



ECA Sinergia  
ISSN: 2528-7869  
revistaecasinergia@gmail.com  
Universidad Técnica de Manabí  
Ecuador

Valarezo Beltrón, Carlos Oswaldo  
Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador  
ECA Sinergia, vol. 13, núm. 3, 2022, Septiembre-Diciembre, pp. 65-72  
Universidad Técnica de Manabí  
Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.4278>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588572826006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

[redalyc.org](https://www.redalyc.org)

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## **Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador**

Situational diagnosis for the strategic management from Asopapropie Association in Membrillo, Ecuador

Carlos Oswaldo Valarezo Beltrón<sup>1</sup>  0000-0002-6476-139X  [cvalarezo@espm.edu.ec](mailto:cvalarezo@espm.edu.ec)

<sup>1</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. Carrera de Administración de Empresas.

**Código Clasificación JEL:** D24, M13, L21

**Recepción:** 2022-01-11 / **Aceptación:** 2022-09-26 / **Publicación:** 2022-09-30

**Citación/como citar este artículo:** Valarezo Beltrón, C. O. (2022). Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador. *ECA Sinergia*, 13(3), 65-72. **DOI:** [doi.org/10.5281](https://doi.org/10.5281)

## RESUMEN

La investigación se cumplió en Membrillo, Manabí, Ecuador. El objetivo de la investigación fue realizar un diagnóstico situacional como contribución a la gestión estratégica de la asociación ASOPAPROPIE. Para obtener la información se ejecutó una entrevista que luego fue analizada con la matriz FODA, técnica PEST y matrices EFI Y EFE. A través de las herramientas de análisis empleadas se determinó que en la asociación las fortalezas sobresalieron ligeramente con respecto a las debilidades. A su vez según las matrices utilizadas se estableció que las oportunidades superaron levemente en los indicadores de las amenazas, no obstante, quedó un signo de alerta ya que fueron márgenes estrechos de diferencias que fácilmente se pueden revertir de manera negativa para la empresa.

**Palabras clave:** Planificación, gestión administrativa, negocios, cacao.

## ABSTRACT

The investigation was in Membrillo, Manabí, Ecuador. The aim of the research was to carry out a situational diagnosis ASOPAPROPIE association as a contribution to strategies for improvements. To obtain the information, an interview was carried out that was later analyzed with the SWOT matrix, PEST technique and EFI and EFE matrices. Through the analysis tools used, it was determined that in the association the strengths stood out slightly with respect to the weaknesses. In turn, according to the matrices used, it was established that the opportunities slightly exceeded in the threat indicators, however there was a warning sign since they were narrow margins of differences that can easily be reversed in a negative way for the company.

**Keywords:** Planning, administrative management, cocoa.

## INTRODUCCIÓN

Para Kotler (2016) y Gómez (2013) el diagnóstico situacional es el proceso por el cual mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención. El diagnóstico guía las acciones de cambio y transformación organizacional. Permite seleccionar las técnicas de intervención más convenientes a utilizar para resolver el o los problemas detectados e incrementar su efectividad. Sirve de guía tanto a consultores organizacionales como a sus clientes. Los directivos de las organizaciones pueden mejorar su gestión acudiendo a un diagnóstico fundado, sin la necesidad de acudir a una consultoría, si la dificultad diagnosticada es simple, o deben saber la pertinencia de lo que contratan y poder evaluar si los diagnósticos que se les presentan son metodológica y teóricamente consistentes o si les están tratando de vender un producto o un enlatado que no resolverá su inconveniente. Sin embargo, Tigreros (2014), establece que diagnóstico dentro de las empresas es la manera de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Normalmente viene después de una entrada y contratación exitosas, que preparan el terreno para hacerlo bien. Estos procedimientos le sirven al profesional del desarrollo organizacional y a los empleados para determinar juntos situaciones en los cuales concentrarse, así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico.

Según Asencio, Guarnizo, Caiche y Medina (2017) y Garzón (2013) en el diagnóstico situacional se diferencia tres etapas principales a saber; Generación de información; Organización de la información y Perspectivas del diagnóstico organizacional. En la primera etapa, se observa a su vez tres aspectos: la forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados; la metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación) y la frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema. En la organización de la información, se considera aspectos claves, como: el diseño de procedimientos para el proceso de la información; almacenamiento apropiado de los datos y ordenamiento de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Según Posso (2015) e Ibarra et. al (2017) mencionan que, Ecuador ocupa el cuarto lugar en la producción mundial del cacao y es considerado el mayor productor de cacao fino de aroma. La importancia de este producto se refleja en que existen 105.000 familias vinculadas directamente al sector, 108.000 empleos directos generados por la cadena productiva y 91.466 hectáreas dedicadas a este cultivo en el país, convirtiéndose en uno de los países con gran reconocimiento a nivel mundial, gracias a sus empresas industrias que producen el chocolate. La asociación de producción agropecuaria de pequeños productores y productoras de Piedra de Plata, se encuentra ubicada en la provincia de Manabí, en la parroquia Membrillo de la ciudad de Calceta, dedicada a la comercialización de cacao orgánico y elaboración de chocolate amargo en barra, actualmente recibe por parte de sus asociados 300 quintales por mes para la obtención de 50 kilogramos de pasta de cacao con el cual se elabora los chocolates, permitiendo así un incremento de la matriz productiva a nivel provincial, a pesar de esto la demanda del producto no es alta por la falta de conocimiento acerca de su existencia, ya que dicha asociación por su poco tiempo en el mercado no mantienen un sistema de plan de marketing que les permitan posicionarse dentro del mercado nacional y dar a conocer su producto y marca, para incrementar sus ventas y obtener ganancias. Es por tal motivo que el objetivo de la investigación fue realizar un diagnóstico situacional como contribución a la gestión estratégica de la asociación ASOPAPROPIE.

## METODOLOGÍA

La presente investigación tuvo lugar en la asociación “ASOPAPROPIE” en la provincia de Manabí, parroquia Membrillo sitio Piedra de Plata. Para obtener la información se realizó una entrevista a la presidenta para determinar la situación actual de la asociación “ASOPAPROPIE”, para luego ser analizada con la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), técnica de estudio del entorno PEST (Político, Económico, Social, Económico) y matrices EFI (Evaluación de Factores Internos) y EFE (Evaluación de Factores Externos).

A través de la matriz FODA se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la asociación. Codina (2011) con Palma y Santana (2018) consideran que la realización del análisis FODA permite un análisis de situaciones de éxito que dan paso al cumplimiento de los objetivos de la organización. Dicho análisis contempla un análisis de aspectos internos y externos de la organización, y es mediante este que se puede estimar el impacto de una estrategia considerando la capacidad interna de la organización (Fortaleza y Debilidades) en contraste con la situación externa a ella (Oportunidades y Amenazas). Gracias al análisis PEST se evaluaron los elementos del entorno donde se desarrolla la asociación. Según Alvarado (2015) y Loayza y Zavala (2018) es

una herramienta de planificación estratégica que señala los agentes del marco donde se encuentra la organización, la palabra PEST es un acrónimo de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Por medio de la matriz EFE se conoció los factores externos de la asociación “ASOPAPROPIE”, por lo cual se pudo resumir y evaluar información acerca de los factores que influyen en las oportunidades y amenazas de la misma. Así lo mencionan Veintimilla (2014) y Meza et. al (2018) señalando que la matriz EFE permite sintetizar y valorar la información obtenida de las oportunidades y amenazas identificadas como factores críticos que determinan el éxito de la empresa en el sector que se desenvuelve. La matriz EFI ayudó a evaluar las fuerzas y debilidades más importantes que están afectando las áreas funcionales internas de la asociación, para el mismo autor la matriz EFI denominada como Matriz de Evaluación de Factores Internos determina y evalúa las fortalezas y debilidades resumiendo las más importantes, de esta manera ofrece un panorama más claro para analizar.

## RESULTADOS

Según la información obtenida en la entrevista con la señora Mercy Álava presidenta de “ASOPROPIE” se conoció su situación actual donde se establecieron como fortalezas que cuentan con un producto terminado a base de cacao orgánico; ubicación en una zona productora de cacao orgánico; personal comprometido con la asociación y valor agregado de la materia prima. También se señalaron como debilidades a escasez de recursos propios; infraestructura y equipos inadecuados, inexistencia de departamento de marketing y difícil acceso a créditos empresarial para el crecimiento de las organizaciones. Además, se encontraron como oportunidades a opción para formar parte de las iniciativas del gobierno; comercializar o exportar mayor cantidad de producto; posibilidad de contar con varias certificaciones internacionales; realizar alianzas estratégicas con otras asociaciones. Finalmente, las amenazas fueron cambio climático; plagas al cacao; posicionamiento que tienen actualmente los competidores indirectos; producción baja.

Con base en el análisis PEST se tomaron en cuenta los factores económicos, tecnológicos, ambientales, políticos y sociales que afectaron al entorno de la asociación. Éstas representan a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la misma. De esta manera se analizaron los siguientes aspectos:

**Fuerza económica:** Gracias al crecimiento del PIB el ámbito económico en la actualidad está tomando fuerza a nivel nacional, no obstante, a esto al momento de hacer alguna compra muchas familias buscan la calidad y calidez del producto o servicio que deseen. En la asociación “ASOPAPROPIE” existen indicadores que afecta a la mejora de su economía como son: créditos a largo plazo a los productos, pago justo del cacao y en su totalidad apoyo del gobierno.

**Fuerza tecnológica:** La tecnología actualmente en las grandes industrias chocolateras están minimizando a las pequeñas y medianas asociaciones dedicadas a las elaboración de chocolates, afectando directamente a los productores, proveedores y competidores, pero gracias a la tecnología las empresas pueden ir en aumento tanto en la producción como en dar a conocer su producto y así generar reconocimiento de su trabajo y marca, por lo que la implementación y manejo de las diferentes redes sociales como: Facebook, Instagram y Página web, fortalecerá la fuerza tecnológica y la imagen que proyecta ASOPAPROPIE.

**Fuerza ambiental:** La provincia de Manabí es una zona rica en beneficios para la producción de diferentes productos agrícolas en especial del cacao fino en aroma, ya que cuentan con grandes producciones de cacao en zonas estratégicas donde el clima no afecte directamente al producto. Lo cual es importante que la asociación “ASOPAPROPIE” se acoja a tomar medidas para cuidar el medio ambiente y aplicar la responsabilidad social a cada uno de sus procesos.

**Fuerza política:** El ámbito político se encontró limitado a muchas organizaciones y empresas a realizar inversiones de crédito para su producción, ya que en la actualidad las leyes no están favoreciendo a muchos sectores, lo cual le exigen de muchos requisitos para hacerlos beneficiaron de aquellos. A pesar de esto la asociación “ASOPAPROPIE” cuenta con el apoyo del gobierno provincial para realizar cada una de sus actividades.

**Fuerza Social:** Los productores del cacao orgánico de la asociación “ASOPAPROPIE” son capacitados y reconocidos como los mejores productores a nivel nacional gracias a su producción orgánica, lo cual son inspeccionados por miembros especializados en el tema, así su estilo de vida va cambiando día a día mejorando sus ingresos y producción.

Para la adecuada realización y calificación de las matrices EFI y EFE fue necesario utilizar una escala de calificación del 1 al 4, donde uno fue muy importante y cuatro equivale a menos importante. La matriz EFI se realizó con los factores internos referente a las fortalezas y debilidades, donde se establecieron los pesos correspondientes para cada factor y se calificó respecto al conocimiento

y a la percepción obtenida, estableciendo a partir de esto una ponderación con un total de 3,55, se resalta que la asociación aprovecha las fortalezas dado a la suma ponderada de 1,85 superando de esta manera a las debilidades las mismas que resultaron una forma inferior con un total de 1,70 (Tabla 1).

Tabla 1. Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>	<b>50%</b>		
Falta de recursos propios.	0,1	3	0,3
No contar con toda la infraestructura y equipos necesarios.	0,1	4	0,4
No mantener un departamento de Marketing.	0,1	4	0,4
Difícil acceso a créditos empresariales para el crecimiento de las organizaciones.	0,2	3	0,6
<b>Fortalezas</b>	<b>50%</b>		
Producto terminado a base de cacao orgánico.	0,1	4	0,4
Ubicado en una zona productora de cacao orgánico.	0,1	4	0,4
Personal comprometido con la asociación.	0,15	3	0,45
Agregar valor a la materia prima.	0,15	4	0,6
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,55</b>

Se elaboró la matriz EFE basándose en los factores externos respecto a las oportunidades-amenazas, en la tabla 2 se determinaron los pesos correspondientes para cada factor, se calificó a criterio de las autoras respecto al conocimiento y la percepción obtenida, estableciendo a partir de esto una ponderación de 3,4, se resalta que la asociación aprovecha sus oportunidades con un total de 1,85 en relación con las amenazas que suman 1,55.

Tabla 2. Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Amenazas</b>	<b>50%</b>		
Cambio climático	0,15	3	0,45
Plagas al cacao.	0,05	4	0,2
Posicionamiento que tienen actualmente los competidores indirectos.	0,15	3	0,45
Producción baja	0,15	3	0,45
<b>Oportunidades</b>	<b>50%</b>		
Formar parte de las iniciativas del gobierno.	0,1	4	0,4
Comercializar o exportar mayor cantidad de producto	0,05	4	0,2
Contar con certificaciones internacionales	0,15	3	0,45
Realizar alianzas estratégicas con otras asociaciones.	0,2	4	0,8
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,4</b>

## DISCUSIÓN

El chocolate es el alimento que se obtiene mezclando azúcar con dos productos derivado de las semillas del cacao siendo uno de los productos más consumido por las personas de cualquier edad, por lo que Valenzuela (2007) indica que el consumo de cacao, inicialmente, y de chocolate, posteriormente, siempre se asoció con beneficios para la salud, tales como el aportar mayor fortaleza, vigor sexual, resistencia al trabajo duro y a las bajas temperaturas, y muchos otros beneficios.

En el estudio se determinó que existieron aspectos clave según el FODA como contar con cacao orgánico, escaso

acceso a financiamiento, competidores posicionados y posible aumento de capacidad de comercialización, situación que respaldan Labra et al. (2017) con Ramírez y Pérez (2018) quienes considera que la realización del análisis FODA permite un análisis de los factores de éxito que dan paso al cumplimiento de los objetivos de la organización, al mismo tiempo Veintimilla (2014) afirma lo anterior al establecer que dicho análisis contempla el establecimiento de factores clave internos y externos de la organización.

A través del análisis PEST se encontró que la tecnología actualmente en las grandes industrias chocolateras está minimizando a las pequeñas asociaciones dedicadas a la elaboración de chocolates. Manabí es una zona idónea para la producción de diferentes productos agrícolas en especial del cacao fino en aroma. En el ámbito político la asociación está apoyada por el gobierno provincial y socialmente las personas reconocen a los productores como generadores de cacao orgánico de alta calidad. Los hallazgos descriptos en este párrafo se afirman en lo señalado por Alvarado (2015) con Rojas y Sepúlveda (1999) los cuales acotan que PEST es una herramienta donde se evalúa los factores del entorno que se encuentran involucrados directamente con una empresa, como apoyo a esta aseveración el investigador Codina (2011) afirma que es un instrumento de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del marco entorno en la organización, PEST es un acrónimo de varios factores del mismo.

Se utilizó la matriz EFE con el fin de conocer los factores externos de la asociación “ASOPAPROPIE”, mediante esta matriz se pudo resumir y evaluar información acerca de los factores económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la misma. Así lo mencionan Ascencio et. al (2017) y Villafuerte et. al (2017) la matriz EFE permite sintetizar y valorar la información obtenida de las oportunidades y amenazas identificadas como factores críticos que determinan el éxito de la empresa en el sector que se desenvuelve. La matriz EFI ayudó a evaluar las fuerzas y debilidades más importantes que están afectando las áreas funcionales internas de la asociación, para Tigreros (2014) la matriz EFI denominada como Matriz de Evaluación de Factores Internos determina y evalúa las fortalezas y debilidades y resume las más importantes, de esta manera ofrece un panorama más claro para analizar.

## CONCLUSIONES

Según el diagnóstico situacional se establecieron como fortalezas al producto terminado a base de cacao orgánico; ubicación en una zona productora de cacao orgánico; personal comprometido con la asociación y valor agregado de la materia prima. También se señalaron como debilidades a escasez de recursos propios; infraestructura y equipos inadecuados; inexistencia de departamento de marketing y difícil acceso a créditos empresarial para el crecimiento de las organizaciones. Además, se encontraron como oportunidades a la opción para formar parte de las iniciativas del gobierno; comercializar o exportar mayor cantidad de producto; posibilidad de contar con varias certificaciones internacionales; realizar alianzas estratégicas con otras asociaciones. Finalmente, las amenazas fueron cambio climático; plagas al cacao; posicionamiento que tienen actualmente los competidores indirectos; producción baja.

Con base en el análisis PEST se estableció que la fuerza económica tuvo limitantes en cuanto al precio y limitaciones para créditos; a su vez la fuerza tecnológica de la asociación se vio favorecida por la facilidad para formar parte de redes sociales; la fuerza ambiental y política fueron positivas ya que el clima es adecuado para el cultivo y la agremiación tiene el apoyo del Gobierno Provincial de Manabí, finalmente el componente social es fuerte ya que los productores son reconocidos por su experticia para cultivar cacao orgánico.

A través de la matriz EFI se determinó que en la asociación las fortalezas sobresalieron ligeramente con respecto a las debilidades. A su vez según la matriz EFE se estableció que las oportunidades superaron levemente en los indicadores de las amenazas, no obstante, quedó un signo de alerta ya que fueron márgenes estrechos de diferencias que fácilmente se pueden revertir de manera negativa para la empresa. Finalmente, Se recomienda trabajar en las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que obtuvieron valores de tres debido a que según la escala planteada fueron de mayor importancia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, O. (2015). Administración estratégica, análisis PEST. Ecuador. Incae.

Ascencio, L; Guarnizo, S; Caiche, W. y Medina, V. (2017). El diagnóstico organizacional contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena, Ecuador. INNOVA, 2 (5), 56-68.

Codina, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. Ciencias Estratégicas, 19 (25), 25-38.

Garzón, N. (2013). Análisis de la productividad, competitividad y estrategias de posicionamiento del cacao ecuatoriano en el mercado externo 2000-2010 [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Recuperado el 30 de julio de 2020 de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/6872>

Gómez, R., Villanueva, S., y Henríquez, M. (2019). Tendencia mundial en la elaboración de productos derivados del cacao. Revista INGENIERÍA UC, 26(2), 213-222. Recuperado el 17 de agosto de 2021 de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/707/70760276010/70760276010.pdf>

Ibarra, M. González, L y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. Estudios Fronterizos, 18(35), 107-130. Recuperado el 27 de octubre de 2020 de <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

Kotler, P. (2016). Cómo realizar un buen plan de marketing. México. Cengage Learning.

Labra, O; Rivera, G. y Reyes, J. (2017). Análisis FODA sobre el uso de la inteligencia competitiva en pequeñas empresas de la industria del vestido. Visión de Futuro, 21(1), 43-53.

Loayza, E., y Zabala, J. (2018). Análisis de la cadena productiva del cacao ecuatoriano para el diseño de una política pública que fomente la productividad y la eficiencia de la producción cacaotera período 2007-2016 [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Recuperado el 08 de julio de 2021 de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14635>

Meza, J, Meza, T y Durán, G. (2018). Competitividad en las Empresas Asociativas Rurales productoras de cacao del cantón Vinces, Provincia de los Ríos - Ecuador. Espacios, 39(11). Recuperado el 07 de julio de 2021 de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p15.pdf>

Palma, A., y Santana, M. (2018). Plan de marketing para fortalecer el posicionamiento del chocolate a nivel nacional [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta]

Recuperado el 20 de marzo de 2021 de <http://repositorio.espm.edu.ec/handle/42000/81>

Posso, M. (2015). Propuesta de un plan de negocios para la creación de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de barras de chocolate con cacao fino de aroma. Tesis previa al título de Ingeniero Comercial. Universidad Internacional del Ecuador.

Ramírez, A., y Pérez, C. (2018). Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia. Cuadernos de Desarrollo Rural, 15(81), 1–23. Recuperado el 07 de julio de 2020 de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr15-81.copa>

Rojas, P., y Sepúlveda, S. (1999). ¿Qué es la competitividad? Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. Series de Cuadernos Técnicos, (9). Recuperado el 17 de agosto de 2021 de <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A5283e/A5283e.pdf>

Tigeros, P. (2014). Diagnóstico empresarial de las Mipymes. [Tesis previa al título de Ingeniero Comercial. Universidad Rafael Landívar].

Valenzuela, A. (2007). El chocolate un placer saludable. Revista chilena de nutrición, 34(3), 180-190. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-75182007000300001>

Veintimilla, S. (2014). Plan estratégico de mejoramiento del programa de medicina prepagada Ecuasanitas, basado en la satisfacción del cliente. [Tesis previa al título de Ingeniero Comercial Universidad Politécnica Salesiana].

Villafuerte, J., Franco, O., y Luzardo, L. (2017). Competencia y competitividad en la gestión de organizaciones agrícolas en Ecuador: El caso de los productores de Manabí y Esmeraldas. ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales, 1(2), 57-74. Recuperado el 17 de agosto de 2021 de <https://doi.org/10.33936/rehuuso.v1i2.305>