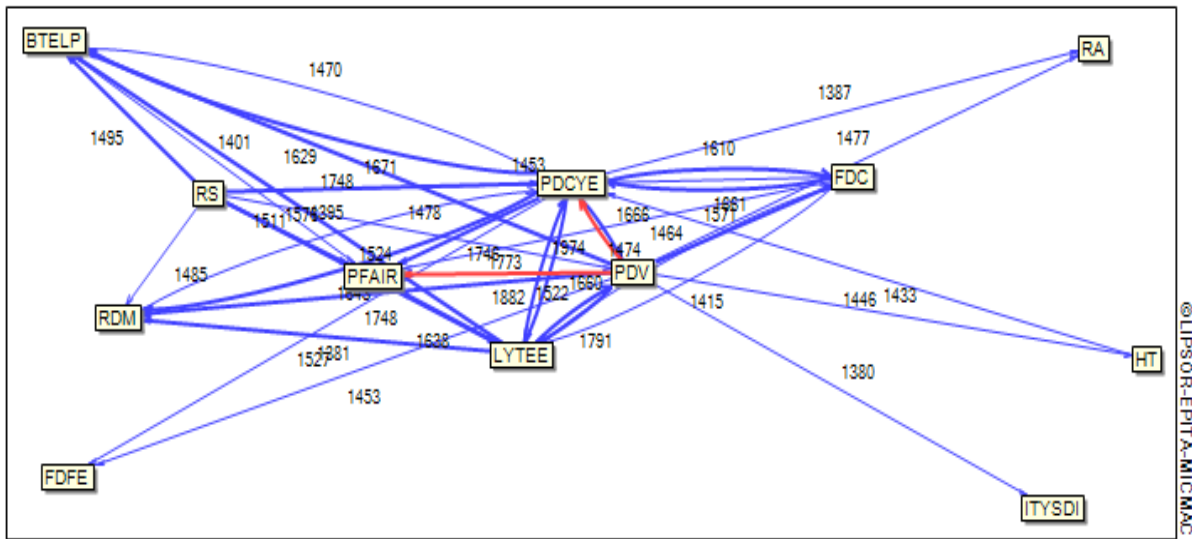
En la zona de autonomía, se muestran las variables de Incremento de Migrantes - IDM, Alza de Insumos - ADI, Incremento de las Cifras de Inseguridad - IDLCDI y Cambios Climáticos - CC; estas variables representan un bajo nivel de importancia para el éxito de las emprendedoras (baja influencia, baja dependencia). Sin embargo, es necesario mitigar las amenazas o debilidades de esta zona, por medio del poder de gestión de los propietarios o directivos del sistema (organizaciones).

Y finalmente, las variables Infraestructura Tecnológica - IT, Capacidad Instalada - CI, Apalancamiento Financiero de Fuentes Externas - AFDPE, Posicionamiento de Productos - PDP y Plan Financiero (Ahorro, Inversión, Rentabilidad) - PFAIR, se ubicaron en la zona de resultados, lo que significa que actualmente estas variables inciden negativamente en la construcción de los escenarios futuros (media baja influencia, alta media dependencia).

Por otro lado, en la Figura 5 se evidencia las variables con influencias indirectas más débiles hasta el nivel de influencias más importantes.

**Figura 5**

*Influencias Indirectas*



*Fuente:* Elaboración propia a través del programa experimental MICMAC (Garza y Cortez, 2011).

Se muestra que el Plan de Ventas - PDV, Programa de Capacitación y Entrenamiento - PDCYE y el Plan Financiero - PFAIR; son las variables más importantes según su grado de influencia indirecta. Se aprecia que las habilidades técnicas, se enmarcan dentro de las variables con un grado de influencia media. Lo que significa que indirectamente la deficiente planeación en ventas y finanzas, afecta el crecimiento de los emprendimientos en Yopal, junto con la adquisición de competencias para la potencialización del talento humano.

Los hallazgos externos e internos con mayor incidencia negativa que afecta el desarrollo estratégico y prospectivo de los emprendimientos son la nula infraestructura tecnológica, baja capacidad instalada, poco acceso para el apalancamiento financiero, bajo posicionamiento de los productos en el mercado local e inexistencia de planes financieros.

Los resultados evidencian la necesidad de alinear planeación estratégica con la prospectiva, identificando variables determinantes para el éxito, aquellas que requieren mejoramiento en la planificación, las que no son importantes y las que no permitan la construcción de escenarios futuros. Así mismo, se debe reorientar el proceso de planificación estratégica prospectiva en las habilidades técnicas, fidelización del cliente, bienes de capital, trabajo en equipo, programas de capacitación y proyección de ventas. Por consiguiente, las capacidades de la gestión humana

como parte de la perspectiva de aprendizaje organizacional o enfoque sistémico, propician el incremento del nivel de competitividad de los emprendimientos en estudio.

### **Conclusiones**

Con base a las perspectivas (Aprendizaje, Procesos, Clientes y Financiera) del cuadro de mando integral y el análisis de la Matriz PESTEL, se realiza la construcción de un modelo estratégico prospectivo; incluyendo las siguientes, fases: inicio (diseño conceptual y de antecedentes), análisis preliminar de la situación organizacional (reconociendo la problemática basados en la investigación observacional), determinación de factores estratégicos (priorización de variables positivas y negativas mediante focus group), diagnóstico organizacional (radiografía empresarial a través de la Matriz FODA), diseño de estrategias (identificación de tipos de estrategias a seguir), articulación estrategia y prospectiva (aplicación MICMAC teniendo en cuenta las variables estratégicas), análisis prospectivo (Análisis de las variables de acuerdo a la clasificación del plano de influencia y dependencia), diseño del plan de acción (ruta viable para minimizar riesgos a futuro y aprovechar las oportunidades del presente) y finalmente la implementación del modelo (fase final).

En el plano de influencia y dependencia, los registros legales (Registro Mercantil, RUT, Registros sanitarios), se ubican en la zona de poder, es decir se identificó como una de las variables determinantes para el crecimiento de los emprendimientos en Yopal – Casanare, dado que a largo plazo obstruyen e inciden negativamente en el buen funcionamiento del sistema (fortalecimiento posteriori de las organizaciones). También se hace necesario que se controlen las variables de resultado (infraestructura tecnológica, capacidad instalada, apalancamiento financiero de fuentes externas, posicionamiento de productos y plan financiero (ahorro, inversión, rentabilidad), a través del mejoramiento continuo, a pesar que sus efectos se darán a largo plazo.

Las variables externas positivas como alternativas de crecimiento y desarrollo empresarial (tendencias tecnológicas, incrementos de migrantes y apalancamiento con el sector financiero), deben ser potencializadas, considerando que las oportunidades presentan un panorama objetivo en comparación con las amenazas que arrojan un bajo nivel de incidencia en el desarrollo funcional de las organizaciones femeninas.

La competitividad, una necesidad para el crecimiento organizacional y al mismo tiempo una apuesta o escenario futuro para los emprendimientos del caso de estudio, evidenciando alternativas viables que conducen a la adquisición de bienes de capital para aumentar la capacidad instalada y por ende el nivel de producción, lo que conlleva también a la gestión anticipada de los registros legales, donde toma fuerza los registros sanitarios como requisito fundamental para las organizaciones del sector de alimentos.

Los emprendimientos evidencian la necesidad de plantear estrategias de supervivencia que permitan la obtención de los registros sanitarios a través de convenios tripartita e interinstitucionales, entre: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), Estado y Empresa, estrategia fundamental para el crecimiento y fortalecimiento de las unidades de negocio.

El presente estudio, contribuye a la ciencia, como referente teórico a investigaciones futuras relacionadas con la aplicación y articulación de las herramientas de planeación estratégica y prospectiva, también será de gran utilidad para aquellas organizaciones que buscan anticiparse a situaciones inesperadas dentro de la dinámica del microentorno y macroentorno empresarial.

### **Consideraciones éticas**

El presente estudio no requirió de aval de un Comité de Ética o Bioética dado que no utilizó ningún recurso vivo, agente, muestra biológica o datos personales que representen algún riesgo sobre la vida, el ambiente o los derechos humanos.

### **Conflicto de interés**

Todos los autores realizaron aportes significativos al documento y declaran que no existe ningún conflicto de interés relacionado con el artículo.

### **Fuente de financiación**

Artículo derivado del proyecto de investigación: "Diseño prospectivo estratégico a los emprendimientos asociados a la Corporación Manos de Mujer en la ciudad de Yopal - Casanare" identificado con el código INV-AE-CAS-GR04-PROY2022-64 de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior.



## Referencias

- (1) Aloy, M. J. y Climent, V. N. (2018). Planificación estratégica territorial y alteraciones del plan general. *Revista Ciudad y Territorio - Estudios Territoriales*, (195), 7-20.
- (2) Arias, J. L. y Covinos, G. M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.
- (3) Asitimbay, J., Erazo, J., Narváez, C. y Matovelle, M. (2020). Planeación estratégica prospectiva en las organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 835-864.
- (4) Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (71), 13-32.
- (5) Ayala, L., López, A., Páez, B., Tamayo, L. y Villavicencio, G. (2021). Aplicación de herramientas de prospectiva estratégica a empresas de recolección de basura de una ciudad: caso EMASEO de Quito. *Revista electrónica TAMBARA*, 17(98), 1424-1447.
- (6) Baez, R. A., Zayas, P. M., Velázquez, R. y Lao, Y. O. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 14-23.
- (7) Betancourt, M. E., Viamontes, L. y Torrens, M. I. (2015). Articulación de los planes de ordenamiento físico-espacial y los planes de desarrollo turístico territoriales en Cuba. *Retos de la Dirección*, 9(2), 103-121.
- (8) Blanco, C., Bernal, C., Camacho, F. y Díaz, M. (2018). Industrias creativas y culturales: estudio desde el enfoque de la gestión del conocimiento. *Información Tecnológica*, 29(3), 15-28.
- (9) Canales, R. A., Román, Y. G. y Ovando, W. (2017). Emprendimiento de la población joven en México. Una perspectiva crítica. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 5(12), 1-29. <https://doi.org/10.21933/J.EDSC.2017.12.211>
- (10) Castellano, K. I. (2020). *Planeación estratégica prospectiva para la agroexportadora Negociación Agrícola Jayanca SA Chiclayo 2020-2030* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo del Perú]. Repositorio de tesis USAT. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2598>
- (11) Castillo, R. y Ibáñez, N. (2017). Prácticas y estrategias prospectivas para la toma de decisiones del sector de autopartes. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 13(37), 34-46.
- (12) Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Bogotá: Biblioteca Electrónica de la Universidad Nacional de Colombia.

- (13) Egas, S. C. (2016). *Conocimiento, percepción y uso de prospectiva estratégica en el sector empresarial del Ecuador* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio institucional Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/13064>
- (14) Encina, L. y López, G. (2021). Emprendedurismo Femenino: Un estudio multi-caso de factores que influyen en la Intención Emprendedora. *Ciencia Latina Revista Interdisciplinaria*, 5(2), 1642-1659. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i2.374](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.374)
- (15) Garza, J. B. y Cortez, D. V. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. *Innovaciones de negocios*, 8(16), 335-356.
- (16) Gómez, S. A. (2021). *La gestión tecnológica en el entorno empresarial colombiano: estudio de factores estratégicos para la competitividad y caracterización en el sector terciario en Bogotá* [Tesis de doctorado, Universidad del Rosario]. Repositorio institucional Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/31081>
- (17) González, M., Pérez, R. y Perilla, R. (2020). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial, trinomio clave en las organizaciones del futuro. *Revista ESPACIOS*, 41(29), 172-187.
- (18) Herrera, S. I. (2018). *Formulación de un plan de capacitación y adiestramiento que aumente la inclusión de la empleabilidad local en el sector palmicultor de maní, Casanare* [Tesis de especialización, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio institucional Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/17407>
- (19) Lema, J. y Álvarez, F. (2016). Factores determinantes en la planeación estratégica. *UTCiencia, Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo*, 3(3), 166-180.
- (20) Marí, M., Recalde, A. y Fontanals, J. (2007). Prospectiva y planificación estratégica en ciencia y tecnología en Argentina. *Cuadernos del Cendes*, 24(66), 115-125.
- (21) Mera, C. W. (2012). Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional*, 1(1), 25-30.
- (22) Mera, R. C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Revista Análisis*, 46(84), 89-104.
- (23) Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- (24) Oviedo, M., Medina, A., Negrín, E. y Carpio, D. (2017). La planificación operativa con

- enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 116-127.
- (25) Pérez, M. y Morales, P. (2016). Diseño de una metodología para evaluar la contribución de la gestión ambiental empresarial al desarrollo local desde un enfoque económico. *Ciencia en su PC*, (1), 63-76.
- (26) Ramírez, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de la planeación estratégica en las empresas. *UDG Virtual*.
- (27) Rodríguez, M. y Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista Médica Sanitas*, 21(3), 141-147.
- (28) Rubiano, V. M. y Camelo, C. E. (2017). *Prospectiva Estratégica para la identificación de oportunidades de innovación en la empresa Electrificadora del Huila S.A al año 2028* [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio institucional Uexternado.
- (29) Sagñay, E. E. (2022). *Planificación estratégica para mejorar la eficiencia organizacional e incrementar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Credil Ltda. , agencia Riobamba, periodo 2021-2025* [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica De Chimborazo]. Repositorio institucional Dspace Espoch.
- (30) Sumba, R., Cárdenas, N., Bravo, T. y Arteaga, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 5(4), 114-136.
- (31) Trinidad, R. T. (2021). Planificación estratégica situacional en la gestión escolar de las instituciones educativas. *Alborada de la Ciencia*, 1(1), 9-16.
- (32) Veintemilla, J. L. (2021). *El balanced scorecard y la planificación estratégica en una universidad privada de Lima-2021* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio institucional Ulasamericas. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1659>
- (33) Villa, M. E. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Revista De Investigación*, 8(1), 173-185.

**Cómo citar este artículo:** Cruz, W. (2023). Modelo estratégico prospectivo a las emprendedoras del departamento de Casanare. *Tendencias*, 24(1), 155-173. <https://doi.org/10.22267/rtend.222302.219>