



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades

ANÁLISIS DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES
EMPRESARIALES DE LA EMPRESA CASAMOTO LOCALIZADA EN LA PROVINCIA DE
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global

Autoría:

Santana Risco Génesis Daniela

Dirección:

Abril Ortega Johana Elizabeth, Dra.

Santo Domingo – Ecuador
Mayo, 2026



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

HOJA DE APROBACIÓN

ANÁLISIS DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES
EMPRESARIALES DE LA EMPRESA CASAMOTO LOCALIZADA EN LA PROVINCIA DE
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global

Autoría:

Santana Risco Génesis Daniela

Revisado por:

Miranda Rojas Jajaira Elizabeth, Mg.

CALIFICADORA

Abril Ortega Johana Elizabeth, Dra.
DIRECTORA DEL TRABAJO DE
INTEGRACIÓN CURRICULAR

Ugando Peñate Mikel, Dr.
CALIFICADOR

Sabando García Ángel Ramon, Mg.
CALIFICADOR

Miranda Rojas Jajaira Elizabeth, Mg.
COORDINADORA DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Santo Domingo – Ecuador
Mayo, 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Santana Risco Génesis Daniela, portadora de la cédula de ciudadanía 1723772537, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Igualmente, declaro que todo resultado académico que se desprenda de esta investigación y que se difunda tendrá como filiación la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, reconociendo en las autorías a la directora del Trabajo de Integración Curricular y demás profesores que amerita.

Además, declaro que el presente trabajo, producto de las actividades académicas y de investigación, forma parte del capital intelectual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 16, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior.

En tal razón, autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, para que pueda hacer uso, con fines netamente académicos, del Trabajo de Integración Curricular, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, siendo el presente documento la constancia del consentimiento autorizado; y, para que sea ingresado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su conocimiento público, en cumplimiento del artículo 103 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Genesis Santana

Santana Risco Génesis Daniela
C.C. 1723772537

INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR ESCRITO

Mikel Ugando Peñate, PhD

Responsable de Investigación Formativa

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

De mi consideración,

Por medio del presente informe en calidad de directora del Trabajo de Integración Curricular de Licenciatura en Administración de Empresas titulado: ANÁLISIS DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES DE LA EMPRESA CASAMOTO LOCALIZADA EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, realizado por la estudiante: Santana Risco Génesis Daniela con cédula de ciudadanía 1723772537, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, informo que el presente Trabajo de Integración Curricular escrito se encuentra finalizado conforme a la guía y al formato de la Sede vigente.

Además, certifico haber verificado la originalidad y autenticidad del trabajo de integración curricular por medio del programa anti-plagio Turnitin, en respuesta a la normativa institucional vigente.

Santo Domingo, 05/05/2026

Atentamente,



Abril Ortega Johana Elizabeth, Dra.

Profesor Agregado I

RESUMEN

La transformación del sector agrícola ecuatoriano exigió estrategias empresariales innovadoras que integraran tecnología y visión anticipatoria para fortalecer su competitividad y sostenibilidad. El objetivo de esta investigación fue analizar escenarios prospectivos para la toma de decisiones empresariales en la empresa Casamoto S.A., ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. La metodología tuvo un enfoque mixto y un diseño correlacional, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas que permitieron estudiar la relación entre variables clave del entorno. Se aplicaron encuestas estructuradas a una muestra de 375 agricultores seleccionados mediante muestreo por criterios, así como entrevistas semiestructuradas a actores relevantes del sistema. Los resultados obtenidos se estructuraron en función de los objetivos específicos planteados. En el diagnóstico se identificaron variables clave internas y externas que, fundamentadas en talleres de prospectiva, dieron lugar a la determinación de 38 factores relevantes del sistema. Mediante el método MICMAC, estas variables fueron clasificadas según su nivel de influencia y dependencia, destacándose aquellas de carácter motriz y de enlace por su incidencia en el sistema. A través del análisis MACTOR, se identificaron los 30 actores del sistema, evidenciándose la mayor influencia de los actores internos en la toma de decisiones y la incidencia de los actores externos en el desempeño organizacional. Finalmente, el método SMIC-Prob-Expert permitió la construcción de escenarios futuros, identificándose el escenario “apuesta” (Nro. 01-111111) como el de mayor probabilidad con un valor de 35,9%, el cual evidenció la necesidad de fortalecer la modernización tecnológica, la eficiencia productiva y la gestión administrativa.

Palabras clave: prospectiva estratégica, toma de decisiones, pequeñas y medianas empresas agrícolas, análisis de escenarios.

ABSTRACT

The transformation of Ecuador's agricultural sector demanded innovative business strategies that integrated technology and forward-thinking vision to strengthen its competitiveness and sustainability. The objective of this research was to analyze prospective scenarios for business decision-making at Casamoto S.A., located in the province of Santo Domingo de los Tsáchilas. The methodology employed a mixed-methods approach and a correlational design, combining qualitative and quantitative techniques to study the relationship between key environmental variables. Structured surveys were administered to a sample of 375 farmers selected through purposive sampling, along with semi-structured interviews with relevant stakeholders. The results were structured according to the specific objectives set. The diagnostic phase identified key internal and external variables which, based on foresight workshops, led to the determination of 38 relevant system factors. Using the MICMAC method, these variables were classified according to their level of influence and dependence, highlighting those of a driving and linking nature due to their impact on the system. Through MACTOR analysis, the 30 actors in the system were identified, revealing the greater influence of internal actors on decision-making and the impact of external actors on organizational performance. Finally, the SMIC-Prob-Expert method allowed for the construction of future scenarios, identifying the "bet" scenario (No. 01-111111) as the most probable with a value of 35.9%, which highlighted the need to strengthen technological modernization, productive efficiency, and administrative management.

Keywords: strategic foresight, decision making, small and medium-sized agricultural enterprises, scenario analysis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Antecedentes	7
1.2. Planteamiento y delimitación del problema	8
1.3. Preguntas de investigación	10
1.4. Justificación.....	11
1.5. Objetivos de investigación.....	13
1.5.1. Objetivo general	13
1.5.2. Objetivos específicos.....	13
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	14
2.1. La gestión estratégica en PYMES	14
2.2. La innovación tecnológica en el sector agrícola ecuatoriano	15
2.3. Prospectiva estratégica.....	17
2.4. Análisis de escenarios empresariales	18
2.5. Herramientas metodológicas de la prospectiva estratégica: MICMAC, MACTOR y SMIC-Prob-Expert.....	20
2.6. Toma de decisiones en incertidumbre.....	21
2.7. La prospectiva estratégica en entornos empresariales	23
3. METODOLOGÍA	26
3.1. Enfoque y tipo de investigación	26
3.2. Unidades de análisis.....	26
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación	28
3.4. Técnicas de análisis de datos.....	29
4. RESULTADOS.....	30
4.1. Diagnostico Situacional	30
4.2. Análisis de variables	33

4.3.	Listado de actores – MACTOR.....	35
4.4.	Listado de retos estratégicos – MACTOR	36
4.5.	Listado de jugadas – MACTOR	36
4.6.	Matriz de influencia directa.....	36
4.7.	Histograma de los extremuns	38
5.	DISCUSIÓN.....	42
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
	Conclusiones	45
	Recomendaciones	46
7.	REFERENCIAS.....	48

1. INTRODUCCIÓN

La agricultura, en el contexto ecuatoriano, es un eje fundamental para el país en cuanto al desarrollo económico y social, ya que constituye una fuente importante de ingresos para el país y también representa el principal medio de vida en las áreas rurales. Aun así, este sector está severamente limitado por factores estructurales como los bajos niveles de mecanización, la limitada adopción y acceso a tecnologías y las bajas capacidades técnicas de los agricultores. Esto socava la productividad, reduce la competitividad frente a mercados tecnológicamente avanzados y limita la sostenibilidad a largo plazo del sector agrícola (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2022).

El uso de tecnologías de nueva generación es clave para la transición de sistemas agrícolas tradicionales hacia modelos más eficientes, resilientes y sostenibles. En este contexto, lo mas de 20 años de trayectoria de Casamoto S.A. reflejan su papel estratégico en la consolidación de la agricultura ecuatoriana, enfocándose en la importación, comercialización y asistencia técnica de maquinaria agrícola, forestal e industrial, en línea con el modelo de producción local. Además, la empresa ha mantenido su liderazgo mediante la incorporación de innovación constante, soporte postventa y una sólida red de distribución (Casamoto 2024).

Diferentes investigaciones sugieren que el uso extensivo de AgriTech juega un papel vital en el aumento tanto de la productividad como de la sostenibilidad dentro de esta industria. Por ejemplo, la tasa media de adopción es del 37% y la TIR es del 33% a nivel nacional (INIAP, s.f.). Además, técnicas como las plataformas digitales de monitoreo agrícola, como Farmonaut, han transformado la gestión de cultivos desde la base al permitir una mejor toma de decisiones, reducir pérdidas y optimizar recursos (Farmonaut, 2025).

Muchos productores aún enfrentan limitaciones estructurales que les impiden adoptar efectivamente tecnologías, a pesar de estos avances. Entre estas limitaciones se encuentran el acceso limitado a equipos modernos, la falta de capacitación técnica adecuada y las deficiencias en la infraestructura rural. Estas limitaciones no solo reducen la

competitividad de los agricultores, sino que también limitan su capacidad para adaptarse a un entorno productivo cambiante y exigente.

En este marco, el presente estudio busca examinar estos escenarios prospectivos para la toma de decisiones empresariales en Casamoto S.A., con un enfoque en cómo sus soluciones tecnológicas pueden contribuir a mejorar los procesos agrícolas en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas desde 2022 hasta 2025. Este examen es casi apropiado y deseable, porque permitirá la recopilación de caminos que refuercen la adopción tecnológica, llevando a una agricultura más contemporánea, productiva y sostenible en el contexto ecuatoriano. Esta investigación está comprometida, en última instancia, con el desarrollo rural a través de la creación de conocimiento desde una perspectiva empresarial y con la innovación tecnológica como palanca para la producción agrícola.

1.1. Antecedentes

En este sentido, los resultados de esta investigación se fundamentan en la revisión de literatura a nivel nacional, regional y local, lo que permitió delimitar el campo de estudio y comprender la relevancia del enfoque de prospectiva estratégica en contextos empresariales, especialmente en sectores dinámicos como el agrícola.

En esta línea, Guzmán y Herrera (2021) realizaron un estudio a nivel local sobre pymes del sector comercial en Santo Domingo de los Tsáchilas, con el objetivo de analizar el uso de herramientas de prospectiva en la planificación estratégica empresarial. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, aplicando entrevistas a ejecutivos de diez organizaciones del sector comercial. Los resultados evidenciaron una orientación positiva hacia la planificación estructurada; sin embargo, se identificó una baja aplicación de práctica de herramientas prospectivas debido a la falta de confianza y conocimiento sobre técnicas como el análisis de tendencias y la construcción de escenarios.

A nivel regional, Valverde y Ramírez (2019) estudiaron empresas medianas en el sector industrial en la zona sur del Ecuador. El objetivo de la investigación fue analizar los

escenarios prospectivos como herramienta de apoyo en la planificación estratégica empresarial. La metodología aplicada correspondió a un enfoque cuantitativo, mediante encuestas realizadas a mas de cincuenta gerentes generales de distintas organizaciones. Los resultados evidenciaron que las empresas que integraron herramientas prospectivas presentaron una mayor capacidad para anticipar y responder a eventos adversos, así como para aprovechar nuevas oportunidades de mercado. Los autores concluyen que la evaluación de escenarios futuros fortalece la toma de decisiones y contribuye al diseño de estrategias organizacionales más sólidas.

A nivel local, no se encontraron estudios sobre análisis de escenarios en empresas ubicadas en Santo Domingo de los Tsáchilas; no obstante, se reconoció un trabajo importante realizado por Martínez y Cedeño (2020). El objetivo de la investigación fue analizar la planificación estratégica en microempresas a nivel provincial. La metodología aplicada correspondió a un enfoque mixto, mediante la combinación de entrevistas y análisis documental. Los resultados evidenciaron que las empresas dependían principalmente de la experiencia del propietario, en lugar de herramientas estratégicas formales al momento de tomar decisiones. Asimismo, la investigación concluyo que el limitado horizonte de planificación contribuyo y incrementó la vulnerabilidad frente a cambios del entorno.

1.2. Planteamiento y delimitación del problema

En este contexto, Casamoto S.A. enfrenta el desafío de adaptarse a un entorno cada vez más dinámico, caracterizado por cambio tecnológicos, económicos y ambientales que impactan directamente en el sector agrícola e industrial. A pesar de su trayectoria y posicionamiento en el mercado, la empresa presenta limitaciones en la incorporación de herramientas sistemáticas de planificación estratégica que le permitan anticipar escenarios futuros y responder de manera oportuna a las exigencias del entorno.

En esta situación puede afectar su capacidad de adaptación, reduciendo su competitividad y sostenibilidad a largo plazo, especialmente frente a mercados más

tecnificados y en constante evolución. En este sentido, se evidencia la necesidad de fortalecer su proceso de toma de decisiones mediante enfoques prospectivos que permitan identificar oportunidades, gestionar riesgos y mejorar su desempeño estratégico.

La adopción de un enfoque prospectivo para la gestión empresarial es relativamente nueva en América Latina, especialmente para los sectores agrícola e industrial en Ecuador. Algunos estudios han descrito que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) toman decisiones desde la experiencia individual y el conocimiento indígena en los sectores de tal economía emergente de manera endógena, y no utilizan herramientas sistemáticas que puedan ayudarlas a anticipar tendencias futuras o puedan apoyar la planificación de contingencias, por ejemplo, Martínez & Cedeño 2020; Guzmán & Herrera 2021). Esta limitación del modo actual para adaptarse a los cambios del entorno las hace menos competitivas y sostenibles a largo plazo.

Santo Domingo de los Tsáchilas, una provincia con un entorno de producción agrícola y comercial en constante evolución no es ajena a esta realidad. Aquí opera Casamoto S.A., que tiene más de 20 años de experiencia en la importación y distribución de maquinaria para la agricultura, la silvicultura y la industria. Si bien ha logrado establecerse como un referente dentro de su sector debido a su capacidad técnica y compromiso con la innovación, enfrenta un entorno interno extremadamente competitivo afectado por la regulación (Casamoto 2024).

Actualmente, las decisiones estratégicas de Casamoto S.A. se toman principalmente a partir de la intuición y del análisis de datos histórico de corto plazo, lo que limite su capacidad para anticiparse a cambios estructurales del entorno. Esta situación se origina en diversas causas, como la falta de implementación de herramientas sistemáticas de planificación, el escaso uso de metodologías prospectiva, la ausencia de procesos formales para el análisis de tendencias y la construcción de escenarios, así como una cultura organizacional enfocada en la resolución inmediata de problemas más que en la anticipación estratégica.

A ello se suma el limitado acceso o aprovechamiento de información actualizada sobre innovaciones tecnológicas y dinámicas del mercado, lo que reduce la capacidad de la empresa para interpretar.

Como efecto, la organización presenta dificultades para prever cambios en la demanda, adaptarse a nuevas exigencias tecnológicas del sector agrícola e incorporar prácticas sostenibles impulsadas por el cambio climático y la regulación. Esto conlleva a una toma de decisiones reactiva, una menor eficiencia en la asignación de recursos y la posible pérdida de oportunidades de crecimiento. Así mismo, puede generar una disminución en su competitividad frente a empresas más tecnificadas, incrementar su vulnerabilidad ante riesgos del entorno y limitar su capacidad de innovación, afectando directamente su sostenibilidad y posicionamiento en el mercado a largo plazo.

Por lo tanto, el interés en avanzar en un trabajo que aborde el uso de la estrategia prospectiva como parte del proceso de toma de decisiones en Casamoto S.A., apuntando a su mejora con respecto a la capacidad de responder y adaptar la organización para escenarios futuros potenciales.

1.3. Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Cómo contribuye el análisis de escenarios prospectivos a la toma de decisiones empresariales de la empresa Casamoto localizada en Santo Domingo de los Tsáchilas?

Preguntas específicas

¿Es posible determinar los factores exógenos y endógenos que afectan al sistema en estudio, con el desarrollo del diagnóstico situacional?

¿Cuáles son las variables clave con alta influencia y dependencia, que condicionan la evolución del sistema en estudio?

¿Cómo influirán las decisiones de los actores en los resultados futuros?

¿Cuáles son los escenarios futuros posibles y probables para el sistema en estudio y que direccionan la toma de decisiones gerenciales?

1.4. Justificación

En este estudio, el marco metodológico utilizado se basa en tecnologías de previsión estratégica futuras propuestas por Michel Godet (2000), como son el MICMAC, MACTOR y SMIC-Prob-Expert. Este tipo de herramientas de análisis han demostrado ser efectivas para examinar sistemas complejos y escenarios futuros inciertos.

En particular, el método MICMAC que es un acrónimo de Multiplicación de Matriz de Impacto Cruzado Aplicada a una Clasificación permite el reconocimiento y clasificación según su grado de influencia e interdependencia de las variables clave de una organización. Su uso en este proyecto será propicio para la clasificación de factores que afectan factores dinámicos dentro de Casamoto tal como son ahora (Godet, 2000).

Por el contrario, el método MACTOR se concentrará en identificar a los actores relevantes dentro del entorno de una organización, considerando sus intereses, niveles de poder e interrelaciones. Para este tipo de herramienta, en general, es esencial anticipar posibles alianzas estratégicas, conflictos o fricciones, y su impacto en las decisiones tomadas por la empresa (Godet & Durance, 2011). Su aplicación dejará claro cómo los actores institucionales, técnicos y comerciales que forman el ecosistema empresarial en el que Casamoto está inmerso, se interrelacionan en la situación futura.

Y, por último, el método SMIC-Prob-Expert se utilizará para diseñar escenarios futuros a través de estimaciones probabilísticas de que ocurrirán eventos críticos. Esta técnica grupal, basada en el juicio de expertos, proporcionará predicciones realistas sobre situaciones ambientales cruciales, mejorando así la calidad de la toma de decisiones estratégicas y fortaleciendo la previsión organizacional en general (Godet, 2000).

El uso de estas herramientas proviene de una necesidad básica: mejorar en gran medida las habilidades de gestión estratégica de la empresa a través del análisis estructural, escenarios y participación de actores. Desde una perspectiva de proceso, la propuesta de Godet et al. (2011) enfatiza que la previsión es como una sesión de lluvia de ideas realizada en varios niveles jerárquicos y funcionales; esto enriquece el análisis con

múltiples perspectivas y crea una visión común para todos los involucrados en su desarrollo.

Esta investigación tiene un beneficio social importante, con las instalaciones de previsión del tipo dado a Casamoto, su capacidad para enfrentar desafíos ambientales se incrementa. Esto promueve tanto un entorno operativo estable como la creación de empleo y la sostenibilidad económica en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, evidenciándose en el corto plazo mejoras en la calidad del trabajo y en las condiciones de remuneración.

Desde una perspectiva académica, el estudio señala su valor único como un recurso concluyente para académicos, emprendedores y estudiantes que deseen aplicar la previsión estratégica en entornos reales.

Los resultados de este trabajo aportarán directamente a Casamoto S.A., ya que permitirán estructurar un proceso más claro para la identificación y análisis de escenarios futuros. Esto facilitará una mejor toma de decisiones estratégicas, orientada a anticiparse a los cambios del entorno y fortalecer su capacidad de adaptación.

Esto contribuye a la consolidación de un entorno más estable para la empresa, fortaleciendo su capacidad operativa y generando un impacto positivo en el desarrollo económico local. De esta manera, se promueve la generación de empleo y se favorecen condiciones que permiten una mayor sostenibilidad en el tiempo, tanto para la organización como para el entorno en el que se desenvuelve.

Finalmente, este estudio se vincula con el Plan Nacional de Desarrollo vigente “Ecuador no se detiene” 2025-2029, específicamente con el eje Económico, Productivo y Empleo. Orientado a fortalecer el desempeño de los sectores productivos a través de la mejora en sus capacidades de gestión, eficiencia, competitividad y la generación de empleo. En este sentido, la aplicación de herramientas como MICMAC, MACTOR y SMIC Porb-Expert contribuyó al análisis estructurado de variables y actores, alineándose con los objetivos nacionales orientados a mejorar la competitividad, sostenibilidad y eficiencia de las organizaciones, especialmente en el sector agrícola.

1.5. Objetivos de investigación

A continuación, se presentará los objetivos que se van a desarrollar en el análisis de escenarios prospectivos para la toma de decisiones empresariales de la empresa Casamoto.

1.5.1. Objetivo general

Realizar el análisis de escenarios prospectivos para la toma de decisiones empresariales de la empresa Casamoto localizada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.5.2. Objetivos específicos

- Desarrollar el análisis situacional del sistema en estudio de la empresa CASAMOTO.
- Identificar las variables clave mediante el método MICMAC.
- Establecer los actores con alta influencia y dependencia para el sistema en estudio con el método MACTOR.
- Analizar los escenarios futuros posibles y probables con el método SMIC PROEXPERT.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. La gestión estratégica en PYMES

Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la gestión estratégica es un eje fundamental de sostenibilidad y competitividad en entornos globalizados dinámicos. A diferencia de las grandes corporaciones, que cuentan con departamentos de planificación a largo plazo y estructuras estables, las PYMES a menudo se encuentran operando al límite de las restricciones estructurales. Existen límites a su potencial para asegurar financiamiento, atraer recursos humanos especializados o adoptar tecnología avanzada (Mazzarol, 2015). Al mismo tiempo, tienen ciertas fortalezas inherentes: flexibilidad, cercanía con los clientes y capacidad para cambiar rápidamente.

En América Latina, especialmente en Ecuador, las PYMES son una parte significativa de las economías nacionales y fomentan la creación de empleo y el desarrollo industrial local. Sin embargo, su estrategia generalmente se caracteriza por orientaciones reactivas y a corto plazo, más guiadas por la intuición del empresario o gerente que por procesos formales de planificación estratégica (Rodríguez & Romero, 2019). Este enfoque reduce la capacidad de previsión y respuesta efectiva a los desafíos ambientales.

Muchos autores, como Wheelen y Hunger (2018), han argumentado que la gestión estratégica abarca un proceso sistemático y continuo que permite a una empresa alinear sus recursos internos con las oportunidades y amenazas del entorno externo. Por lo tanto, las PYMES que adoptan técnicas estructuradas de análisis estratégico, que incluyen el diagnóstico tanto interno como externo, el establecimiento de objetivos a largo plazo y la evaluación constante de resultados, tienen en promedio un mejor desempeño.

Sin embargo, a pesar de los pocos informes publicados en esta área, algunos académicos sostienen que la implementación de estas prácticas estratégicas por parte de las PYMES sigue siendo embrionaria. Según González y Hurtado (2020), muchas de estas organizaciones no tienen una cultura organizacional en la que la planificación y la gestión

del conocimiento sean factores importantes; por lo tanto, pierden su capacidad para crear ventajas competitivas sostenibles. Esta deficiencia se agrava aún más cuando las decisiones estratégicas descansan únicamente en el juicio del propietario o gerente general y no involucran a otros actores clave dentro de la empresa.

No obstante, investigaciones recientes demuestran que es posible fortalecer la gestión estratégica en las PYMES utilizando herramientas participativas y prospectivas como el análisis de escenarios o la Matriz de Impacto Cruzado. Según López y Salazar, con una cultura interna de análisis y anticipación, una empresa puede generar un ambiente más innovador e interdependiente. Esto aumenta su resiliencia a cambios ambientales inesperados. Por lo tanto, como propone Mintzberg et al., la estrategia de las organizaciones no debería ser simplemente un plan rígido, sino que debería evolucionar constantemente a través del aprendizaje, capaz de adaptarse al entorno cambiante y aprovechar la experiencia colectiva de todas las partes involucradas.

En resumen, la gestión estratégica de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) debe evolucionar hacia enfoques marcados, holísticos y orientados al futuro. Este cambio de paradigma fortalecerá no solo el proceso de impresión comercial, sino también la construcción de organizaciones corporativas robustas y sostenibles en línea con los contextos locales y globales que están cambiando rápidamente.

2.2. La innovación tecnológica en el sector agrícola ecuatoriano

En las últimas décadas, la innovación tecnológica ha emergido como un fulcro de transformación importante del sector agrícola en todo el mundo. Esta tendencia también se está sintiendo en Ecuador, un país cuya economía aún depende en gran medida de la agricultura, especialmente en las áreas rurales, donde las ocupaciones agrícolas son la principal fuente de vida e ingresos familiares (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2022). Pero no es un camino fácil. Aunque el sistema de innovación tecnológica ha crecido más y más profundamente, también trae consigo desafíos.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la innovación en la agricultura va más allá de la mera incorporación de máquinas o insumos. Exige un proceso completo que incluya cambios en el estilo de gestión, enfoques de marketing, modos de capacitación del personal, informatización y ergonomía. En este sentido, el ecosistema agrícola de Ecuador ha comenzado a experimentar transformaciones considerables que integran nuevas tecnologías como drones, sistemas de riego inteligente, plataformas de monitoreo satelital para rastrear sensores de humedad y aplicaciones móviles para la gestión y control de cultivos.

Sin embargo, estas nuevas tecnologías aún no han comenzado a extenderse a lo largo de toda la cadena de valor agrícola. Esto se ilustra con el caso de los sistemas de riego por goteo. La adopción de tecnología hortícola moderna en Ecuador se basa en el estudio e integración de estas tecnologías, así como en el dominio de su uso en procesos de producción masiva a través de la aplicación y la práctica (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias [INIAP], 2023). Por supuesto, debe señalarse a partir de estudios recientes que la implementación de estas tecnologías ha aumentado la productividad al mismo tiempo que ha disminuido los costos operativos. Por ejemplo, mediante una planificación y organización más proactiva. A medida que se hace posible una mejor planificación a través del uso preciso de la tierra, el consumo óptimo de agua y un mejor control de los fertilizantes son factibles.

No siempre es necesario que una intervención sea inmediata para tener un efecto. Hay momentos en que las condiciones son propicias y el agricultor se da cuenta de que una plaga o enfermedad particular puede propagarse. Si es así, aún se pueden adoptar medidas preventivas (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias [INIAP], 2023). A pesar de esto, la difusión de estas innovaciones aún no es generalizada, por varias razones, incluyendo la falta de infraestructuras, la alfabetización tecnológica restringida entre los productores, poco financiamiento o inicio para la inversión y la conectividad rural que está rezagada.

Según Espinosa y Martínez (2021), un obstáculo importante para el desarrollo de la agricultura tecnificada en Ecuador son los diferentes niveles de disponibilidad y capacidad de los usuarios. Autores como Espinosa y Martínez (2021) coinciden en que la principal barrera para la agricultura tecnificada en Ecuador radica en las discrepancias entre las disponibilidades tecnológicas y los niveles de competencia de los agricultores.

Además, la experiencia internacional nos informa que la innovación tecnológica agrícola exitosa no se logra solo a través de un frente, sino que requiere una estrategia unida que involucre al gobierno, el sector empresarial y la academia. Como señala Alarcón (2020), la colaboración del gobierno y las empresas para promover la investigación, la transferencia de tecnología y la educación rural representa una condición necesaria para que la innovación en las áreas rurales sea sostenible. En Ecuador, iniciativas como un sistema de centros de innovación para la tecnología agrícola promovido por el Ministerio de Agricultura (MAG) representan puntos de partida potenciales no desarrollados.

Mientras tanto, el uso de la tecnología digital en la agricultura, comúnmente llamada "tecnología agrícola" o simplemente "AgriTech" en resumen, significa que ahora se pueden generar grandes datos y, cuando se aprovechan adecuadamente, informar de manera útil la planificación estratégica de una empresa. Como señala Pérez (2022), con tales herramientas, el análisis de riesgos calculados y situaciones podría volverse más fácil. Esto es consistente con el objetivo del presente estudio de análisis prospectivo.

En resumen, la innovación tecnológica que se está llevando a cabo en el sector agrícola de Ecuador ofrece una oportunidad importante para cerrar las brechas internacionales y reducir los costos internos, al mismo tiempo que contribuye a la sostenibilidad.

2.3. Prospectiva estratégica

La prospectiva estratégica es un proceso metodológico que permite prever futuros potenciales mediante el análisis estructurado y el pensamiento sobre tendencias, actores, variables clave e incertidumbres. Por lo tanto, está más orientada a la estrategia de

producto presente que simplemente a la rentabilidad futura derivada de la innovación (Godet, 2007). Así, proporciona un medio para expandir el alcance del análisis en la gestión organizacional (ampliando horizontes) y pasar de un enfoque reactivo a uno proactivo.

La línea de análisis sistemático de Godet requiere una visión más integral y sistémica para enfrentar la ignorancia en cualquier forma que surja. Esto es especialmente aplicable cuando las circunstancias se vuelven muy complicadas, como lo son hoy en día, y la toma de decisiones debe tener en cuenta muchos factores activos y cambiantes. Por ejemplo, autores como Voros (2017) y Hines & Bishop (2020) argumentan que la prospectiva estratégica involucra tres componentes principales: escaneo ambiental, estructuración de escenarios y pensamiento estratégico.

Desde este punto de vista, la prospectiva estratégica ya no es un asunto técnico. Se convierte en un que, grama transversal que se centra tanto en la interpretación ambiental como en la participación de todos los actores relacionados. Este enfoque total permite a una organización establecer una visión consensuada del futuro. También prepara el camino para que las organizaciones respondan a las circunstancias cambiantes de manera sostenible y así fortalezcan sus capacidades de gestión estratégica a largo plazo.

2.4. Análisis de escenarios empresariales

El análisis de escenarios, una técnica clave dentro de la prospectiva estratégica, permite explorar y describir múltiples futuros plausibles mediante la identificación de tendencias, eventos inciertos y dinámicas interdependientes. Este método ha tomado forma como una forma efectiva más allá de las limitaciones de los modelos predictivos tradicionales, especialmente en condiciones de alta complejidad y ambigüedad (Wright, Cairns & Bradfield, 2013). A través de la generación de escenarios alternativos, las organizaciones pueden elaborar estrategias flexibles y adaptativas que aumenten su capacidad de afrontamiento cuando se enfrentan a cambios imprevistos.

El valor del análisis de escenarios radica en su capacidad para transmitir una comprensión profunda de aquellas variables clave que dan forma al entorno organizacional.

Permite el reexamen de suposiciones existentes y significa la creación de historias estratégicas consistentes que guían la toma de decisiones a lo largo de períodos de mediano y largo plazo (Chermack, 2011). En este sentido, cumple no solo un papel de provisión de información, sino también de fomentar una visión sistémica y reflexiva entre los actores involucrados.

Schoemaker (2020) cree que una de las contribuciones más valiosas del análisis de escenarios es eliminar la ambigüedad y fortalecer la resiliencia empresarial. El análisis de escenarios permite a las organizaciones prever y prepararse para las perturbaciones incluso antes de que ocurran. De esta manera, comienzan a recuperar un sentido de control sobre su futuro, por un lado, disminuyendo los sentimientos de incertidumbre mientras al mismo tiempo refuerzan la continuidad del negocio.

Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), donde los recursos son frecuentemente más limitados, esta herramienta adquiere aún mayor significado, ya que les permite concentrar la atención en los factores que tienen mayor impacto en su sostenibilidad y competitividad. En América Latina, la aplicación del análisis de escenarios también ha recibido impulso a través de iniciativas relacionadas con la planificación territorial, la sostenibilidad ambiental y la innovación organizacional (UNESCO, 2021). Pero en Ecuador, el uso de estos sistemas aún enfrenta obstáculos como personal poco educado y una falta de disposición por parte de aquellos que deben hacer cambios para aprender cómo funcionan realmente sus nuevos sistemas.

Por último, las personas no saben qué puede ofrecer esta tecnología fuera de los laboratorios y ensayos (Valverde y Ramírez, 1978). A pesar de estas dificultades, encuestas como la de Martínez y Cedeño (2020) sugieren que el interés en las herramientas de prospectiva está aumentando, particularmente en lugares donde la competencia es severa y el margen estratégico es limitado.

2.5. Herramientas metodológicas de la prospectiva estratégica: MICMAC, MACTOR y SMIC-Prob-Expert

En la previsión estratégica, se han desarrollado diversas herramientas metodológicas para sistematizar el análisis de la complejidad e incertidumbre inherentes a los entornos organizacionales. Las más conocidas entre estas son MICMAC, MACTOR y SMIC-Prob-Expert, diseñadas por Michel Godet y su equipo. Aplicar estas herramientas a la planificación estratégica o estudios anticipados de escenarios significa utilizar el crédito (Godet y Durance, 2011).

El método MICMAC (Multiplicación de Matriz de Impacto Cruzado Aplicada a la Clasificación) se centra en el análisis estructural del sistema. Permite identificar las variables clave de nivel de influencia y dependencia. Con una matriz de relaciones, esta técnica clasifica las variables en categorías: independientes, de enlace, dependientes y determinantes. El objetivo es construir un mapa causal de relaciones que permita entender cómo funciona el sistema y seleccionar factores estratégicos para la concentración (Gaet, 2000).

Por otro lado, el método MACTOR (Matriz de Actores, Objetivos y Relaciones) está dirigido al análisis estratégico de los actores involucrados en un sistema. Permite estudiar sus posiciones, objetivos, grados de influencia y posibles alianzas o conflictos. MACTOR es particularmente efectivo en entornos donde la interacción entre actores es crucial para la toma de decisiones, como es el caso en áreas que dependen de redes de apoyo de políticas públicas, proveedores y clientes. Su aplicación dentro de la corporación, por ejemplo, en empresas como Casamoto, podría ayudar a prever escenarios políticos y organizacionales, preparando estrategias de negociación o cooperación (Godet y Durance, 2011).

Además, SMIC-Prob-Expert (Sistema de Matriz de Impacto Cruzado - Probabilístico) emplea el juicio de expertos para construir escenarios futuros evaluando la probabilidad de eventos. Fue desarrollado con fundamento en la lógica de Bayes y el principio de

coherencia en escenarios. A través de la iteración, se generan combinaciones plausibles de eventos. Así es como se forman escenarios alternativos que tienen un elemento de apoyo analítico. En entornos empresariales donde los datos empíricos son escasos, como se encuentra frecuentemente en pequeñas y medianas empresas en países de América Latina, este método es un medio extremadamente valioso para dar forma a estrategias flexibles y adaptables.

Sin embargo, estas herramientas metodológicas no deben verse como instrumentos aislados, sino como componentes articulados dentro de un proceso estructurado de previsión estratégica. Mermet (2021) muestra que trabajar secuencialmente tiene sentido. La integración de la metodología de análisis MICMAC, MACTOR y el Modelado Estructural de Ideas-Prob-Expert: un enfoque sólido para la toma de decisiones en entornos complejos. La técnica permite una lectura sistémica del entorno, una característica de la planificación estratégica contemporánea. Estas herramientas típicamente sofisticadas no solo son capaces de simbolizar la complejidad, sino que también poseen un potencial pedagógico y participativo en abundancia. Usarlas se convierte en parte de un proceso colectivo de reflexión, cultivan entre los actores el pensamiento estratégico y son restricciones para generar visiones compartidas sobre un futuro deseado.

2.6. Toma de decisiones en incertidumbre

En el entorno empresarial actual, caracterizado por alta volatilidad, complejidad e incertidumbre, la toma de decisiones estratégicas ha pasado de enfoques deterministas a modelos dinámicos y adaptables. En tal escenario, las empresas necesitan tomar decisiones cuando la información es incompleta, los cambios se aceleran y los parámetros externos ya no están separados, sino que cada vez más se relacionan entre sí. Esta situación pone un valor especial en los métodos de análisis y previsión que permiten a las empresas no solo responder, sino también prever posibilidades futuras (Courtney et al., 2013).

La incertidumbre, la imposibilidad de anticipar resultados para acciones o posibles nuevas situaciones en general, puede clasificarse en diferentes niveles. Desde la incertidumbre mínima, donde los resultados son bastante predecibles, hasta la incertidumbre radical, como la de futuros posibles: múltiples y divergentes (Walker et al., 2015). En estos niveles más altos de incertidumbre, los métodos tradicionales de análisis estratégico, como el análisis FODA o la planificación basada en objetivos establecidos, son inútiles. Por lo tanto, es necesario integrar herramientas como el análisis de escenarios, la simulación y la construcción colectiva de imágenes futuras.

En este contexto, la toma de decisiones en sí misma se transforma en un proceso sistémico, donde se deben considerar las numerosas perspectivas, participantes y variables relacionadas. Según Daft (2018), la toma de decisiones estratégicas bajo incertidumbre debe basarse en modelos de "racionalidad limitada", reconociendo las limitaciones cognitivas de los tomadores de decisiones y valores como la intuición, la experiencia acumulada y el juicio experto. Esto es particularmente pertinente para las pequeñas y medianas empresas. Estas a menudo no tienen los grandes sistemas de inteligencia empresarial, pero ofrecen un profundo conocimiento local y sectorial.

Además, al utilizar herramientas de advertencia, es posible establecer un marco metodológico adecuado para gestionar la incertidumbre. Tal como lo expresan Ramírez y Wilkinson (2016), todo análisis prospectivo de escenarios no busca predecir el futuro, sino explorar sus diversas formas y preparar a las organizaciones para su diversidad. Así, el horizonte de decisión se amplía, mientras se fomenta una cultura organizacional potencialmente más resiliente: una capaz de innovar y reflexionar en respuesta al cambio.

En particular, en sectores con un alto grado de influencia de factores externos como el clima, la política pública, los precios internacionales y la disponibilidad tecnológica, sectores como la agricultura y la industria, la incertidumbre se convierte en un elemento estructural de la acción económica. En este caso, la previsión estratégica se vuelve esencial para mantener la continuidad de las operaciones y el desarrollo sostenible a largo plazo. Como enfatizan Kunc y O'Brien (2019), el análisis prospectivo contribuye a reducir el riesgo

estratégico, promover la toma de decisiones informada y lograr ventajas competitivas sostenibles.

En consecuencia, aplicar herramientas como MICMAC, MACTOR y SMIC-Prob-Expert no solo mejora la calidad del análisis estratégico, sino que también proporciona a la gestión una visión del futuro sobre la cual puede actuar. En un mundo de creciente incertidumbre, la capacidad de prever se convierte, por lo tanto, en un activo organizacional esencial para la supervivencia empresarial.

2.7. La prospectiva estratégica en entornos empresariales

Debido a la creciente complejidad e incertidumbre de los entornos empresariales, se observa que los modos tradicionales de planificación son cada vez más incapaces de anticipar grandes cambios en los mercados, la tecnología o las regulaciones. Por otro lado, la previsión estratégica ha crecido como críticamente importante hoy en día (Godet y Durance, 2011). Es una disciplina diseñada para convertir el futuro en una visión, identificar riesgos y oportunidades reales, y luego construir estrategias que sean adaptables y fortalezcan la resiliencia organizacional más que nunca.

A diferencia de otros métodos anticipativos, la previsión estratégica no intenta prever el futuro en una sola realidad, sino desarrollar una serie de alternativas que las organizaciones pueden considerar y prepararse para ellas. Este atributo hace que la previsión estratégica sea especialmente valiosa en la toma de decisiones cuando las cosas son turbulentas y la información es escasa, cuando muchas variables se interrelacionan dinámicamente (Duperrin y Godet, 2020).

En la literatura especializada, autores como Popper et al. (2021) enfatizan que la previsión estratégica es especialmente importante para las pequeñas empresas (PYMES), que a menudo no tienen estructuras formales de planificación y son más vulnerables a cambios ambientales repentinos porque se quedan atrás en darse cuenta y actuar sobre lo que ven venir. Al incorporar metodologías de previsión, las pequeñas y medianas empresas

pueden fortalecer su mirada hacia adelante, aprender de manera preventiva y adaptarse estratégicamente. Esto impulsa su sostenibilidad a largo plazo (Foresight, 2002: 61).

El uso de herramientas como MICMAC (Multiplicación de Matriz de Impacto Cruzado Aplicada a una Clasificación), MACTOR (Matriz de Actores-Objetivos) y SMIC-ProbExpert (Matriz Probabilística de Actores-Objetivos e Influencias) permite abordar el entorno de manera sistemática. Al identificar variables clave, actores relevantes y la probabilidad de eventos futuros a través de estas técnicas, creadas por Godet y su grupo de investigación (Godet 2000), se han utilizado en gran medida dentro de varios sectores productivos y regiones geográficas.

Por otro lado, el método MICMAC tiene su principal utilidad en la tipología de variables estratégicas según su nivel de poder y dependencia, permitiendo la construcción de mapas que muestran la dinámica interna del sistema. Así, los tomadores de decisiones pueden identificar más fácilmente factores de éxito importantes, puntos de apalancamiento clave y zonas de vulnerabilidad crítica dentro de la organización (López y Correa, 2022).

Por el contrario, el método MACTOR está dirigido hacia un análisis de actores estratégicos, enfocándose en la identificación de sus objetivos, niveles de poder, intereses en juego y posibles alianzas o conflictos. Esta declaración es muy útil para ilustrar dónde se entrelazan el control y la cooperación en el entorno de una organización, de modo que sus tramas futuras seguramente fallarán debido a algún tipo de giro en esas relaciones; especialmente relevante ahora que bajo condiciones sensibles algunos están escuchando lo que podría suceder a continuación (Durance, 2010).

En entornos locales, donde las redes sociales y económicas son más densas, pero MACTOR también es capaz de permitir visualizar la gobernanza informal de un distrito y predecir posibles reacciones a las reorientaciones estratégicas existentes que pronto se planificarán.

El método SMIC-Prob-Expert tiene una naturaleza probabilística, confiando en el juicio de expertos para juzgar las probabilidades de ocurrencia de varios eventos futuros y sus relaciones de dependencia mutua. Esta herramienta permite la construcción de

escenarios que son plausibles y consistentes, incorporando conocimiento tácito que a menudo no se encuentra en fuentes escritas (Duperrin y Godet, 2020).

El uso de la previsión estratégica tiene un aspecto educativo y participativo más allá de sus capacidades de análisis técnico. La implementación del enfoque de Mancero y Herrera (2023) fomenta una cultura organizacional más reflexiva, co-creativa y orientada al futuro. El análisis indica que, si el proceso de construcción de escenarios involucra a los diversos actores internos de la corporación, se producirá un aprendizaje compartido entre ellos y se alcanzará un acuerdo sobre la dirección estratégica ahora. Las decisiones colectivas son cómodamente asumidas por todos los participantes.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y tipo de investigación

La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos con el fin de analizar el problema desde múltiples perspectivas. Este enfoque permitió examinar tanto datos numéricos como las percepciones de los actores involucrados en Casamoto S.A., facilitando una comprensión más completa del fenómeno estudiado. A diferencia de los enfoques exclusivamente cualitativos o cuantitativos, este método posibilitó no solo identificar relaciones estadísticas entre variable, sino también interpretar las dinámicas internas que las generan.

Esta investigación emplea un enfoque correlacional para el análisis de la interrelación entre variables estratégicas en Casamoto S.A. Para ello, se identificaron variables clave como la toma de decisiones, el uso de metodologías prospectivas y la capacidad de adaptación al entorno. Después, estas variables fueron evaluadas mediante la aplicación de herramientas como MICMAC, que permitió determinar el grado de influencia y dependencia entre ellas, y MACTOR, que facilitó analizar la interacción entre los actores involucrados en el proceso estratégico.

A partir de estos resultados, se establecieron relaciones entre las variables, evidenciando como la limitada incorporación de herramientas prospectivas se vincula con una toma de decisiones más reactiva y con restricciones en la anticipación de escenarios futuros. De esta manera, el enfoque correlacional permitió comprender las conexiones existentes entre los factores analizados, proporcionando una base para interpretar el comportamiento del sistema organizacional y apoyar la formulación de estrategias más efectivas.

3.2. Unidades de análisis

El estudio se centró en los actores internos y externos que mantiene relación directa

con la empresa Casamoto S.A., considerando tanto su estructura organizacional como el entorno en el que se desenvuelven. La unidad de análisis incluyó a ejecutivos, técnicos, agentes de ventas, agricultores (productores) y proveedores, además de representantes de organismos públicos vinculados al sector agrícola.

La investigación dio especial atención a los agricultores de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, debido a su cercanía y relevancia comercial con la empresa. Según datos del Ministerios de Agricultura y Ganadería (2023), en esta zona existen aproximadamente 16,083, lo que evidencia la importancia del sector para el análisis.

El método de selección de los participantes fue no probabilístico por criterios, priorizando a los actores con conocimiento y experiencia en la relación comercial con la empresa. De esta manera, se buscó obtener información confiable que permitiera evaluar las percepciones sobre la gestión interna, la eficiencia operativa y la proyección estratégica de Casamoto.

Para los agricultores, se calculó el tamaño de muestra utilizando la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

$N = 16083$, $Z = 1,96$, $p = 0,5$, $q = 0,5$, $e = 0,05$

$$n = \frac{16083 * 3.8416 * 0.25}{0.0025 * 16082 * 3.8416 * 0.25} \approx 375 \text{ agricultores}$$

En el caso de los agricultores de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, se determinó un tamaño de muestra de 375 agricultores con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Según Godet (2000), en estudios prospectivos la validez se

fundamenta en la diversidad de actores más que en la cantidad, por lo que la inclusión de participantes estratégicos permite fortalecer el análisis.

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se emplearán técnicas e instrumentos que permitan la recopilación y análisis de información de manera sistemática. Como técnica de investigación se utilizará la encuesta, la cual facilitará la obtención de información directa de los agricultores de la provincia de Santo Domingo respecto a aspectos relacionados con la estrategia empresarial, la estructura organizacional, la eficiencia de los procesos, el nivel de innovación y la percepción sobre la calidad de los productos.

Como instrumento de investigación se aplicará un cuestionario estructurado, diseñado con preguntas alineadas a los objetivos del estudio, con el propósito de recolectar información cuantificable y pertinente para el análisis. Según Godet (2000), la construcción de escenarios prospectivos requiere obtener información directamente de los actores del sistema, lo que sustenta la aplicación de este instrumento dentro del proceso investigativo.

En el análisis prospectivo se utilizará el método MICMAC para identificar las variables clave según su nivel de influencia y dependencia dentro del sistema. En el análisis prospectivo se empleará el método MACTOR para identificar las posiciones, objetivos y niveles de convergencia o divergencia entre los actores clave del sistema. En el análisis prospectivo se aplicará el método SMIC-Prob-Expert para estimar la probabilidad de ocurrencia de diferentes combinaciones de eventos futuros.

La investigación utilizó el método prospectivo, con el fin de analizar la situación actual de Casamoto y proyectar posibles escenarios de desarrollo. Para ello, se aplicó una encuesta estructurada compuesta por preguntas cerradas, dirigida a los distintos grupos de interés identificados (empleados, técnicos y agricultores asociados).

3.4. Técnicas de análisis de datos

Los datos obtenidos fueron analizados mediante el uso de la herramienta Google Forms, que permitió recopilar, procesar y organizar la información de forma digital y eficiente.

En el análisis prospectivo se utilizó el software MICMAC para identificar las variables clave según su nivel de influencia y dependencia dentro del sistema. Este análisis se realizará con el apoyo del software MICMAC, el cual permite visualizar las relaciones entre las variables seleccionadas.

También se contempla la aplicación del software MACTOR para examinar los intereses y posiciones de los actores clave, lo que permitirá entender cómo sus interacciones podrían influir en el entorno futuro. El uso de estas herramientas complementa el análisis prospectivo, fortaleciendo la capacidad de Casamoto S.A. para anticiparse a posibles cambios y adaptarse estratégicamente, en línea con lo planteado por Godet (2000).

También en respuesta a las observaciones realizadas, se incorporó el software SMIC Pro-Expert para la construcción de escenarios probabilísticos, permitiendo evaluar la ocurrencia de diferentes hipótesis de futuro a partir de la combinación de eventos y la asignación de probabilidad. Esta herramienta facilita la identificación de escenarios más probables y coherentes, fortaleciendo el análisis prospectivo y la toma de decisiones estratégicas en la organización.

El uso de estas herramientas complementa el análisis prospectivo, fortaleciendo la capacidad de Casamoto S.A. para anticiparse a posibles cambios y adaptarse estratégicamente.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico Situacional

El diagnóstico realizado a Casamoto permitió identificar la situación actual de la organización tanto a nivel interno como externo, evidenciando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estas últimas requieren una mejora para fortalecer a la empresa en competitividad dentro del sector agrícola.

Desde el ámbito interno, los resultados obtenidos en las encuestas reflejan una percepción positiva del personal respecto a la estructura organizacional, los procesos operativos y la comunicación entre departamentos. La evaluación de los factores internos permitió determinar una calificación favorable, evidenciando que la empresa cuenta con fortalezas significativas en áreas como producción, ventas y logística, así como en la existencia de una estructura organizacional definida. No obstante, también se identificaron aspectos susceptibles de mejora relacionados con la optimización de ciertos procesos internos, los cuales podrían fortalecerse para incrementar la competitividad institucional. (Anexo 1,2,3,4)

En cuanto al entorno externo, el factor PESTEL permitió los principales factores que inciden en el desarrollo de la organización. La evaluación de los factores externos evidencio una posición moderadamente favorable para la empresa, debido a la estabilidad del entorno político y legal, la demanda constante de maquinaria e insumos agrícolas, y las oportunidades derivadas de la modernización tecnológica del sector. Sin embargo, también se identificaron amenazas asociadas a posibles cambios normativos, incrementos en costos operativos y exigencias ambientales que podrían impactar el desempeño organizacional. Estos resultados permitieron establecer la situación externa de la empresa y su capacidad de respuesta frente a las condiciones del mercado. (Anexo 5)

En análisis DOFA conto con fortalezas clave como su experiencia en el sector agrícola, la calidad de sus productos y la cercanía con sus clientes, lo que fortaleció su

credibilidad; sin embargo, también presento debilidades relacionadas con la limitada digitalización, la poca presencia en medio digitales y la dependencia de proveedores externos. A nivel externo, se identificaron oportunidades derivadas de los avances tecnológicos del sector, el apoyo estatal y la posibilidad de ampliar su cobertura geográfica, mientras que las amenazas se centraron en el aumento de la competencia, los efectos del clima en la demanda agrícola y la inestabilidad económica y tributaria. En conjunto, el DOFA evidencio que la empresa tuvo bases sólidas, pero también aspectos que debieron fortalecerse para aprovechar mejor las oportunidades del entorno y enfrentar los riesgos presentes. (Anexo 6)

En el microambiente, el análisis de las cinco fuerzas de Porter determino que la competencia dentro del mercado agrícola es moderada. Casamoto se enfrenta a nuevos competidores y productos sustitutos, pero su trayectoria, servicio técnico y fidelización del cliente le otorgan una ventaja competitiva. El poder de negociación de proveedores es medio, debido a la dependencia de insumos importados, mientras que el poder de los clientes es alto, lo que exige estrategias de diferenciación y valor agregado. (Anexo 7)

El diagnóstico financiero evidencia que la empresa mantiene una situación económica estable. Los indicadores de liquidez y endeudamiento muestran un manejo prudente de los recursos, con una razón corriente de 1.8 y un endeudamiento total del 35%. No obstante, los márgenes de rentabilidad son moderados (8.5% en ventas y 6.2% sobre activos), lo que sugiere la necesidad de optimizar la gestión de inventarios, reducir costos operativos y fortalecer la planificación financiera. En este contexto, Casamoto se encuentra en una posición equilibrada, con bases sólidas para potenciar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo dentro del mercado agrícola. (Anexo 8)

Para complementar el diagnóstico situacional y profundizar en la comprensión del futuro de la empresa, se decidió incorporar la metodología de talleres prospectivos. Estas herramientas permitirán analizar de manera estructurada las percepciones, tendencias y posibles escenarios que podrían influir en CASAMOTO en los próximos años. Su uso resulta pertinente porque facilita la identificación de cambios esperados, competencias

necesarias, estereotipos presentes y factores estratégicos que indiquen en el desarrollo de la organización.

Las tendencias mundiales del sector agrícola representan oportunidades estratégicas para CASAMOTO, especialmente en ámbitos como la sostenibilidad, la modernización tecnológica y los cambios en los hábitos de consumos. El análisis evidencia que la adopción de prácticas agrícolas responsables, el uso de herramientas digitales para el monitoreo de cultivos y la incorporación de insumos más limpios podrían fortalecer su productividad y reducir impactos ambientales. Asimismo, la creciente preferencia global por productos frescos y de origen sostenible abre posibilidades para orientar parte de su producción hacia mercados con mayor exigencia en trazabilidad y calidad. (Anexo 9)

El árbol de competencias permitió evidenciar que la empresa había avanzado de manera progresiva en la consolidación de sus capacidades internas. En el pasado, CASAMOTO operaba con prácticas empíricas, procesos manuales y servicios limitados. Con el tiempo, había logrado fortalecer su gestión interna, incorporar herramientas tecnológicas, estructurar mejor sus actividades y ampliar el acompañamiento técnico hacia los productores, la visión a futuro proyecta una empresa fortalecida, con procesos profesionalizados, tecnologías avanzadas y servicios especializados que contribuyen al desarrollo productivo y comunitario, consolidado un modelo eficiente, estable y competitivo. (Anexo 10)

A partir del taller de cambios esperados, se identificó que la empresa atraviesa un proceso de fortalecimiento progresivo reflejado en diversos indicios presentes en su gestión actual, como la mejora en sus procedimientos internos, el incremento de la demanda de sus productos y una mayor apertura del personal hacia la capacitación. Estos elementos permiten prever un escenario favorable de crecimiento. Asimismo, los cambios anhelados evidencian la aspiración de consolidarse como una empresa moderna, con una estructura más sólida, procesos eficientes, alianzas estratégicas y una oferta ampliada de productos y servicios que optimice su posicionamiento. También emergen cambios temidos asociados a

limitaciones económicas, falta de capacitación continua, aparición de competidores más avanzados y riesgos derivados de no diversificar a tiempo su portafolio. (Anexo 11)

Durante el taller se identificaron y elaboraron estereotipos que resumían la percepción general que existía sobre la empresa. Estos estereotipos señalaban a CASAMOTO como una organización pequeña, con poca capacidad de crecimiento y dependiente de métodos tradicionales. Estas percepciones surgieron por la imagen general que suele atribuirse a unidades productivas rurales, donde lo familiar se asocia con lo manual. Sin embargo, estos supuestos ocultan avances importantes en organización interna, planificación, diversificación y participación comunitaria. El taller permitió reconocer que la empresa ha superado varias de estas limitaciones históricas y posee un potencial real para seguir innovando y consolidándose dentro de su entorno productivo. (Anexo 12)

Casamoto enfrentan factores relacionados con la necesidad de fortalecer sus procesos internos, adaptarse a cambios económicos y avanzar hacia métodos más organizados y eficientes. Del contenido analizado se logró identificar los elementos esenciales que marcaron las prioridades y desafíos de la empresa. Estos insumos permitieron reconocer necesidades internas, áreas de mejora y posibles oportunidades de desarrollo, a partir de las cuales se estructuraron los factores utilizados en el estudio prospectivo. (Anexo 13)

Se presentan los principales factores que influyen en el funcionamiento y proyección futura de Casamoto, organizados por familias temáticas. Este análisis permitió identificar con mayor claridad los elementos económicos, tecnológicos, sociales, administrativos, culturales y ambientales que coinciden en el desarrollo de la empresa. Al agruparlos de esta manera, fue posible comprender cómo cada dimensión aporta oportunidades o desafíos específicos, proporcionando una visión integral que sirve como base para fortalecer la planificación y orientar las acciones de mejora continua. (Anexo 14)

4.2. Análisis de variables

El análisis MICMAC permitió clasificar las variables del sistema según su nivel de

influencia y dependencia, identificando los factores clave que condicionan el comportamiento estratégico de Casamoto S.A. a partir de este proceso, se determinaron las variables motrices, caracterizadas por una alta influencia y baja dependencia, las cuales impulsan el funcionamiento del sistema.

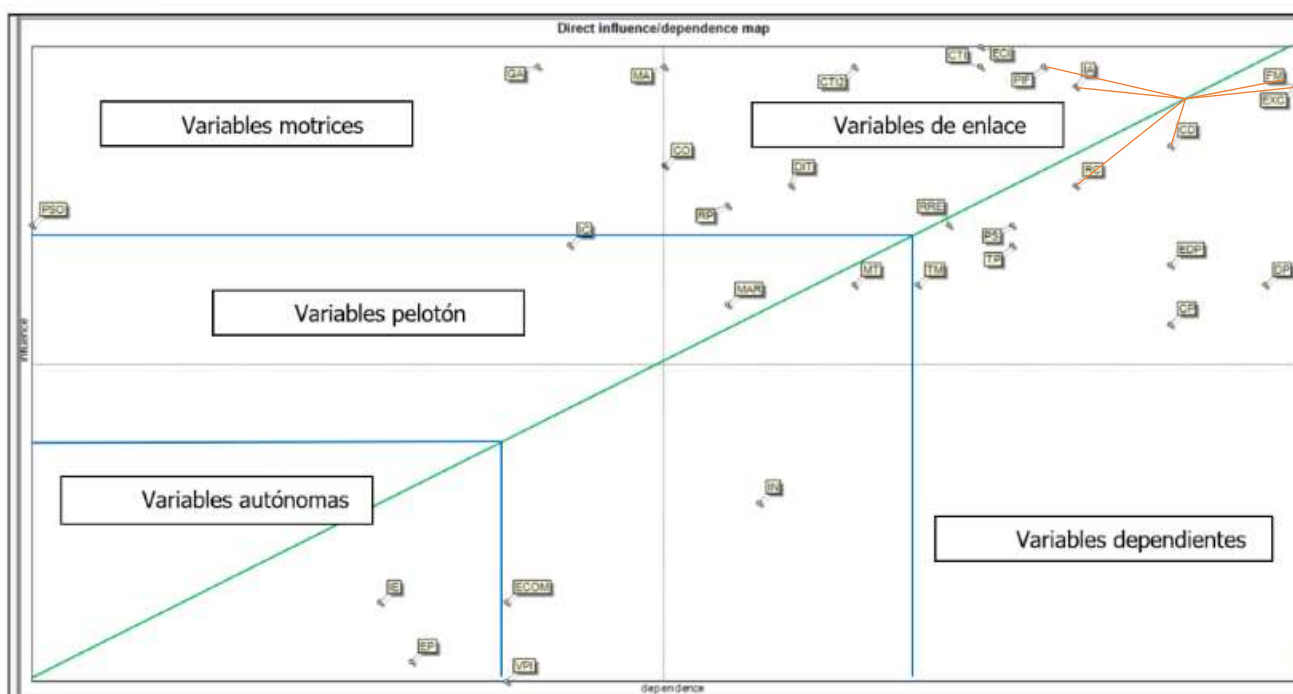
Entre las variables más relevantes se destacan la automatización operativa (AOF) y la capacidad técnica (CTE), debido a su impacto directo en el desempeño general de la organización y la articulación del resto de variables. Asimismo, se identificaron variables de enlace, que presentan alta influencia y dependencia, evidenciando su carácter crítico e inestable dentro del sistema, ya que cualquier variación en ellas puede generar efectos significativos. (Ilustración 1)

Las variables de enlace presentan alta influencia y dependencia, lo que las convierte en factores críticos e inestables. En este grupo destacan la continuidad operativa (CO), la ubicación estratégica vial (UEV), los protocolos de seguridad (PS), la movilidad vehicular (MV) y el cumplimiento ambiental obligatorio (CAO). Estas variables requieren atención prioritaria, debido a que cualquier cambio en ellas impacta de forma significativa al sistema en su conjunto. Las variables dependientes se caracterizan por una baja influencia y alta dependencia, reflejando los resultados del sistema. Entre las más representativas se identifican el capital del trabajo (CTD) y la escasa innovación (EIP), cuyo comportamiento depende directamente de las decisiones tomadas sobre las variables motrices y de enlace. (Ilustración 1)

Las variables autónomas presentan baja influencia y dependencia, evidenciando una escasa relación con la dinámica del sistema. En este grupo se encuentran variables como la asistencia ante emergencias (AE) y el marketing insuficiente (MIA), cuya incidencia estratégica es limitada. El análisis MICMAC demuestra que la estabilidad y evolución del sistema dependen principalmente de las variables motrices y de enlace, las cuales deben ser priorizadas en la planificación y gestión estratégica.

Se permitió clasificar las variables según su nivel de influencia y dependencia, identificando en la zona de mayor influencia estratégica las variables clave del sistema, entre las que se destacan el fortalecimiento de la marca (FM), la expansión comercial (EXC), la integración con aliados (IA), la competencia directa (CD), la rivalidad competitiva (RC) y el cumplimiento ambiental obligatorio (CAO). Estas variables presentan alta influencia y dependencia, por lo que se consideran críticas dentro del sistema, ya que condicionan su comportamiento y requieren una gestión prioritaria para la toma de decisiones estratégicas en la organización. (Ilustración 1)

Ilustración 1. Mapa de influencia y dependencia



Fuente: Sistema MACTOR

Elaborado por: Santana, G. (2026)

4.3. Listado de actores – MACTOR

El análisis de actores de la empresa permitió identificar a los principales grupos que influyen en su desarrollo estratégico. Los actores internos, como la gerencia, la administración y las áreas productivas, concentran la toma de decisiones y la ejecución de los procesos clave, mientras que los actores externos, entre ellos proveedores, clientes, competidores, instituciones financieras y organismos reguladores, condicionan el desempeño de la empresa a través del acceso a recursos, las exigencias del mercado y el

cumplimiento normativo. Asimismo, las instituciones públicas, comunidades locales y asociaciones agrícolas influyen en el entorno social y ambiental en el que opera Casamoto, evidenciando que la relación entre actores internos y externos resulta determinante para la sostenibilidad y continuidad del negocio en el mediano plazo. (Anexo 15)

4.4. Listado de retos estratégicos – MACTOR

Los retos estratégicos identificados en la empresa Casamoto reflejan los principales factores que condicionan su desempeño futuro. La rentabilidad económica y la estabilidad operativa se establecen como prioridades frente a la variación de precios y la competencia del sector agrícola. Asimismo, la modernización tecnológica y el control productivo se configuran como retos clave para mejorar la eficiencia y productividad en un horizonte de cinco años. Por otro lado, la gestión administrativa, la sostenibilidad ambiental y el posicionamiento comercial presentan desafíos relevantes para la optimización de recursos y la continuidad del negocio en el mediano plazo. (Anexo 16)

4.5. Listado de jugadas – MACTOR

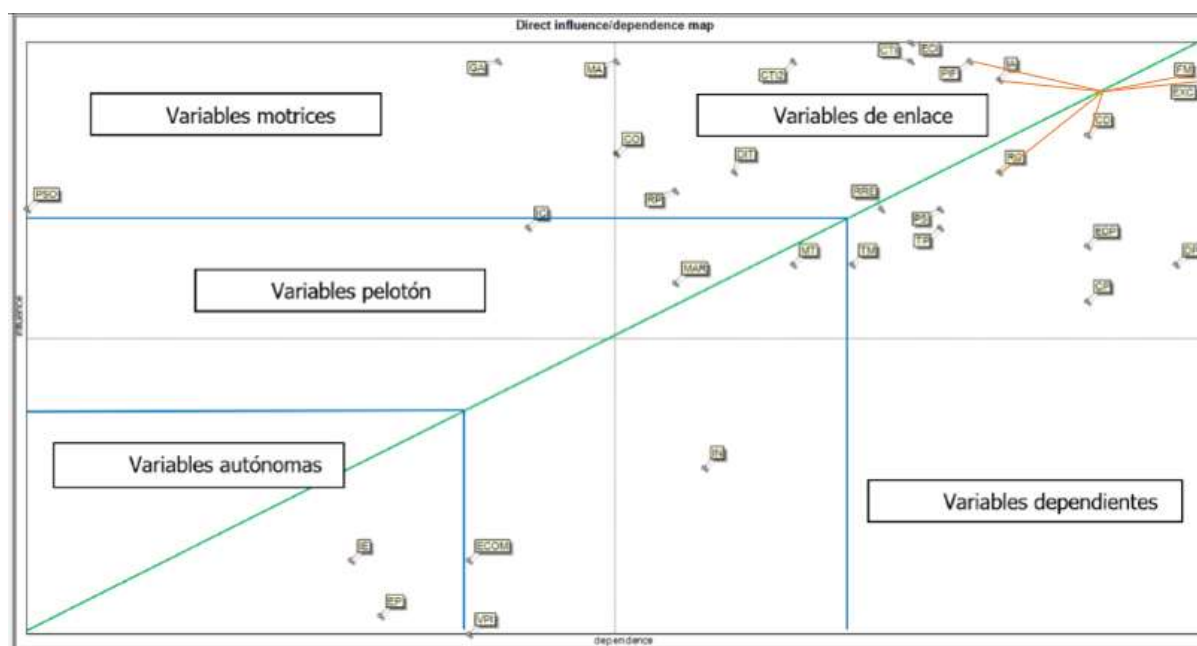
A partir del análisis del listado de jugadas se puede observar que los actores internos de Casamoto mantienen una postura mayormente favorable frente a los retos estratégicos definidos a cinco años. Las acciones propuestas se enfocan en fortalecer la estabilidad económica, mejorar los procesos productivos, impulsar la incorporación de tecnología y consolidar la gestión administrativa y comercial. Sin embargo, también se identifican posibles limitaciones vinculadas al entorno externo, como la informalidad del mercado. Restricciones financieras y factores climáticos, los cuales podrían incidir en el cumplimiento de los objetivos. En síntesis, el logro de los retos estratégicos dependerá no solo del compromiso interno, sino también de la capacidad de la empresa para adaptarse a las condiciones del entorno. (Anexo 17)

4.6. Matriz de influencia directa

La matriz de influencia directa evidencia que dentro del sistema analizado existen actores con mayor capacidad de incidencia, principalmente aquellos vinculados a la dirección, gestión administrativa y financiera, quienes ejercen un rol determinante en la toma de decisiones y en la orientación estratégica de la empresa. Al mismo tiempo, se identifican actores con influencia media y baja, cuya participación depende en gran medida de su relación con los actores centrales. En conjunto, los resultados muestran que la dinámica organizacional se encuentra fuertemente condicionada por las decisiones internas, aunque también se reconoce la presencia de factores externos que influyen en el entorno en el que opera la empresa. (Anexo 18)

Plano de influencias y dependencias entre actores

Ilustración 2. Plano de influencias y dependencias entre actores



Fuente: Sistema MACTOR

Elaborado por: Santana, G. (2026)

El plano de influencias y dependencias permitió visualizar la posición estratégica de los actores dentro del sistema, clasificándolos según su nivel de influencia y dependencia. A partir del análisis, se identificaron como actores dominantes aquellos con mayor capacidad de incidencia, entre los que destacan (ECONM) (MNAC) y (REG). Asimismo, se reconocieron actores de enlace, caracterizados por presentar altos niveles tanto de

influencia como de dependencia, entre los que se encuentran (PLAN), (AGRI), (COM), (PROV), (TEC) y (OPE), los cuales cumplen un rol clave en la articulación del sistema. Por otro lado, se identificaron actores dominados, tales como (COMU), (DIST), (ADM) y (ASEI), cuya participación depende en gran medida de decisiones estratégicas superiores. Finalmente, los actores autónomos, entre ellos (COMP), (CONS), (TRANS), (TH) y (MIN), presentan baja influencia y dependencia dentro del sistema. En conjunto, la distribución de los actores evidencia una mayor concentración en los grupos de enlace y dominantes, lo que permite comprender la estructura de poder e influencia dentro del sistema.

4.7. Histograma de los extremuns

A partir del histograma de los extremuns se identificaron los escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia dentro del sistema. **Escenario apuesta** (Nro. 01 – 111111), con una probabilidad relativa del 35,9% (0,359), se posiciona como el escenario más favorable más allá de su probabilidad, este resultado evidencia que el sistema analizado presenta condiciones estructurales que permiten una evolución positiva si las variables clave son gestionadas de manera articulada. Asimismo, este resultado justifica la aplicación del análisis prospectivo en el estudio, ya que permite evidenciar que la planificación basada en escenarios no solo redice la duda, sino que orienta a la organización hacia trayectorias de crecimiento más estructuradas y sostenibles en el largo plazo.

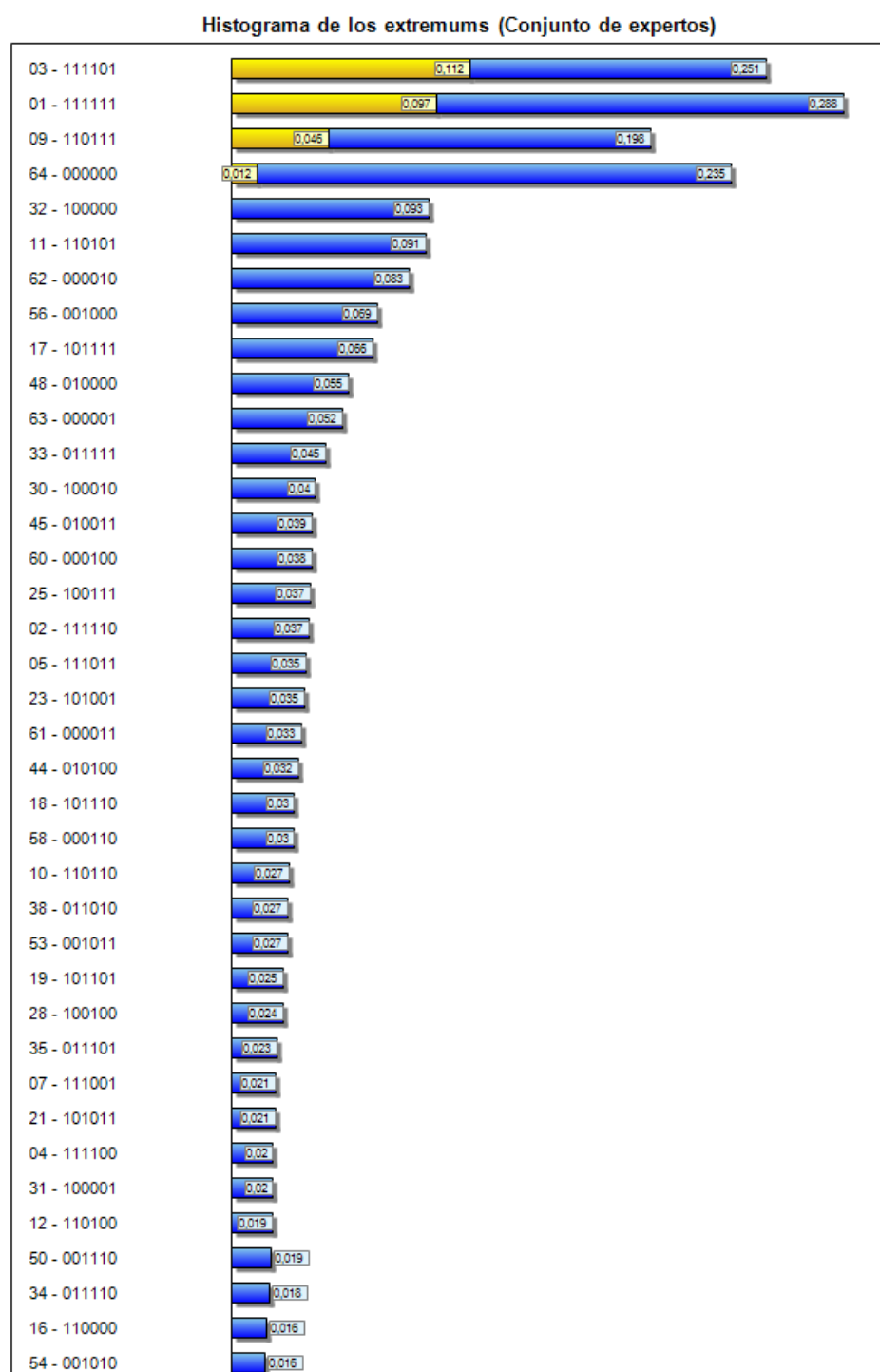
Por su parte, el **escenario tendencial** (Nro. 03 – 111101), con una probabilidad del 25,3% (0,253), representa una situación intermedia que evidencia las limitaciones del sistema cuando no se logra una implementación integral de las estrategias definidas. Aunque se presentan avances en eficiencia operativa y competitividad, este escenario pone en evidencia que el desarrollo estratégico puede verse condicionado por la falta de articulación entre las variables clave, actúa como una advertencia estratégica, ya que refleja un crecimiento limitado y vulnerable ante cambios del entorno, lo que podría afectar la sostenibilidad del negocio en el mediano plazo.

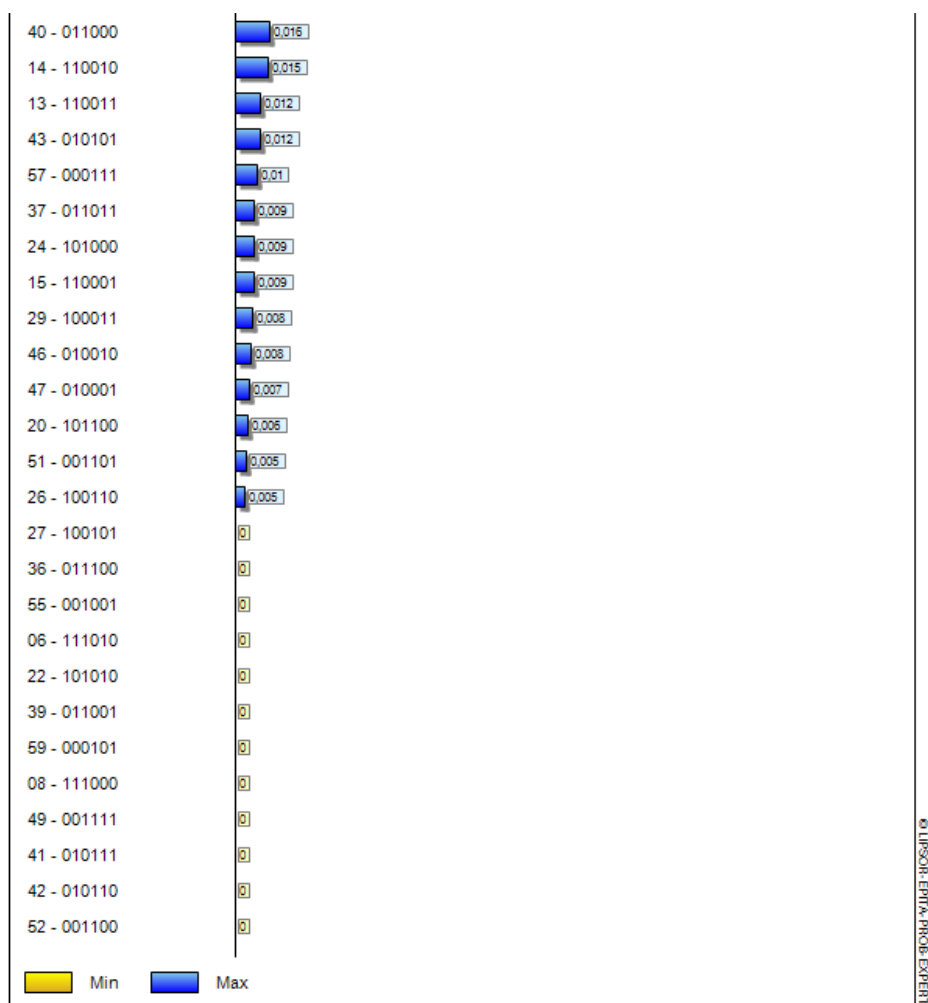
En contraste, los escenarios con menos probabilidad evidencian configuraciones menos consistentes, caracterizadas por limitaciones en variables estratégicas y mayor vulnerabilidad frente a factores externos. En conjunto, el análisis permite priorizar el escenario tendencial como base para la planificación, sin descuidar los escenarios exploratorio como referencia para la toma de decisiones ante posibles cambios del entorno.

(Ilustración 3)

Mediante el método SMIC Prob-Expert se analizaron los escenarios futuros posibles y probables a partir de los eventos clave. Se identificó un escenario tendencial como el más probable, caracterizado por la continuidad del sistema con mejoras progresivas. Asimismo, se establecieron escenarios alternativos: uno optimista, asociado al fortalecimiento de capacidades estratégicas, y uno pesimista, vinculado a limitaciones internas y factores externos. Este análisis permitió orientar la toma de decisiones estratégicas, anticipando riesgos y oportunidades para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Ilustración 3. Histograma de los extremums





Fuente: Sistema SMIC Pro-Expert

Elaborado por: Santana, G. (2026)

5. DISCUSIÓN

El objetivo de esta investigación fue analizar escenarios prospectivos para fortalecer la toma de decisiones estratégicas en la empresa Casamoto. A partir de los resultados obtenidos en esta investigación guardan coherencia con los planteamientos teóricos abordados en el estudio. En este sentido, la prospectiva estratégica permite analizar de manera estructurada las variables que indiquen en el futuro organizacional, facilitando la identificación de escenarios y la toma de decisiones en contextos de incertidumbre (Vecchiato, 2019 Rohwbeck & Kum, 2020).

El diagnóstico situacional evidenció que la empresa cuenta con fortalezas importantes, como su experiencia en el sector agrícola, la calidad de sus productos y su posicionamiento en el mercado. Estos resultados coinciden con estudios recientes que señalan que el análisis interno permite identificar las capacidades distintivas que constituyen la base para la formulación de estrategias competitivas (Teece, 2020; Rothaermel, 2021).

No obstante, también se identificaron debilidades relevantes, entre ellas la limitada digitalización, la dependencia de proveedores externos y márgenes de rentabilidad moderados. En este sentido, las organizaciones que no fortalecen sus capacidades internas frente a un entorno competitivo tienden a presentar limitaciones en su crecimiento y sostenibilidad (Islami ,2020; Teece, 2020). Por tanto, el diagnóstico no solo permitió describir la situación actual de la empresa, sino que constituye un insumo clave para la toma de decisiones estratégicas, al evidenciar la necesidad de fortalecer su capacidad de adaptación para sostener su crecimiento en el mediano plazo.

El análisis del entorno mediante el modelo PESTEL permitió identificar factores externos que influyen directamente en el desempeño organizacional. Estos hallazgos se alinean con enfoques actuales del análisis estratégico, los cuales indican que el estudio del entorno es fundamental para identificar oportunidades y amenazas que condicionan la estrategia empresarial. (Johnson, 2020; Rothaermel, 2021).

La presencia de riesgos asociados a cambios normativos, presión competitiva y factores climático refuerza lo planteado por la literatura reciente, donde se sostiene que las organizaciones deben desarrollar capacidades dinámicas que les permitan adaptarse a entorno cambiantes. El resultado confirma que la empresa se encuentra inmersa en un entorno dinámico, donde la anticipación estratégica resulta fundamental para reducir sus incógnitas. (Teece, 2020).

A través del método MICMAC se identificaron las variables con mayor nivel de influencia dentro del sistema. Entre ellas destacan aspectos vinculados con la modernización tecnológica. La gestión administrativa y la rentabilidad. Este resultado coincide enfoques recientes del análisis estructural, donde se establece que las variables con mayor influencia deben ser priorizadas en la planificación estratégica por su impacto en la dinámica organizacional. (Godet & Durance, 2020).

En este sentido, la identificación de estas variables clave permite priorizar acciones estratégicas, concentrando esfuerzos en aquellos factores que generan mayor impacto estructural, facilitando una toma de decisiones más eficiente. De acuerdo con la literatura reciente, el análisis estructural no solo permite comprender el sistema, sino también intervenirlo estratégicamente para modificar su comportamiento a futuro (Amer, 2021).

Este hallazgo se alinea con los planteamientos teóricos de la prospectiva estratégica, los cuales sostienen que comprender las interrelaciones del sistema es esencial para proyectar escenarios coherentes.

En cuanto al análisis de actores mediante el método MACTOR, se determinó que existen actores con distintos niveles de influencia y dependencia, lo que demuestra que el futuro de la empresa no depende exclusivamente de decisiones internas. Este resultado se alinea enfoques contemporáneos del análisis organizacional, los cuales sostienen que las organizaciones son sistemas de acciones donde los actores influyen en función de sus intereses y nivel de poder (Meyer & Bromley, 2020; Scott, 2021).

Asimismo, la interacción entre actores internos y externos confirma lo señalado por estudios recientes en gestión estratégica, donde se establece el desempeño organizacional

está condicionado por la adecuada gestión de relación con los diferentes grupos de interés. (Aguilera, 2021; García-Sánchez, 2021).

Por su parte, el método SMIC permitió estimar la probabilidad de ocurrencia de distintos escenarios futuros, evidenciando que el escenario más probable se vincula con mejoras de rentabilidad, modernización tecnológica y fortalecimiento organizacional. Este resultado coincide con enfoques contemporáneos de construcción de escenarios, donde se establece que el análisis prospectivo no busca predecir el futuro, sino reducir las dudas y orientar la toma de decisiones estratégicas. (Amer, 2021).

Sin embargo, también se identificaron escenarios menos favorables relacionados con riesgos económicos y aumento de la competencia. Esto evidencia que la planificación estratégica debe contemplar tanto oportunidades como amenazas. Adoptando una visión flexible y preventiva.

De manera general los resultados obtenidos cumplen con el objetivo planteado en la investigación, ya que el análisis prospectivo permitió estructurar una visión estratégica basada en variables críticas, actores relevantes y escenarios probables. Además, los hallazgos guardan coherencia con la literatura revisada, que señala que la prospectiva no busca predecir el futuro, sino prepararse para distintos escenarios posibles mediante un análisis de sistema completo.

Se considera que la aplicación combinada de los métodos MICMAC, MACTOR y SMIC aportó una comprensión integral del sistema en estudio. La investigación demuestra que la prospectiva estratégica constituye una herramienta útil para orientar decisiones empresariales en entornos cambiantes, especialmente en PYMES del sector agrícola. En el caso de Casamoto, el análisis permitió identificar prioridades estratégicas claras y fortalecer su capacidad de anticipación frente a los desafíos del entorno.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A lo largo de esta investigación se logró analizar la situación estratégica de la empresa Casamoto mediante la aplicación del enfoque prospectivo, lo que permitió cumplir con el objetivo general planteado, el diagnóstico realizado evidencio que la empresa cuenta con bases sólidas construidas a partir de su experiencia en el sector agrícola, la calidad de sus productos y el posicionamiento que ha logrado mantener en el mercado. Estas fortalezas representan un punto de apoyo importante para su desarrollo futuro. Sin embargo, también se identificaron aspectos que requieren atención, como la limitada digitalización de ciertos procesos, la dependencia de proveedores externos y márgenes de rentabilidad que podrían optimizarse.

El análisis del entorno permitió comprender que la empresa se desenvuelve en un contexto que, aunque presenta estabilidad en algunos aspectos, también está expuesto a factores externos que no pueden ser controlados, como cambios normativos, condiciones climáticas y aumento de la competencia. Esto confirma que la planificación estratégica no puede basarse únicamente en la realidad interna, sino que debe considerar permanentemente las dinámicas del entorno.

Mediante el método MICMAC se identificaron las variables con mayor influencia dentro del sistema, entre ellas la modernización tecnológica, la gestión administrativa y la rentabilidad. Estos resultados permiten concluir que las decisiones estratégicas deben enfocarse principalmente en estos factores, ya que cualquier mejora en ellos generara un efecto positivo en el resto del sistema organizacional.

El análisis de actores realizado con el método MACTOR mostro que el futuro de la empresa no depende exclusivamente de sus decisiones internas, sino también de la relación que mantiene con proveedores, clientes y otros actores relevantes del sector. Esto

evidencia la importancia de fortalecer vínculos estratégicos y mantener una comunicación constante con el entorno.

Finalmente, el análisis de escenarios mediante el método SMIC permitió identificar que el escenario con mayor probabilidad de ocurrencia corresponde al escenario 03 (111101), con una probabilidad relativa de 25,3%. Este resultado evidencia que, bajo las condiciones actuales del sistema, la empresa presenta una tendencia hacia un desarrollo moderadamente favorable, caracterizado por avances en la gestión estratégica y operativa con ciertas limitaciones en la implementación integral de las iniciativas planteadas.

En este contexto, la ejecución de la mayoría de las hipótesis estratégicas permite proyectar un crecimiento sostenido; sin embargo, la no implementación total de una de ellas limita parcialmente el alcance del desarrollo organizacional. Esto implica que, aunque la empresa se encuentra en una posición favorable, aun requiere fortalecer ciertos aspectos estratégicos para consolidar su competitividad en el mercado.

Recomendaciones

En función de los resultados, se recomienda fortalecer la gestión interna de la empresa a partir del análisis situacional realizado, priorizando la mejora de procesos y la eficiencia operativa.

Se recomienda fortalecer la gestión interna mediante la optimización de procesos productivos y administrativos, priorizando aquellas áreas identificadas como variables clave en el análisis MICMAC, tales como la modernización tecnológica, la gestión administrativa y la rentabilidad. Para ello, es necesario implementar herramientas digitales que permitan mejorar el control de operaciones, reducir tiempos improductivos y optimizar el uso de recursos, contribuyendo directamente al incremento de la eficiencia operativa.

Asimismo, se sugiere desarrollar un plan progresivo de transformación tecnológica que permita a la empresa adaptarse a las exigencias del entorno competitivo. Esto implica la incorporación de maquinaria adecuado, el uso de sistemas de información para la gestión

productiva y la capacitación continua del personal, con el fin de mejorar la productividad y asegurar la calidad en los procesos.

En relación con el análisis de actores mediante MACTOR, se recomienda fortalecer la gestión de relaciones estratégicas con los actores clave del sistema, especialmente proveedores, clientes y distribuidores. Para ello, es importante establecer alianzas estratégicas, mejorar los canales de comunicación y negociar condiciones que reduzcan la dependencia externa, permitiendo mayor estabilidad en el abastecimiento y comercialización de productos.

Asimismo, se recomienda diversificar las fuentes de ingreso y canales de comercialización, con el fin de reducir la vulnerabilidad frente a cambios del mercado y aumentar la capacidad de respuesta ante escenarios adversos. Esto puede lograrse mediante la exploración de nuevos mercados, la incorporación de estrategias de venta directa o el uso de plataforma digitales.

Por otra parte, con base en los resultados del análisis de escenarios mediante el método SMIC, se recomienda orientar la planificación estratégica hacia el escenario más favorable (escenario apuesta), promoviendo la implementación integral de las hipótesis estratégicas identificadas. Esto implica priorizar acciones que impulsen la innovación, la sostenibilidad y la mejora continua, asegurando que las decisiones empresariales estén alineadas con una visión de crecimiento a largo plazo.

Adicionalmente, se recomienda adoptar un enfoque de gestión flexible y preventiva, que permita a la empresa anticiparse a posibles cambios del entorno, considerando tanto los escenarios favorables como aquellos de menor probabilidad. Esto fortalecerá la capacidad de adaptación y reducirá los riesgos asociados a la duda del sector agrícola.

Finalmente, se sugiere establecer un sistema de seguimiento y evaluación de las estrategias implementadas, mediante indicadores de desempeño que permitan medir el impacto de las acciones y realizar ajustes oportunos en la planificación estratégica. Esto garantizará que la empresa mantenga una mejora continua y una adecuada alineación con sus objetivos organizacionales.

7. REFERENCIAS

- Atarama-Rojas, T., & Menacho-Girón, N. (2018). Narrativa transmedia y mundos transmediales: Una propuesta metodológica para el análisis de un ecosistema mediático, caso Civil War. *Revista de Comunicación*, 17(1), 34-56. <https://doi.org/10.26441/RC17.1-2018-A2>
- Aguilera, R., & Judge, W. Q. (2021). Gobierno corporativo y responsabilidad social. Obtenido de Perspectiva de la Academia de Gestión.
- Amer, M., Daim, T. U., & Jetter, A. (2021). Obtenido de Una revisión de la planificación por escenarios futuros.
- Casamoto. (2024). Perfil corporativo. Documento interno de la empresa.
- Cea Esteruelas, N. (2018). Responsabilidad social universitaria: El papel de los medios de comunicación y sus stakeholders. *Retos*, 8(16), 95-105. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.07>
- Duperrin, J.-C., & Godet, M. (2020). *Prospectiva estratégica para las decisiones empresariales*. Dunod.
- Fagerstrøm, A., & Ghinea, G. (2013). Co-creation of value in higher education: Using social network marketing in the recruitment of students. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(1), 45-53. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2013.748524>
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.ª ed.). Morata.
- García Sánchez, I. M., Hussain, N., Martínez Ferrero, J., & Ruiz Barbadillo, E. (2021). Estrategia Empresarial y Medio Ambiente. Obtenido de Impacto de la participación de los grupos de interés en el desempeño corporativo.
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuadernos de Prospectiva, No. 5. Centro de Prospectiva Estratégica.

- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuadernos de Prospectiva, N.º 5. Laboratorio de Investigación en Prospectiva, Estrategia y Organización (LIPSOR).
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Ediciones Ariel.
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *Strategic foresight for corporate and regional development*. UNESCO Publishing.
- Godet, M., & Durance, P. (2020). Obtenido de Prospectiva estratégica para el desarrollo empresarial y territorial.
- Guzmán, R., & Herrera, A. (2021). Implementación de la prospectiva estratégica en pymes comerciales de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Revista de Ciencias Empresariales*, 9(2), 45–58.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Islami, X., Mustafá, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Relación entre las estrategias genéricas de Porter y el desempeño empresarial. Obtenido de *Revista de Negocios del Futuro*.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittindton, R. (2020). *Explorando la estrategia*.
- Landeta, J. (2006). *El método Delphi: una técnica de previsión del futuro*. Ariel.
- López, M., & Correa, A. (2022). Análisis estructural mediante MICMAC para la planificación estratégica en pymes manufactureras. *Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 9(3), 45-60. <https://doi.org/10.32719/26312449.2022.9.3.5>
- Mancero, L., & Herrera, J. (2023). Cultura organizacional y prospectiva estratégica: experiencias en empresas familiares ecuatorianas. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 20(1), 88–102. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.2145>
- Martínez, J., & Cedeño, L. (2020). Prácticas de planificación estratégica en microempresas de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Revista de Investigación Empresarial del Ecuador*, 6(1), 32–49.

- Meyer, J. W., & Bromley, P. (2020). Obtenido de La expansión global de la organización.
- Martínez, J., & Cedeño, L. (2020). Prácticas de planificación estratégica en microempresas de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Revista de Investigación Empresarial del Ecuador*, 6(1), 32–49.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Popper, R., Miles, I., & Keenan, M. (2021). *Foresight and futures studies in policymaking and innovation*. Routledge.
- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2020). Pronostico tecnológico y cambio social. Obtenido de Prospectiva corporativa y su impacto en el desempeño empresarial.
- Rothaermel, F. T. (2021). Obtenido de Dirección estratégica.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2016). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (4th ed.). Wiley.
- Teece, D. J. (2020). *Revista de Gestión Estratégica*. Obtenido de Capacidades dinámicas y gestión estratégica.
- Valverde, P., & Ramírez, M. (2019). Análisis de escenarios como herramienta de planificación en empresas industriales de la región andina. *Revista Andina de Gestión Estratégica*, 7(3), 18–34.
- Vecchiato, R. (2019). Pronostico Tecnológico y cambio social. Obtenido de Prospectiva estratégica en organizaciones.
- Wilkinson, A., & Kupers, R. (2013). Living in the Futures. *Harvard Business Review*, 91(5), 118–127.

8. ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA PARA CLIENTES INTERNOS

Estimado participante, agradecemos su colaboración en este formulario. Sus respuestas son confidenciales y nos ayudaran analizar la influencia de factores en la empresa Casamoto.

Por favor, lea cada pregunta con atención y marque la opción que mejor refleje su opinión o conocimiento.

1. ¿Conoce usted la situación estratégica de la empresa Casamoto?

Si
No
2. ¿Considera usted que la estructura organizacional de la empresa Casamoto está claramente definida y estructurada?

Si
No
3. ¿Considera usted que los procesos de producción, ventas y logística de la empresa Casamoto son eficientes?

Si
No
4. ¿Considera usted que la empresa Casamoto mantiene una comunicación interna efectiva entre los distintos departamentos?

Si
No
5. ¿Considera usted que la empresa invierte en innovación para mejorar sus procesos y mantenerse competitiva?

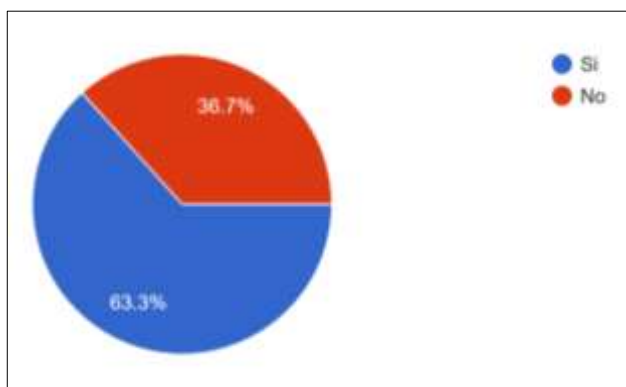
Si
No
6. ¿Considera usted que la empresa Casamoto ofrece productos de alta calidad a sus clientes?

Si
No
7. En una escala del 1 a 5, ¿Como calificaría la posición actual de la empresa frente a su entorno?
 (1 = Muy débil, 5 = Muy fuerte)

1
2
3
4
5

ANEXO 2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIENTES INTERNOS

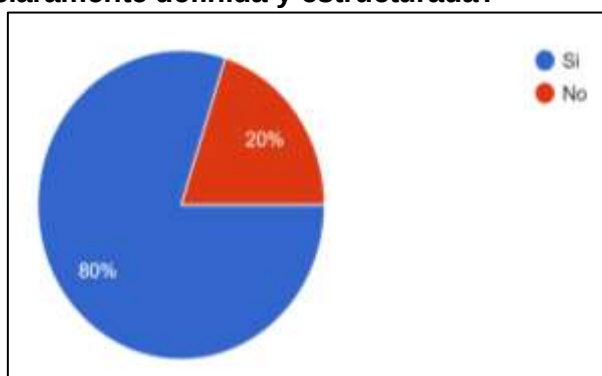
1. ¿Conoce usted la situación estratégica de la empresa Casamoto?



Elaborado por: Santana G. (2025)

Interpretación: La mayoría 63,3% conoce la situación estratégica de la empresa, lo que refleja comunicación efectiva. Sin embargo, el 36.7% que desconoce la información indica que aún hay margen para mejorar la difusión interna de los objetivos institucionales.

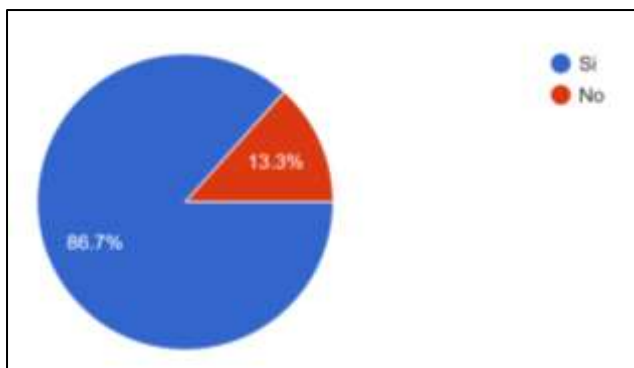
2. ¿Considera usted que la estructura organizacional de la empresa Casamoto está claramente definida y estructurada?



Elaborado por: Santana G. (2025)

Interpretación: El 80% percibe una estructura sólida y bien organizada, mientras que el 20% restante sugiere la necesidad de clarificar funciones y responsabilidades en algunos niveles.

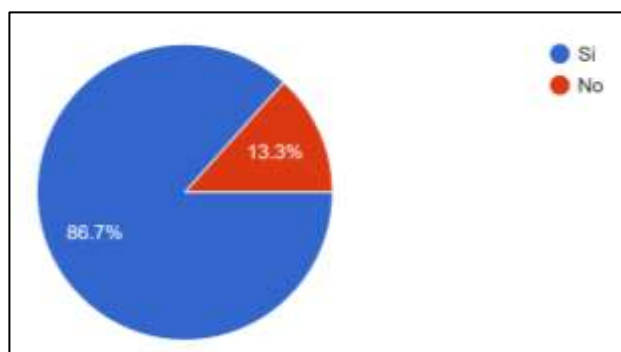
3. ¿Considera usted que los procesos de producción, ventas y logística de la empresa Casamoto son eficientes?



Elaborado por: Santana G.

Interpretación: Un 86,7% reconoce eficiencia en los procesos internos, reflejando buena coordinación operativa el 13,3% señala oportunidades de mejora en optimización de recursos y tiempos.

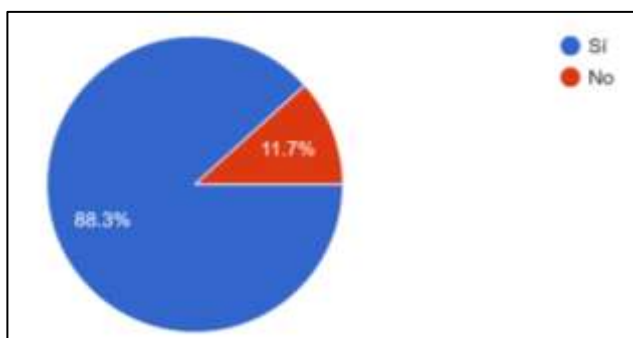
4. ¿Considera usted que la empresa Casamoto mantiene una comunicación interna efectiva entre los distintos departamentos?



Elaborado por: Santana G. (2025)

Interpretación: El 86,7% de los participantes afirmó que la comunicación entre departamentos es efectiva, frente a un 13,3% que opina lo contrario. Esto demuestra que la organización mantiene una coordinación adecuada entre áreas, aunque se recomienda fortalecer los canales de comunicación interna para garantizar una interacción más fluida y participativa entre los equipos de trabajo.

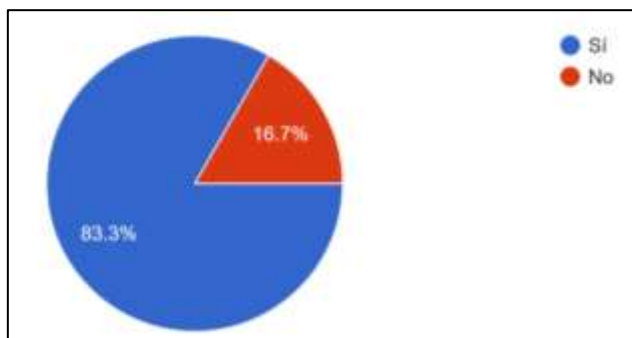
5. ¿Considera usted que la empresa invierte en innovación para mejorar sus procesos y mantenerse competitiva?



Elaborado por: Santana G. (2025)

Interpretación: El 88,3% de los encuestados percibe que la empresa realiza inversiones en innovación, mientras que el 11,7% considera que no. Estos porcentajes evidencian un compromiso institucional con la modernización y la mejora continua; se sugiere incrementar la visibilidad de estas iniciativas dentro del personal para fomentar una mayor participación en los procesos innovadores.

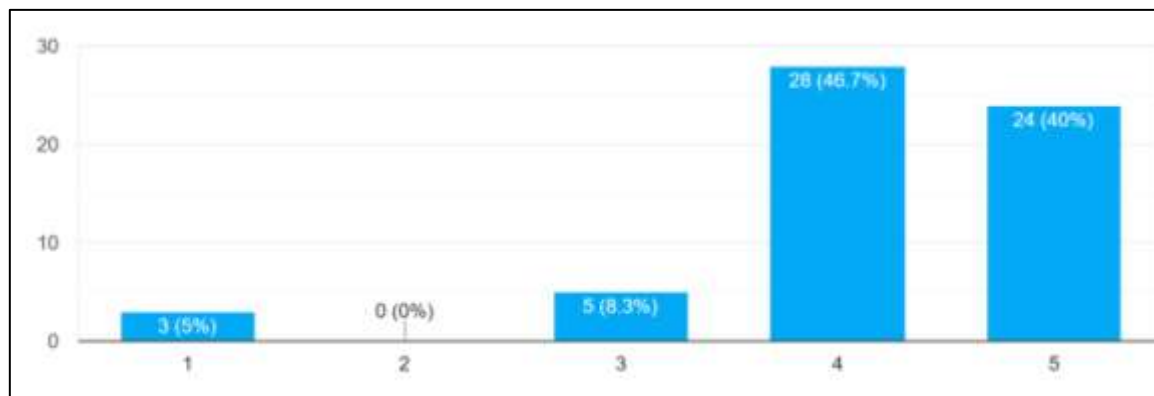
6. ¿Considera usted que la empresa Casamoto ofrece productos de alta calidad a sus clientes?



Elaborado por: Santana G. (2025)

Interpretación: El 83,3% de los encuestados opinan que los productos ofrecidos son de alta calidad, mientras que el 16,7% considera que existe margen de mejora. Este resultado refleja una percepción favorable hacia la empresa, aunque también señala la importancia de reforzar los controles de calidad y la percepción del valor de los productos entre los consumidores.

**7. En una escala del 1 a 5, ¿Cómo calificaría la posición actual de la empresa frente a su entorno?
(1 = Muy débil, 5 = Muy fuerte)**



Elaborado por: Santana G. (2025)

Interpretación: Los resultados muestran que el 46,7% calificó la posición de la empresa con un 4, el 40% con un 5, el 8,3% con un 3 y el 5% con un 1. En conjunto, el 86,7% de las respuestas se ubican entre valoraciones más altas, lo que indica que la empresa mantiene una posición sólida en su entorno.

ANEXO 3 ENCUESTA PARA CLIENTES EXTERNOS

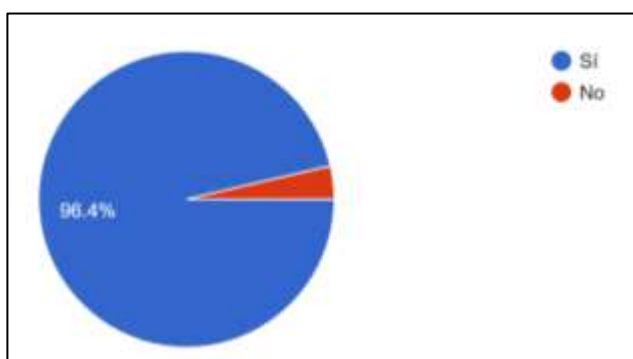
Estimado participante, agradecemos su colaboración en este formulario. Sus respuestas son confidenciales y nos ayudaran analizar la influencia de factores en la empresa Casamoto.

Por favor, lea cada pregunta con atención y marque la opción que mejor refleje su opinión o conocimiento.

1. ¿Considera usted que el entorno económico actual del país favorece el crecimiento de la empresa Casamoto?
 Si No
2. ¿Considera usted que existen oportunidades de expansión en el mercado local para la empresa Casamoto?
 Si No
3. ¿Considera usted que la competencia representa una amenaza significativa para la empresa Casamoto?
 Si No
4. ¿Considera usted que los cambios tecnológicos del sector agrícola influyen en la mejora de los procesos de la empresa Casamoto?
 Si No
5. ¿Considera usted que el poder adquisitivo de los consumidores influye en la demanda de los productos o servicios de la empresa Casamoto en el sector agrícola?
 Si No
6. ¿Considera usted que existen amenazas externas relevantes para la empresa Casamoto?
 Si No
7. En una escala del 1 a 5, ¿Cómo calificaría la posición actual de la empresa frente a su entorno?
 (1 = Muy débil, 5 = Muy fuerte)
 1 2 3 4 5

ANEXO 4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIENTES EXTERNOS

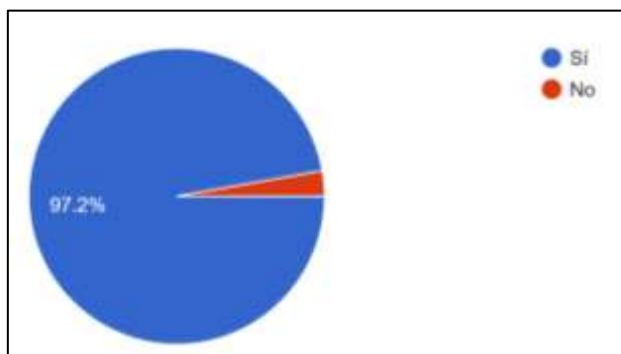
1. ¿Considera usted que el entorno económico actual del país favorece el crecimiento de la empresa Casamoto?



Elaborado por: Santana G. (2025)

Interpretación: Los resultados muestran que el 96,4% de los encuestados considera que el entorno económico nacional favorece el desarrollo de la empresa, mientras que solo el 3,6% opina lo contrario. Esto refleja una percepción generalizada de estabilidad y condiciones propicias para el crecimiento empresarial.

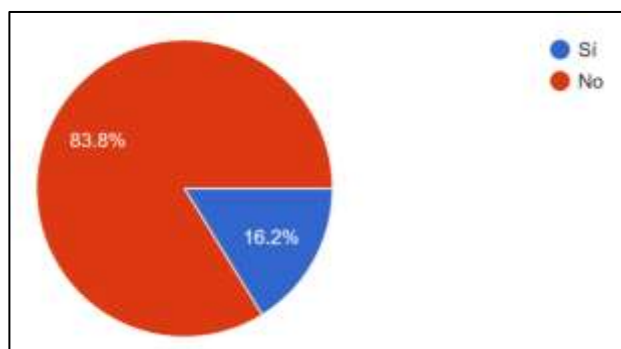
2. ¿Considera usted que existen oportunidades de expansión en el mercado local para la empresa Casamoto?



Elaborado por: Santana G. (2025)

Interpretación: Según los datos obtenidos, el 97,2% de los encuestados afirma que existen oportunidades de expansión para la empresa, frente a un 2,8% que no lo considera así. Esto indica una percepción muy favorable sobre el potencial de crecimiento de Casamoto en el mercado local.

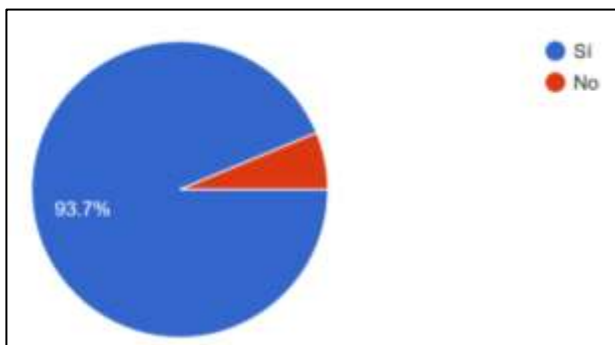
3. ¿Considera usted que la competencia representa una amenaza significativa para la empresa Casamoto?



Elaborado por: Santana G. (2025)

Interpretación: El 83,8% de los participantes considera que la competencia representa una amenaza, mientras que el 16,2% no lo percibe así. Esto refleja que el entorno competitivo del sector es fuerte y que existen empresas con productos o servicios similares que podrían captar parte del mercado.

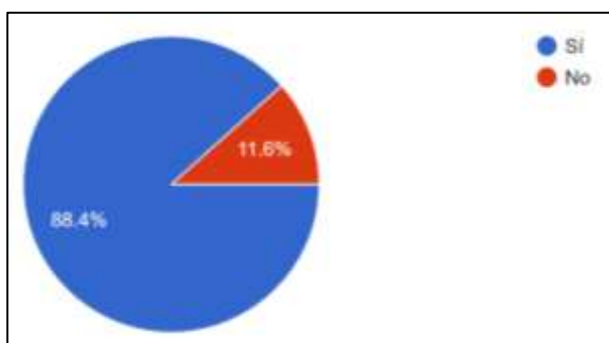
4. ¿Considera usted que los cambios tecnológicos del sector agrícola influyen en la mejora de los procesos de la empresa Casamoto?



Elaborado por: Santana G. (2025)

Interpretación: Los resultados revelan que el 93,7% de los encuestados reconoce la influencia positiva de la tecnología en los procesos empresariales, mientras que el 6,3% no lo percibe de esa forma. Esto demuestra que la mayoría identifica avances tecnológicos como un factor clave para optimizar la productividad y la eficiencia operativa.

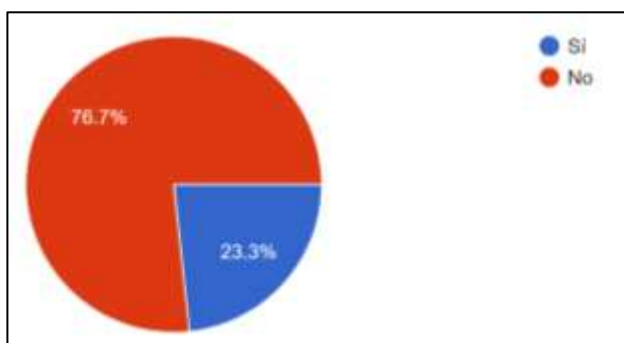
5. **¿Considera usted que el poder adquisitivo de los consumidores influye en la demanda de los productos o servicios de la empresa Casamoto en el sector agrícola?**



Elaborado por: Santana G. (2025)

Interpretación: El 88,4% de los encuestados coincidió en que el poder adquisitivo tiene un impacto directo en la demanda de los productos de la empresa, frente a un 11,6% que no lo considera determinante. Este resultado indica una relación estrecha entre la capacidad económica del consumidor y el comportamiento del mercado agrícola.

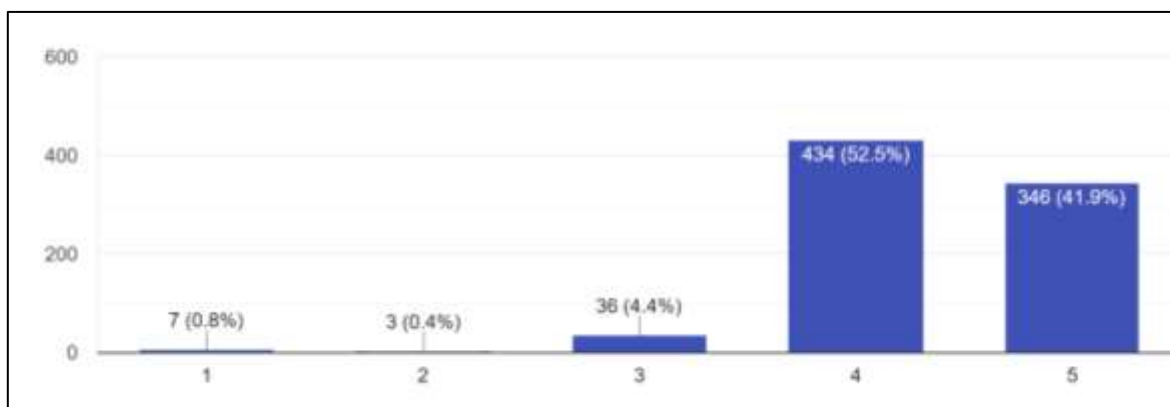
6. **¿Considera usted que existen amenazas externas relevantes para la empresa Casamoto?**



Elaborado por: Santana G. (2025)

Interpretación: El 76,7% de los encuestados percibe la existencia de amenazas externas, mientras que el 23,2% no las identifica. Las principales preocupaciones se relacionan con la variación de precios de insumos, los cambios climáticos, la competencia internacional y las políticas gubernamentales.

7. En una escala del 1 a 5, ¿Cómo calificaría la posición actual de la empresa frente a su entorno? (1= Muy débil, 5= Muy fuerte)



Elaborado por: Santana G. (2025)

Interpretación: Los resultados evidencian que el 52,5% calificó la posición de la empresa con 4, el 42,9% con 5, el 4,4% con el 3, el 0,3% con 2 y el 0,8% con 1. Esto significa que más del 94% de los encuestados valora positivamente la posición de Casamoto dentro de su entorno competitivo.

ANEXO 5 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO_MODELO PESTEL

El modelo PESTEL permite examinar los factores del macroentorno que pueden incidir en las operaciones y estrategias de la empresa CASAMOTO.

Tabla 1. Análisis del entorno externo modelo PESTEL

POLÍTICO	En el entorno político del país se mantiene relativamente estable, lo que genera condiciones favorables para la actividad agrícola. No obstante, los cambios en políticas públicas, subsidios al agro o normas de importación de maquinaria e insumos podrían afectar los costos operativos y la competitividad del sector. Por ello, es fundamental que CASAMOTO se mantenga informada sobre las disposiciones gubernamentales que influyen en la producción y comercialización agrícola.
ECONÓMICO	La economía nacional presenta fluctuaciones en el poder adquisitivo de los productores, pero el crecimiento sostenido del sector agrícola y la demanda de insumos para la producción mantienen un nivel constante de

	actividad. Esta situación beneficia a CASAMOTO, ya que su oferta se orienta a un mercado que requiere soluciones continuas para la productividad del campo. Sin embargo, la empresa debe conservar políticas de precios flexibles y estrategias financieras que el permitan enfrentar posibles variaciones en la economía.
SOCIAL	Los agricultores y productores muestran una creciente conciencia sobre la importancia de modernizar sus métodos de trabajo y mantener sus equipos en buen estado. Este cambio de mentalidad impulsa la demanda de maquinaria, repuestos y asesoría técnica especializada. CASAMOTO puede aprovechar esta tendencia reforzando la atención personalizada y desarrollando programas de capacitación que fortalezcan la relación con sus clientes.
TECNOLÓGICO	El sector agrícola avanza con rapidez hacia la tecnificación y la automatización de los procesos. Los desarrollos en maquinaria, sistemas de riego, monitoreo de cultivos y herramientas digitales representan oportunidades para CASAMOTO. La incorporación de nuevas tecnologías permitiría mejorar la eficiencia operativa, optimizar los tiempos de servicio y ampliar la cobertura mediante plataformas digitales de venta y atención.
ECOLÓGICO	Las regulaciones ambientales promueven el uso responsable de productos agroquímicos y la gestión adecuada de residuos agrícolas. CASAMOTO puede contribuir al cumplimiento de estas normas impulsando prácticas sostenibles, como la promoción de productos ecológicos y el manejo responsable de materiales. Este compromiso fortalece su imagen como una empresa responsable con el medio ambiente.
LEGAL	La empresa debe cumplir con la normativa vigente en materia laboral, ambiental y comercial. Los permisos de funcionamiento, las licencias municipales y las disposiciones del Ministerio de Agricultura son aspectos que garantizan la estabilidad legal de sus operaciones. Cumplir con estas exigencias refuerza la confianza institucional y la credibilidad de CASAMOTO en el mercado agrícola.

ANEXO 6 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA

Tabla 2. Análisis DOFA de la empresa Casamoto

FORTALEZAS
Trayectoria y experiencia: CASAMOTO posee un reconocimiento consolidado dentro del sector agrícola, respaldado por años de experiencia en la distribución de maquinaria, insumos y repuestos agrícolas.
Atención personalizada: La empresa mantiene una relación cercana con sus clientes, brindando asesoría técnica y soluciones adaptadas a las necesidades del producto agrícola.
Productos de calidad: comercializa equipos y productos con altos estándares, lo que genera confianza y fidelización.
Compromiso institucional: Su cumplimiento normativo, responsabilidad social y reputación fortalecen la credibilidad ante aliados y consumidores.
DEBILIDADES
Limitada digitalización: Aun no cuenta con plataformas avanzadas de venta en línea ni sistemas automatizados de gestión interna.
Dependencia de proveedores externos: La importancia de maquinaria y repuestos puede verse afectada por la variación de precios y tiempos de entrega.
Escasa promoción digital: La visibilidad de la marca en medios digitales y redes sociales es reducida en comparación con competidores del sector
Capacitación continua: Es necesario fortalecer la formación técnica y comercial del personal frente a los avances tecnológicos del sector agrícola.
OPORTUNIDADES
Avances tecnológicos agrícolas: El desarrollo de maquinaria moderna y herramientas de precisión ofrece posibilidades de expansión comercial.
Apoyo estatal al agro: Los programas gubernamentales de financiamiento y modernización del sector agrícola benefician a empresa como CASAMOTO.
Creciente conciencia ambiental: El interés por prácticas sostenibles abre oportunidades para ofrecer productos ecológicos y soluciones responsables.
Expansión geográfica: La empresa puede ampliar su cobertura a nuevas provincias o regiones rurales con alta actividad agrícola.
AMENAZAS
Competencia creciente: El ingreso de nuevos distribuidores nacionales e internacionales intensifica la competencia por precios y servicio.
Cambios climáticos: Las variaciones ambientales pueden afectar la producción agrícola y, por tanto, la demanda de maquinaria o insumos.
Inestabilidad económica: Las fluctuaciones del dólar y el costo de importación pueden elevar los precios al consumidor.
Regulaciones gubernamentales: Modificaciones en las políticas tributarias y de importación podrían afectar la rentabilidad del negocio.

Elaborado por: Santana, G. (2026)

ANEXO 7 ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO-MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Tabla 3. Análisis del entorno competitivo-modelo de las 5 FUERZAS DE PORTER

FUERZA COMPETITIVA	DESCRIPCION / ANALISIS	NIVEL DE INTENSIDAD
Amenaza de nuevos competidores	El sector agrícola muestra una tendencia al ingreso de nuevas empresas distribuidoras debido al crecimiento del mercado y la alta demanda de maquinaria. Sin embargo, CASAMOTO posee una trayectoria reconocida y relaciones comerciales estables que dificultan la entrada de competidores sin experiencia. Su reto principal es mantener ventajas competitivas mediante servicio postventa, atención técnica y fidelización del cliente.	Media
2. Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores de maquinaria y repuestos agrícolas poseen un poder moderado, ya que muchos productos que ofrece CASAMOTO son importados, generando dependencia de precios internacionales y logística de entrega. Para mitigar este riesgo, la empresa busca diversificar proveedores y establecer alianzas estratégicas con fabricantes regionales.	Media
3. Poder de negociación de los clientes.	Los productores agrícolas, especialmente los que compran en grandes volúmenes, tiene un poder considerable, ya que comparan precios y servicios entre distintos distribuidores. CASAMOTO puede contrarrestar este poder mediante un servicio postventa eficiente, garantías extendidas y asesoramiento técnico que	Alta

	incremente la percepción de valor.	
4. Amenaza de productos sustitutos	Existen productos alternativos o de bajo costo, principalmente de origen extranjero, que representan una amenaza. No obstante, la calidad, durabilidad y respaldo técnico que CASAMOTO le permiten diferenciarse frente a estos sustitutos más económicos.	Media
5. Rivalidad entre competidores existentes	La competencia en el sector agrícola ecuatoriano es alta, con varias empresas que ofrecen productos similares y compiten en precio, cobertura y servicio. CASAMOTO mantiene su posición gracias a su reputación, experiencia y atención personalizada, aunque debe continuar innovando para sostener su ventaja competitiva.	Alta

Elaborado por: Santana, G. (2026)

ANEXO 8 DIAGNOSTICO FINANCIERO

Tabla 4. Diagnostico Financiero

INDICADOR FINANCIERO	DATO NUMÉRICO ESTIMADO	INTERPRETACIÓN
Liquidez corriente	1.8	Por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa dispone de \$1.80 en activos corrientes. Indica liquidez aceptable y capacidad de cubrir obligaciones inmediatas.
Prueba ácida (liquidez inmediata)	1.2	Sin considerar inventarios, la empresa aún puede responder a sus compromisos, reflejando buena administración del efectivo y cuentas por cobrar.
Rentabilidad neta sobre ventas (ROS)	8.5 %	Por cada \$100 vendidos, la utilidad neta es de \$8.50. Se considera moderada, debido a márgenes ajustados por la competencia y costos de importación.
Rentabilidad sobre activos (ROA)	6.2 %	Los activos generan un 6.2 % de retorno. Es un nivel estable, aunque podría mejorar mediante optimización de inventarios y procesos.
Endeudamiento total (Pasivo/Activo)	0.35 (35 %)	Solo el 35 % de los activos se financian con deuda, lo cual refleja bajo riesgo financiero y buena capacidad de pago.
Razón de cobertura de intereses	5.4 veces	La utilidad operacional cubre 5.4 veces los gastos por intereses. Indica manejo prudente del crédito.
Rotación de inventarios	3.2 veces/año	Los inventarios se renuevan cada 3.5 meses aproximadamente. Un ritmo aceptable, pero con espacio para agilizar la rotación.
Rotación de cuentas por cobrar	4.5 veces/año	El promedio de cobro es de unos 80 días, lo que sugiere una gestión de cobranza estable, aunque podría mejorarse.

Fuente: Balance General y Estado de resultados año 2024 empresa Casamoto

Elaborado: Santana G, (2026)

ANEXO 9 TENDENCIAS MUNDIALES APLICADAS A LA EMPRESA CASAMOTO

Tabla 5. Tendencias Mundiales aplicadas a la empresa Casamoto

CATEGORÍA	TENDENCIA MUNDIAL	APLICACIÓN EN CASAMOTO
Cultura y prácticas agrícolas	En España y Francia, existe una inclinación hacia modelos de producción que recuperan técnicas tradicionales y promueven el uso responsable de los recursos naturales.	Se considera que puede fortalecer su actividad productiva adoptando métodos agrícolas sostenibles y rescatando conocimientos rurales que contribuyan a un manejo más equilibrado de sus cultivos.
Tecnología para el agro	El sector agrícola avanza hacia la integración de herramientas digitales, monitoreo remoto y automatización para optimizar tiempos y recursos, tendencia liderada por Israel, Estados Unidos y los Países Bajos.	La incorporación progresiva de tecnologías como sensores, sistemas de riego automatizado o monitoreo de cultivos permitiría mejorar su productividad y reducir pérdidas en el proceso agrícola.
Sostenibilidad ambiental	Se observa una tendencia global a disminuir el uso de químicos y a reemplazarlos por insumos naturales que favorezcan la regeneración del suelo, impulsada principalmente por Alemania y Dinamarca.	La empresa podría beneficiarse al integrar prácticas más limpias, como el uso de biofertilizantes o extractos naturales, fortaleciendo así la salud de los cultivos sin generar impacto ambiental negativo.
Hábitos de consumo y alimentación	Los consumidores muestran una preferencia creciente por productos frescos, orgánicos y provenientes de procesos limpios, tendencia originada en Estados Unidos y Japón.	Esto representa para CASAMOTO una oportunidad para orientar parte de su producción hacia cultivos de mayor aceptación en mercados que buscan alimentos más saludables y con trazabilidad confiable.
Comercio y economía agrícola	Las cadenas cortas, el comercio justo y los mercados verdes ganan espacio dentro del intercambio agrícola global, especialmente en Chile y Colombia.	Podría posicionarse mejor participando en ferias, ventas directas o alianzas con compradores que valoren prácticas sostenibles, lo cual ampliaría sus oportunidades comerciales.
Desarrollo social rural	Las iniciativas colaborativas y comunitarias se fortalecen como modelos que dinamizan la producción agrícola y mejoran la cohesión social, especialmente en Brasil, Costa Rica y Europa.	En este sentido, CASAMOTO puede impulsar el trabajo conjunto con productores locales y fomentar actividades comunitarias que fortalezcan la productividad y la integración territorial.
Adaptación al cambio climático	La agricultura global orienta sus esfuerzos hacia prácticas que permitan enfrentar variaciones climáticas y proteger los recursos hídricos, tendencia ampliamente desarrollada en Australia y Países Bajos.	La implementación de cultivos resistentes, técnicas de conservación del agua y sistemas de riego eficientes contribuiría a reducir la vulnerabilidad frente a fenómenos climáticos.

Elaborado: Santana G, (2026)

ANEXO 10 ARBOL DE COMPETENCIAS – EMPRESA CASAMOTO

Tabla 6. Árbol de competencias

SECCIÓN	ANÁLISIS DEL PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
RAÍZ (Saber hacer)	En los inicios de la empresa, Casamoto se desenvolvía principalmente con los conocimientos empíricos que los fundadores habían adquirido con el tiempo. Los procesos diarios como la siembra, el riego y las laborales operativas, se realizaban siguiendo la experiencia acumulada y practicas heredadas que formaban parte de la rutina del campo, sin una estructura formar definida.	Hoy en día, la empresa ha logrado combinar ese conocimiento tradicional con procedimientos más organizados. Incluye capacitaciones internas, aplica controles técnicos básicos y mantiene una gestión operativa más ordenada, lo que le permite adaptarse mejor a las necesidades actuales y fortalecer la manera en que desarrolla sus actividades.	A futuro, la empresa proyecta seguir perfeccionando sus competencias internas mediante la adopción de técnicas más especializadas y métodos que incrementen la eficiencia. La visión es fortalecer un modelo de trabajo propio que le permita operar con mayor sostenibilidad, estabilidad y competitividad dentro de su entorno.
	En etapas anteriores, administraba sus actividades mediante procesos completamente manuales. El control de inventarios, la organización del trabajo y el manejo financiero se basaban en decisiones inmediatas y en la experiencia cotidiana, sin herramientas formales de seguimiento.	En la actualidad, la empresa cuenta con registros más organizados, controles administrativos básicos y una gestión interna más clara. La empresa ha empezado a utilizar herramientas accesibles para ordenar su información y mejorar la estabilidad de procesos.	En los próximos años, se espera que la empresa implemente sistemas digitales que faciliten el control de recursos, el análisis financiero y la toma de decisiones, fortaleciendo una estructura administrativa más sólida y alineada con su crecimiento.

TRONCO COMPETENCIAS (Organización, Tecnología y Finanzas)	Durante sus etapas, Casamoto operaba con herramientas tradicionales y maquinaria básica, lo que limitaba la eficiencia y el alcance de sus procesos productivos.	Actualmente, la empresa ha incorporado maquinaria mejorada y procesos más eficientes. Ha comenzado a integrar herramientas tecnológicas que facilitan ciertas actividades clave y mejoran la coordinación interna.	Se prevé que la empresa avance hacia la incorporación de tecnologías modernas, como sistemas de monitoreo, riego inteligente y herramientas automatizadas que permitan optimizar recursos y mejorar su rendimiento productivo.
	El manejo financiero se realizaba de manera intuitiva y empírica, tomando decisiones inmediatas sin una planificación estructurada.	En esta etapa, la empresa gestiona presupuestos básicos, controla sus movimientos económicos y realiza proyecciones que le permiten organizar mejor sus actividades.	La empresa busca desarrollar una planificación financiera más completa, implementar controles avanzados de costos y establecer estrategias que garanticen estabilidad, crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.
	En sus inicios, los servicios que ofrecían CASAMOTO eran mínimos y se enfocaban únicamente en labores básicas vinculadas al trabajo diario.	Hoy la empresa ofrece servicios más definidos, como asesoría interna para el manejo de cultivos, acompañamiento operativo y apoyo técnico para los productores con los que trabaja.	Se aspira a que la empresa amplie su oferta mediante asistencia técnica especializada, programas de apoyo para productores asociados y servicios adaptados a nuevas líneas productivas.

**RAMAS
(Servicios)**

El apoyo ofrecido era espontáneo, sin una estructura que los respaldara, y se limitaba a resolver necesidades inmediatas del día a día.

En la actualidad, Casamoto brinda acompañamiento constante, seguimiento en cultivos y apoyo logístico que contribuyen directamente a mejorar la productividad.

La empresa busca consolidar un sistema de servicios más amplio, basado en diagnósticos técnicos, planes de mejora productiva y asesorías continuas que impulsen la eficiencia de las unidades vinculadas.

Antes se participaban de manera informal en actividades comunitarias sin proyectos definidos o permanentes.

Hoy mantiene una participación más activa con su entorno, trabaja junto a productores locales y colabora en iniciativas que fortalecen la articulación territorial.

Casamoto aspira a posicionarse como un referente regional mediante la creación de programas de capacitación, actividades comunitarias y proyectos colaborativos que aporten al desarrollo sostenible de la zona.

ANEXO 11 CAMBIOS ESPERADOS PARA EL FUTURO – EMPRESA CASAMOTO

Tabla 7. Cambios esperados para el futuro

PRESENTIDOS (Indicios actuales que permiten prever su ocurrencia)	ANHELADOS (Cambios que la empresa desea alcanzar)	TEMIDOS (Cambios que podrían afectar negativamente a la empresa)
Se identifica que CASAMOTO está empezando a fortalecer su presencia en el mercado, pues ha incrementado la demanda de sus productos y la visibilidad de su marca dentro de sus clientes actuales.	CASAMOTO aspira a consolidarse como una empresa sólida, moderna y competitiva, capaz de responder a las nuevas exigencias del mercado mediante procesos más eficientes y mejor estructurados.	Se teme que limitaciones económicas impidan la ejecución de mejoras internas, retrasando modernizaciones necesarias para competir con otras empresas más avanzadas.
Se percibe una mejora progresiva en su organización interna, ya que la empresa ha incorporado procedimientos más claros para la producción, distribución y control de inventarios.	Se desea fortalecer su identidad empresarial, construyendo una marca reconocida por su calidad, profesionalismo y compromiso con el cliente.	Se teme que la falta de capacitación continua afecte la productividad del personal, generando errores operativos o limitando la capacidad de adaptación frente a nuevos desafíos.
Se observa una mayor disposición por parte del personal para capacitarse, lo que indica que la empresa tiende a mejorar sus competencias técnicas, administrativas y operativas.	La empresa anhela ampliar su infraestructura, mejorar sus equipos de trabajo y adoptar herramientas tecnológicas que optimicen la gestión interna y la atención al cliente.	Se teme que aparezcan competidores con mejores herramientas tecnológicas o con precios más bajos, afectando la permanencia de CASAMOTO en el mercado.
Se empieza a notar un interés en ampliar la cartera de productos y servicios, lo que sugiere que la empresa quiere diversificar sus operaciones y llegar a nuevos segmentos de mercado.	Se busca desarrollar líneas de productos o servicios complementarios, que permitan expandir la oferta y mejorar su posicionamiento.	Se teme que la empresa no logre diversificar sus servicios o productos, quedando vulnerable ante cambios en la demanda o fluctuaciones del mercado.
Se evidencia una relación más cercana con proveedores y aliados comerciales, lo que permite prever posibles acuerdos estratégicos futuros.	Se espera establecer alianzas estratégicas estables, ya sea con proveedores, distribuidores o instituciones, que impulsen el crecimiento sostenible de CASAMOTO.	Existe la preocupación de que la falta de alianzas estratégicas reduzca las oportunidades de expansión, dificultando el crecimiento esperado a mediano y largo plazo.

Elaborado: Santana G, (2026)

ANEXO 12 ESTEREOTIPOS – EMPRESA CASAMOTO

Tabla 8. Estereotipos

Enunciemos algunos estereotipos relacionados con el tema que estamos analizando, tomados o no del material anterior	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?
Es una empresa pequeña sin capacidad de crecimiento	En parte sí, su estructura ha sido tradicional y ha crecido de manera gradual.	Por la percepción local de que las empresas familiares no se modernizan con rapidez.	Oculto el esfuerzo real de la empresa por profesionalizarse, mejorar procesos y abrirse a nuevas metodologías de gestión.
Solo trabaja con métodos antiguos y no usa tecnología	No totalmente. Aunque inicio con prácticas tradicionales, ya incorpora herramientas más organizadas.	Se ha difundido porque la comunidad asocia el trabajo agrícola con lo manual.	Oculto los avances que la empresa ha logrado en control interno, organización administrativa y planificación.
Solo produce para su propio consumo y no para crecer	No, la empresa si busca ampliar su impacto y fortalecer su productividad	Por la idea de que las pequeñas unidades productivas no proyectan expansión.	Oculto el potencial de la empresa para integrarse a nuevos mercados y mejorar su capacidad productiva.
No necesita capacitarse porque ya sabe trabajar la tierra	No es cierto, el conocimiento empírico es valioso, pero no suficiente para enfrentar nuevos desafíos.	Se ha difundido porque se cree que la experiencia práctica reemplaza a la formación técnica.	Oculto la importancia de la actualización, la innovación y la especialización para lograr una mejora real.
No genera impacto en la comunidad	No, la empresa si participa y apoya procesos productivos locales.	Surgió porque muchas acciones comunitarias no se visibilizan públicamente.	Oculto el papel que Casamoto puede desempeñar como actor clave en el desarrollo local y la cohesión social.
No puede competir con empresas más grandes	No necesariamente, aunque su tamaño es menor, posee fortalezas en conocimientos técnicos y adaptación.	Se ha difundido por la creencia de que las empresas pequeñas tienen menos oportunidades.	Oculto la capacidad de la empresa para especializarse, diferenciarse y mejorar sus procesos.
Solo se dedica a actividades básicas del campo	Parcialmente. Gestiona actividades esenciales, pero su	Por la imagen general de que estas empresas	Oculto su potencial para diversificar servicios y asumir

	operación abarca más procesos de los que se perciben.	solo realizan labores primarias.	nuevos retos técnicos y organizativos.
No avanza porque la zona rural limita su desarrollo	No es exacto. El entorno influye, pero la empresa si tiene oportunidades de crecimiento.	Se debe a la percepción de que las zonas rurales carecen de oportunidades.	Oculto la capacidad de la empresa para innovar, aprovechar recursos propios y construir una visión sostenible a largo plazo.

Elaborado: Santana G. (2026)

ANEXO 13 ANALISIS DE CONTENIDO – EMPRESA CASAMOTO

Tabla 9. Análisis de contenido

ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LAS IDEAS EXPRESADAS	
1. Políticas agrícolas.	26. Conservación ambiental
2. Normativas estatales.	27. Exigencia del cliente
3. Procesos internos fortalecidos.	28. Competencia directa
4. Tecnologías productivas	29. Productos sustitutos
5. Variación de precios e insumos	30. Inestabilidad económica
6. Estabilidad de precios	31. Expansión comercial
7. Métodos de producción.	32. Integración con aliados
8. control productivo.	33. Tecnologías en maquinaria
9. Capacitación continua.	34. Producción agrícola
10. Competencias técnicas internas	35. Gestión administrativa
11. Participación comunitaria	36. Poder negociación del cliente
12. Servicios agrícolas locales	37. Fortalecimiento de marca
13. Practicas sostenibles	38. Servicio técnico diferencial
14. Convivencia comunitaria.	39. Demanda de productos
15. Inclusión juvenil	40. Rivalidad entre competidores
16. Conocimiento técnico institucional	41. Ingreso de competidores
17. Compromiso organizacional	42. Cambio climático
18. Identidad del negocio	43. Implementación progresiva de estándares de calidad
19. Diversificación de productos	44. Dependencia de proveedores internacionales
20. Relaciones con proveedores	45. Relaciones rurales estratégicas
21. Manejo del agua y recursos	46. Forma de pago
22. Buenas prácticas agrícolas	47. Evaluación del desempeño productivo
23. Modernización técnica	48. Disponibilidad y manejo de información técnica
24. Sostenibilidad operativa	49. Gestión de riesgos operativos
25. Mejora administrativa	50. Estrategias comerciales integradas

Elaborado: Santana G. (2026)

ANEXO 14 FAMILIA DE FACTORES – EMPRESA CASAMOTO

Tabla 10. Familia de factores

FAMILIAS	FACTORES	FAMILIAS	FACTORES
Económica	Variación de precios e insumos	Tecnológica	Tecnologías productivas
	Estabilidad de precios		Control productivo
	Inestabilidad económica		Modernización técnica
	Expansión comercial		Tecnologías en maquinaria
	Exigencia del cliente		Producción agrícola
	Demanda de productos		Servicio técnico diferencial
	Ingreso de competidores		Evaluación del desempeño productivo
	Competencia directa		Disponibilidad y manejo de información técnica
	Productos sustitutos		
	Rivalidad entre competidores		
	Forma de pago		
	Dependencia de proveedores internacionales		
Social	Participación comunitaria	Administrativa	Procesos internos fortalecidos
	Convivencia comunitaria		Competencias técnicas internas
	Inclusión juvenil		Conocimiento técnico institucional
	Servicios agrícolas locales		Compromiso organizacional
	Poder negociación del cliente		Identidad del negocio
			Mejora administrativa
			Gestión administrativa
			Integración con aliados
			Fortalecimiento de marca
			Estrategias comerciales integradas
			Relación con proveedores
			Relaciones rurales estratégicas
Cultura	Prácticas sostenibles	Político	

Ambiental	Conservación ambiental	Otra	Diversificación de productos
	Manejo del agua y recursos		Integración con aliados
	Buenas prácticas agrícolas		
	Sostenibilidad operativa		

Elaborado: Santana G. (2026)

ANEXO 15 LISTADO DE ACTORES – MACTOR

Tabla 11. Listado de actores

N °	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCIÓN
1	Gerencia general de Casamoto	GG	Define la dirección estratégica y toma de decisiones clave.
2	Administración de la empresa	ADM	Gestiona procesos internos y recursos administrativos.
3	Área financiera	FIN	Controla liquidez, inversión y sostenibilidad económica.
4	Área de producción agrícola	PROD	Ejecuta las actividades productivas del negocio.
5	Área técnica agrícola	TEC	Aplica conocimiento técnico y mejora procesos productivos.
6	Área de planificación	PLAN	Diseña planes operativos y estratégicos.
7	Proveedores de insumos agrícolas	PROV	Abastecen materias primas y recursos productivos.
8	Proveedores de maquinaria	PMAQ	Suministran tecnología y equipos agrícolas.
9	Distribuidores comerciales	DIST	Facilitan la comercialización de los productos.
10	Clientes mayoristas	MAY	Compran grandes volúmenes de producción.
11	Lientes minoristas	MIN	Adquieren productos en menor escala.

12	Competidores directos	COMP	Empresas agrícolas que compiten en el mismo mercado.
13	Competidores indirectos	CIND	Ofrecen productos sustitutos.
14	Instituciones financieras	IFIN	Proveen financiamiento y servicios crediticios.
15	Ministerio de Agricultura	MAG	Regula y apoya el sector agrícola.
16	Gobiernos autónomos locales	GAD	Influyen mediante normativas territoriales.
17	Entidades reguladoras	REG	Supervisan el cumplimiento normativo.
18	Autoridad ambiental	AMB	Controla el cumplimiento ambiental.
19	Comunidades locales	COM	Conviven con la actividad productiva.
20	Mano de obra agrícola	MOA	Ejecuta labores operativas en campo.
21	Técnicos externos	TEX	Brindan asistencia técnica especializada.
22	Asociaciones agrícolas	ASOC	Agrupan productores y fortalecen el sector.
23	Aliados estratégicos	ALI	Apoyan procesos comerciales y productivos.
24	Instituciones de capacitación	ICAP	Fortalecen competencias técnicas y administrativas.
25	Transportistas	TRANS	Aseguran la logística y distribución.
26	Mercado local	MLOC	Absorbe parte de la producción agrícola.
27	Mercado regional	MREG	Amplias oportunidades de comercialización.
28	Clientes institucionales	CINS	Compradores con contratos formales.
29	Medios de comercialización	MED	Difunden y posicionan productos.

30	Organismos de control sanitario	OCS	Garantizan calidad e inocuidad del producto.
----	---------------------------------	-----	--

Elaborado: Santana G. (2026)

ANEXO 16 LISTADO DE RETOS ESTRATEGICOS – MACTOR

Tabla 12. Listado de retos estratégicos

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	JUEGO	DESCRIPCIÓN
1	Rentabilidad y estabilidad económica	RE		Garantizar la rentabilidad y estabilidad económica de Casamoto frente a la variación de precios de insumos y del mercado agrícola, en 5 años.
2	Control y optimización productiva	COP		Optimizar los procesos productivos agrícolas para reducir costos operativos y mejorar el rendimiento productivo, en un plazo de 5 años.
3	Modernización tecnológica	MT		Incorporar tecnologías y maquinaria agrícola que fortalezcan la eficiencia y competitividad de la empresa, en un periodo de 5 años.
4	Gestión administrativa eficiente	GAE		Fortalecer la planificación, organización y control de los procesos administrativos internos de la empresa, en 5 años.

5	Sostenibilidad ambiental	SA	Implementar prácticas agrícolas sostenibles que reduzcan el impacto ambiental y optimicen el uso de recursos naturales, en un plazo de 5 años.
6	Competitividad y posicionamiento comercial	CPC	Mejorar el posicionamiento competitivo de Casamoto en el mercado mediante estrategias comerciales y diferenciación del producto, en un periodo de 5 años.

Elaborado: Santana G, (2026)

ANEXO 17 LISTADO DE JUGADAS – MACTOR

Tabla 13. Jugaras Mactor variable 1

Variable		Reto a 5 años	
RENTABILIDAD Y ESTABILIDAD ECONOMICA (RE)		Garantizar la rentabilidad y estabilidad económica de Casamoto frente a la variación de precios de insumos y del mercado agrícola, en un horizonte de 5 años.	
Actores a favor de este reto		Jugadas de los actores a favor de este reto	
Propietario	+	Dirección General	Define políticas financieras prudentes, diversifica cultivos y prioriza inversiones que reduzcan la dependencia de insumos externos.
Gerente Administrativo	+	Financiero	Implementa controles de costos, planificación presupuestaria y análisis de rentabilidad por la línea de producción.
Instituciones financieras	+	Bancos y cooperativas de crédito agrícolas	Facilitan créditos productivos, reestructuración de deudas y capital de trabajo que permiten sostener la operación y mejorar la liquidez de la empresa.
Proveedores estratégicos de insumos	+	Empresas proveedoras agrícolas	Establecen acuerdos comerciales, precios preferenciales y suministro estable de insumos que ayudan a reducir la volatilidad de costos.
Asesores contables y financieros	+	Servicios externos especializados	Apoyan en la planificación financiera, optimizando tributaria y toma de decisiones económicas basadas en indicadores financieros.

Actores en contra de este reto		Jugadas de los actores en contra de este reto
Intermediarios Informales	Comercializadores no regulados de insumos agrícolas	Incrementan precios de forma especulativa, elevando los costos de producción y afectando la estabilidad financiera de Casamoto.
Mercado agrícola informal	Competidores sin regulación	Generan competencia desleal mediante precios inestables, presionando los márgenes de ganancia de la empresa.
Factores climáticos adversos	Entorno natural externo	Provocan pérdidas productivas imprevistas que impactan directamente los ingresos y la estabilidad económica.
Factores climáticos adversos	Entorno natural externo	Provocan pérdidas productivas imprevistas que impactan directamente los ingresos y la estabilidad económica.
Personal operativo sin capacitación financiera-productiva	Área operativa de CASAMOTO	Genera ineficiencias en el uso de recursos, aumentado costos y reduciendo la rentabilidad del negocio.

Elaborado: Santana G, (2026)

Tabla 14. Jugadas Mactor variable 2

Variable	Reto a 5 años
CONTROL Y OPTIMIZACION PRODUCTIVA (COP)	Optimizar los procesos productivos agrícolas de Casamoto para reducir costos operativos y mejorar el rendimiento productivo, en un plazo de 5 años.
Actores a favor de este reto	Jugadas de los actores a favor de este reto

Propietario	+	Dirección General de Casamoto	Autoriza la mejora de procesos productivos, inversión en herramientas y ajustes operativos orientados a elevar la eficiencia agrícola.
Administrador de Producción	+	Área operativa de Casamoto	Implementa controles de costos, planificación presupuestaria y análisis de rentabilidad por la línea de producción.
Técnicos agrícolas	+	Asesores técnicos externos	Planifica, coordina y controla las actividades agrícolas, optimizando el uso de insumos, tiempos y mano de obra en los procesos productivos.
Proveedores de tecnología agrícola	+	Empresas de insumos y equipos	Introducen maquinaria, herramientas y tecnologías que permiten mejorar la productividad y reducir costos operativos.
Instituciones de apoyo agrícola	+	Entidades públicas y privadas del sector agrícola	Ofrecen capacitaciones, asistencia técnica y programas de apoyo para fortalecer la eficiencia productiva.

Actores en contra de este reto		Jugadas de los actores en contra de este reto
Personal operativo no capacitado	+	Presenta resistencia al cambio en métodos de trabajo, generando ineficiencias y bajas rendimientos productivos.
Proveedores informales de insumos		Suministran insumos de baja calidad que afectan la productividad y aumentan los costos por reproceso.
Condiciones climáticas adversas		Dificultan la planificación productiva y reducen el rendimiento esperado de los cultivos.

Elaborado: Santana G, (2026)

Tabla 15. Jugadas Mactor variable 3

Variable			Reto a 5 años
MODERNIZACION TECNOLOGICA (MT)			Incorporar tecnologías agrícolas y sistemas de información que mejoren la productividad, el control operativo y la toma de decisiones en Casamoto, en un periodo de 5 años.
Actores a favor de este reto			Jugadas de los actores a favor de este reto
Propietario	+	Dirección General de Casamoto	Impulsa la inversión en tecnología agrícola, software de gestión y herramientas digitales para fortalecer la competitividad de la empresa.
Administrador	+	Área administrativa de Casamoto	Gestiona la adquisición e implementación de sistemas tecnológicos para el control de costos, inventarios y producción.
Técnicos agrícolas	+	Área técnica de Casamoto	Aplican tecnologías de monitoreo, riego, fertilización y control de cultivos que optimizan los procesos productivos.
Proveedores de tecnología agrícola	+	Empresas tecnológicas	Ofrecen maquinaria, equipos, sensores y plataformas digitales adaptadas a las necesidades del sector agrícola.
Instituciones de capacitación		Universidades y centros técnicos	Brindan formación y asistencia técnica para el uso eficiente de nuevas tecnologías agrícolas.

Actores en contra de este reto		Jugadas de los actores en contra de este reto
Personal operativo tradicional	Mano de obra agrícola	Muestra resistencia al uso de nuevas tecnologías por falta de capacitación o temor al cambio.
Limitaciones financieras	Recursos económicos de casamoto	Restringen la inversión inicial necesaria para la adquisición de tecnologías modernas.
Proveedores tecnológicos costosos	Mercado tecnológico	Elevan los costos de implementación y mantenimiento de los sistemas tecnológicos.
Brecha digital rural	Entorno externo	Dificulta el acceso a conectividad, soporte técnico y actualización tecnológica continua.

Elaborado: Santana G. (2026)

Tabla 16. Jugadas Mactor variable 4

Variable	Reto a 5 años
GESTION ADMINISTRATIVA EFICIENTE (GAE)	Fortalecer la planificación, organización y control de los procesos administrativos de Casamoto para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones, en un periodo de 5 años.
Actores a favor de este reto	Jugadas de los actores a favor de este reto

Propietario	+	Dirección General de Casamoto	Impulsa la formalización de procesos administrativos y el uso de herramientas de control para mejorar la eficiencia y sostenibilidad del negocio.
Administrador	+	Área administrativa de Casamoto	Diseña e implementa procedimientos administrativos, financieros y contables que optimizan el funcionamiento interno de la empresa.
Contador		Área financiera externa o interna	Apoya el orden financiero, la planificación tributaria y el control presupuestario, fortaleciendo la toma de decisiones gerenciales.
Consultores administrativos	+	Asesoría externa	Proponen mejoras en la estructura organizacional, flujos de trabajo y control de gestión.
Instituciones financieras		Bancos y cooperativas	Exigen orden administrativo y financiero para el acceso a créditos, incentivando la mejora de la gestión interna.

Actores en contra de este reto		Jugadas de los actores en contra de este reto
Personal operativo	Área productiva	Percibe los controles administrativos como burocráticos y ajenos a las actividades productivas.
Falta de cultura organizacional	Gestión interna	Dificulta la adopción de normas, procedimientos y registros administrativos formales.
Limitaciones de tiempo	Dirección y administración	Restringen la correcta implementación y seguimiento de los procesos administrativos.

Elaborado: Santana G, (2026)

Tabla 17. Jugadas Mactor variable 5

Variable		Reto a 5 años	
COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO COMERCIAL (CPC)		Mejorar el posicionamiento competitivo de Casamoto en el mercado agrícola mediante estrategias comerciales y diferenciación del producto, en un periodo de 5 años.	
Actores a favor de este reto		Jugadas de los actores a favor de este reto	
Propietario	+	Dirección General de Casamoto	Define estrategias comerciales y de diferenciación que fortalecen la presencia de la empresa en el mercado.
Asesor comercial	+	Casamoto	Desarrolla acciones de venta, promoción y fidelización para mejorar la participación de mercado.
Clientes estratégicos	+	Compradores mayoristas	Mantienen relaciones comerciales estables que fortalecen el posicionamiento del producto.
Distribuidores y comercializadores	+	Canales de venta	Facilitan el acceso a nuevos mercados y amplían la cobertura comercial de la empresa.
Instituciones de apoyo productivo	+	Entidades públicas y privadas	Brindan asesoría y programas de fortalecimiento comercial para el sector agrícola.

Actores en contra de este reto		Jugadas de los actores en contra de este reto
Competidores directos	Empresas agrícolas similares	Implementan estrategias agresivas de precio y volumen que reducen la competitividad de Casamoto.
Intermediarios informales	Comerciantes	Distorsionan los precios del mercado y afectan el posicionamiento del producto.
Competidores	Preferencias del mercado	Modifican los hábitos de consumo, dificultando la consolidación comercial.
Personal de promoción	Recursos comerciales de Casamoto	Reducen la visibilidad del producto frente a la competencia.

Elaborado: Santana G, (2026)

Tabla 18. Jugadas Mactor variable 6

Variable	Reto a 5 años
CRECIMIENTO Y CONTINUIDAD DEL NEGOCIO (CCN)	Asegurar el crecimiento sostenido y la continuidad operativa de Casamoto, fortaleciendo su estructura productiva, administrativa y comercial, en un horizonte de 5 años.
Actores a favor de este reto	Jugadas de los actores a favor de este reto

Propietario	+	Dirección General de Casamoto	Define la visión de largo plazo, autoriza inversiones estratégicas y orienta la expansión productiva y comercial de la empresa.
Equipo directivo	+	Administración de Casamoto	Planifica el crecimiento del negocio mediante la mejora de procesos, control de riesgos y fortalecimiento organizacional.
Instituciones financieras	+	Bancos y cooperativas de crédito	Mantienen relaciones comerciales estables que fortalecen el posicionamiento del producto.
Distribuidores y comercializadores	+	Canales de venta	Facilitan el acceso a nuevos mercados y amplían la cobertura comercial de la empresa.
Instituciones de apoyo productivo	+	Entidades públicas y privadas	Brindan asesoría y programas de fortalecimiento comercial para el sector agrícola.

Actores en contra de este reto		Jugadas de los actores en contra de este reto
Competidores directos	Empresas agrícolas similares	Implementan estrategias agresivas de precio y volumen que reducen la competitividad de Casamoto.
Intermediarios informales	Comercialización no regulada	Distorsionan los precios del mercado y afectan el posicionamiento del producto.
Cambios en la demanda	Preferencias del mercado	Modifican los hábitos de consumo, dificultando la consolidación comercial.

Elaborado: Santana G, (2026)

ANEXO 18 MATRIZ DE INFLUENCIA DIRECTA

Tabla 19. Matriz de influencia directa

MID	GG	ADM	FIN	COM	OPE	TEC	TH	PLAN	AGRI	PROV	DIST	BAN	MAY	MIN	TRANS	ASET	PROT	CONS	MAG	GAD	REG	FOM	CAP	COMP	ASOC	COMU	MNAC	ECON	
GG	0	3	4	3	3	2	3	4	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	
ADM	1	0	2	1	2	1	2	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
FIN	2	2	0	2	3	2	2	3	1	2	1	3	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	
COM	2	1	2	0	2	1	1	2	2	2	3	1	3	1	2	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	
OPE	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	1	3	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	
TEC	1	1	1	2	2	0	1	1	3	2	1	0	1	1	0	2	1	1	1	0	1	0	2	0	2	1	0	0	
TH	1	2	1	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	
PLAN	3	2	3	2	2	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	
AGRI	1	0	1	2	2	3	0	1	0	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	1	2	0	2	2	1	0	
PROV	1	0	2	2	3	2	0	1	2	0	2	1	1	1	2	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	
DIST	1	0	1	3	2	1	0	1	2	1	0	1	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	0
BAN	2	1	3	1	2	1	0	2	2	2	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	
MAY	1	0	1	3	2	1	0	1	2	1	2	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	0
MIN	0	0	0	2	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	
TRANS	0	1	1	1	3	0	0	0	1	1	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	
ASET	1	0	0	1	1	2	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	2	0	2	1	0	0	
PROT	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	
CONS	2	1	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	
MAG	1	0	0	1	1	2	0	1	3	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	0	3	2	1	0	
GAD	1	0	0	1	1	1	0	1	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	2	2	0	2	3	0	0	
REG	1	1	1	1	2	2	0	1	2	2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	
FOM	1	0	1	1	1	2	0	1	3	1	0	2	0	0	0	2	1	1	1	2	0	0	3	0	2	2	0	0	
CAP	1	1	0	1	1	2	2	1	3	1	0	0	0	0	0	2	1	1	1	1	0	2	0	0	2	2	0	0	
COMP	1	0	1	3	1	1	0	1	2	1	2	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	
ASOC	1	0	0	1	1	2	0	1	3	1	1	1	1	1	0	2	0	0	2	2	1	2	2	1	0	2	1	0	
COMU	1	0	0	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	3	1	1	1	0	2	0	0	0	
MNAC	2	0	2	3	2	1	0	1	2	1	2	1	3	2	1	0	0	0	1	0	1	0	0	2	1	0	0	1	
ECON	2	1	4	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	0	0	0	1	0	1	1	0	2	1	1	3	0	

© UPSOR-EPTA-MACTOR

© IPSOR-EPTA-MACTOR

Fuente: Sistema MACTOR

Elaborado por: Santana, G. (2026)