



**Emprendimientos de harina
de plátano en Manabí:
diagnóstico estratégico.**

EMPRENDIMIENTOS DE HARINA DE PLÁTANO EN MANABÍ: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

BANANA FLOUR UNDERTAKINGS IN MANABÍ: STRATEGIC DIAGNOSIS.

RESUMEN

La creciente necesidad de emprender, es correlativa a la presencia de oportunidades que suelen presentarse para apoyar una idea de negocio, ya sea en valores monetarios o en soportes académicos a la gestión de emprender. En la provincia de Manabí, existe un numeroso grupo de emprendimientos asociados, que busca posicionarse en el mercado, en función del Know How que poseen respecto a la elaboración de harina de plátano. El presente estudio analiza la realidad de 6 emprendimientos de harina de plátano, ubicados en cuatro cantones distintos de la geografía manabita, cuyo propósito es identificar problemáticas comunes e incorporar una solución a las necesidades de estos negocios a través de la elaboración de diagnóstico estratégico, que permita determinar estrategias ajustadas a su realidad contextual interna y externa. Como hallazgos importantes, se pudo determinar que estas organizaciones cuentan con las instalaciones, el equipamiento y mano de obra lista para producir, no obstante, su enfoque de negocio está centrado en el proceso de transformación de la materia prima en un producto terminado, pero no en la comercialización del mismo o en la gestión de sus clientes.

PALABRAS CLAVE: Comercialización, Diagnostico Estratégico, Ecuador, Emprendimientos, Harina de Plátano, Grupos Asociados.

Copyright © Revista San Gregorio 2019. ISSN: 1390-7247; eISSN: 2528-7907 ©

ABSTRACT

The growing need to undertake is correlated to the presence of opportunities that tend to be presented to support a business idea, either in monetary values or in academic supports to the management of entrepreneurship. In the province of Manabí, there is a large group of associated enterprises, which seeks to position themselves in the market, based on the Know How they have regarding the production of banana flour. The present study analyzes the reality of 6 plantain flour enterprises, located in four different cantons of the Manabí geography, whose purpose is to identify common problems and incorporate a solution to the needs of these businesses through the elaboration of strategic diagnosis, which allows to determine strategies adjusted to their internal and external contextual reality. As important findings, it could be determined that these organizations have the facilities, equipment and workforce ready to produce, however, their business focus is focused on the process of transforming the raw material into a finished product, but not in marketing it or in the management of its clients.

KEY WORDS: Entrepreneurship, Banana Flour, Associated Groups, Marketing, Strategic Diagnosis, Ecuador.

Copyright © Revista San Gregorio 2019. ISSN 1390-7247; eISSN: 2528-7907 ©



ZITA LUCÍA ZAMBRANO SANTOS



Universidad San Gregorio de Portoviejo, Manabí, Ecuador



zlambrano@sangregorio.edu.ec



MERCEDES IDILIA LOOR MENDOZA



Exgraduada de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, Manabí, Ecuador.



e.miloor@sangregorio.edu.ec



NILBA PRISCILA FEIJÓ CUENCA



Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí, Ecuador.



priscila_fc@yahoo.com



TITO ELIECER FEIJÓ CUENCA



Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí, Ecuador.



titofejoo@hotmail.com



VIRGINIA NAVAJAS ROMERO



Universidad de Córdoba, Barcelona, España.



virnavajas@gmail.com

ARTÍCULO RECIBIDO: 28 DE ENERO DE 2019

ARTÍCULO ACEPTADO PARA PUBLICACIÓN: 19 DE FEBRERO DE 2019

ARTÍCULO PUBLICADO: 31 DE MARZO DE 2019

INTRODUCCIÓN

En su mayoría, los emprendimientos nacen con un propósito específico, y es el de convertirse en un negocio rentable que mejore la calidad de vida de sus familias, a través de la puesta en el mercado de un determinado producto, la creación de fuentes de trabajo y en la generación de valor para los clientes en el proceso de transformación de la materia prima en un producto terminado. En este contexto, estas organizaciones multiplican sus propias representaciones y funcionalidades en los que por un lado negocian sus aspiraciones sociales, construyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento, mientras que por otro lado, luchan por recursos y estatus (Montaño, 2004).

Según la clasificación del GEM (2015) en Ecuador se emprende por oportunidad y necesidad, señalando que la realidad del emprendimiento ecuatoriano en relación al resto de economías eficientes, arroja resultados 2.2 veces superior en la Actividad Emprendedora Temprana (TEA), y 1,4 superior respecto a tener las capacidades para emprender o reconocer oportunidades para hacerlo, que el promedio de estas economías. Sin embargo, esto se contrapone cuando se analiza las motivaciones de los emprendedores y se observa que la TEA por necesidad supera lo observado en relación a las economías de eficiencia (GEM, 2015) y así mismo, el porcentaje de oportunidad de mejora y las expectativas medias y altas de crecimiento están muy por debajo de las economías de eficiencia. Esto implica, que el emprendimiento no siempre se genera por oportunidad, sino por necesidad y que las expectativas de crecimiento no siempre se cumplen, llegando incluso a mantenerse en niveles muy bajos de crecimiento.

Generalizando, en el argot común suele identificarse como emprendedor a aquellas personas que teniendo la visualización de una oportunidad en el mercado, se muestra dis-

puesta a aprovecharla a pesar de los posibles riesgos y dificultades que puedan presentarse (Alonso & Galve, 2008). En este contexto, el crear emprendimiento se constituye en uno de los pilares fundamentales de las economías modernas, con capacidad para generar múltiples alternativas productivas, así como también valor y bienestar para grupos asociados (RED & CAF, 2013; Salinas & Osorio, 2012).

Analizar la realidad de un grupo de emprendimientos o grupos asociados, permitió enfocar diversas situaciones que son expresas manifestaciones de lo que viven cada día en sus negocios; así como también, el identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, permitirá reconocer los factores positivos y negativos que los afectan desde lo interno y externo en el ámbito en que se desenvuelven.

El interés particular del estudio, implica recabar información suficiente que permita enfocar la situación actual de cada emprendimiento, desde todos los ámbitos de su gestión: organizativo, direccionamiento, equipamiento, producción y comercialización, la misma que servirá como base para insertarnos en el análisis FODA de cada emprendimiento. Así mismo, se pretende realizar luego de la combinación de factores internos y externos el diseño de estrategias comunes y que sean el punto de partida para que estas organizaciones orienten, el esquema de un plan estratégico para la proyección y posición competitiva de estas organizaciones (López & Rodríguez, 2008).

EL EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO EN ECUADOR

Los emprendimientos productivos, son grupos que se asocian para producir bienes y servicios con la intencionalidad de vender su producción, como medio para conseguir un fin social. En términos mayoritarios ese fin es la inclusión a través del trabajo. Una característica diferencial de estos emprendimientos es la consecución de un objetivo social (muy distinto de un objetivo puramente económico de acumulación o lucro), siendo este, uno de los principios fundantes de su conformación (Abramovich, 2004).

Los emprendimientos asociados tienen como características elementales, el aporte al trabajo que realizan los socios (dividen las tareas entre sus miembros); son los dueños del

empresarial y además toman las decisiones respecto a su gestión y desarrollo (Rodríguez & Fernández, 1996).

Desde el 2011, es reconocida la presencia de la EPS (Economía popular y solidaria) por la LOEPS (Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria) (LOEPS, 2011), como una forma de organización que apoya el desarrollo de los emprendimientos. En el artículo 1, de esta ley entre otros aspectos se manifiesta, trabajar en acciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, situando al ser humano como sujeto y fin de actividad. Situación que ha sido positiva, pues el emprendimiento productivo, en los últimos 5 años ha ganado importante espacio en el medio, a través del desarrollo de pequeños negocios familiares, que generalmente producen para abastecer la demanda local y subsidiar los gastos familiares (Molina, Botero y Montoya, 2016). De este tipo de pequeños negocios existe un gran número en la provincia de Manabí, ya sea desarrollando actividades como sujeto individual o formando parte de un grupo asociado.

En el Ecuador, numerosas empresas del Gobierno, apoyan la incubación de emprendimientos, con el propósito de generar recursos económicos y fuentes de empleo que dinamicen la economía (Aliso & Escalona, 2012). En este ámbito, la intencionalidad gubernamental es crear un ecosistema dinámico en el que la colaboración y la creación de valor compartido sean la estructura fundamental, en el que interrelacionen los cuatro sectores (público, privado, cívico y la academia) que conforman la gran hélice propulsora de estos emprendimientos (Landsdale & Vera, 2008). Se trata entonces de crear escenarios cooperativos, capaces de generar alternativas productivas múltiples; y fomentar una cultura emprendedora, basada en el desarrollo de competencias que contribuyan a la creatividad y la responsabilidad social de crear nuevo valor en las prácticas que emprenda (Salinas & Osorio, 2012).

Estas empresas, se encargan de promover e impulsar nuevos negocios en Ecuador, entre las más importantes se tiene: EmpreEcuador Programa de apoyo a ciudadanos para la creación de negocios; InnoEcuador apoya proyectos integrales que generen impacto en la empresa o a nivel sectorial; CreEcuador busca democratizar las oportunidades de los ciudadanos; MIPRO, Ministerio de Indus-

trias y Productividad, a través del Programa FONDEPYME, pretende mejorar las condiciones y capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas de manera asociada; el MIES, impulsa la economía popular y solidaria; SENAMI, maneja el programa fondo concursable "El Cucayo" apoya a las personas ecuatorianas migrantes emprendedoras; la CFN (Corporación Financiera Nacional), tiene una amplia línea de créditos que pueden ayudar a los emprendedores y al sector de la Sociedad Civil. (Landsdale y Vera, 2008).

En este contexto, es el Estado, el principal gestor de cambio para incorporar marcos de acción que promuevan la integración de los emprendimientos como actores de la economía, y además, la aplicación de políticas públicas que conciben al emprendimiento en todo su ciclo (desde la gestación hasta la colocación de sus productos o servicios en el mercado de manera sustentable) (CAF, 2013) sin dejar de lado, otras empresas que acompañan el proceso emprendedor, como las universidades y otras relacionadas a cada fase de la gestión emprendedora.

HARINA DE PLÁTANO

Siendo el país mega diverso por la combinación de culturas, costumbres, tradiciones, etnias, climas, alimentación, paisajes, entre otros aspectos, también, cuenta con importantes productos agrícolas, y entre ellos uno de los más significativos es el plátano en sus distintas variedades, el mismo que puede ser consumido directamente transformado en múltiples alimentos o procesado en la industria. La planta en sí, brinda multiplicidad de usos para ser transformada en la nueva matriz productiva, tanto, las hojas y tallos son ricos en fibra y celulosa, sustancias que pueden ser usadas como materia prima en la industria (Paz & Pesantez, 2013). En Ecuador, en las zonas costeras, uno de los alimentos básicos es el plátano verde, cuya versatilidad y formas de preparación lo convierten en un elemento preferente en la diaria alimentación.

Manabí es una de las provincias con mayor producción de plátano verde, a nivel nacional, representa el 38% de la producción nacional, siendo el cantón El Carmen el principal productor del mismo, con mayor área cultivada de este producto (PRO ECUADOR, 2015).

Así mismo, el plátano verde, por su capacidad de transformación industrial, en produc-

tos de consumo masivo y para exportación, es uno de los más comercializados, después del arroz, el trigo y el maíz, siendo una importante fuente de ingresos en el país (Paz & Pesantez, 2013). Entre los productos comercializados, se encuentra la harina de plátano, cuyo proceso de elaboración, concierne a los emprendimientos productivos, objeto del presente estudio.

La harina de plátano verde, es rica en almidón resistente; carbohidrato que tiene propiedades que actúan en el cuerpo y que son similares a las fibras, retrasando la digestión de los alimentos, ayudando a satisfacer el hambre. El almidón alcanza el intestino, siendo digerido por las bacterias de la flora bacteriana intestinal normal, absorbiendo más fácilmente el calcio, magnesio y zinc, minerales que aceleran el metabolismo del cuerpo. Así mismo, es rica en vitaminas del complejo B, vitamina C, que tiene propiedades antioxidantes de gran alcance, y vitamina A, importante para la salud de la piel (Soto, 2010).

METODOLOGÍA

Para realizar el diagnóstico, primero se desarrolló el análisis situacional de cada emprendimiento. Para ello, se estructuró las áreas de la empresa, de tal forma que permitieran definir la ruta y obtener los resultados buscados. En este caso, se estableció como mecanismo de recolección de información la entrevista estructurada, de acuerdo a los campos definidos previamente. Después, con la información recolectada se procedió a analizar los datos y guiar cada situación al objeto de interés de la investigación como por ejemplo definir los costos, la capacidad instalada, y los precios de venta, haciendo uso de matrices comparativas.

Luego, para efectuar el análisis interno, se consideró en primer lugar los aspectos claves que involucran la gestión empresarial, dividiendo la misma en tres niveles de procesos: el nivel estratégico que es donde se definen directrices para la administración y gestión de una organización; el nivel operativo o misional que se construye a partir de los procesos agregadores de valor, y el nivel de apoyo que da soporte al nivel operativo para que este pueda funcionar (Sangucho, 2011). En este análisis se consideró las fortalezas y debilidades, aspectos que atañen exclusivamente a la gestión y administración de los emprendimientos (Peláez, 2009). Mientras que, para enfocar el am-

biente externo, se seleccionaron los siguientes aspectos: Político, económico, social, tecnológico e internacional. Aquí se evidenció, desde la perspectiva de los involucrados, los entornos positivos como las oportunidades para aportar en su desarrollo y crecimiento y los negativos como las amenazas que podrían frenar su avance. Estos aspectos no dependen de la gestión interna de los emprendimientos, sino del entorno (Peláez, 2009).

En su conjunto el diagnóstico situacional FODA es una herramienta elemental que permite conocer y evaluar las condiciones de operatividad de una organización (Serna & Díaz, 2015). A partir del análisis de las cuatro variables que la identifican, es posible proponer acciones y estrategias que formaran parte de la gestión del Plan estratégico a futuro (Ramírez R., 2002).

Identificados los aspectos, se creó una matriz para la recolección de información en función de cada uno de los parámetros desglosados en términos específicos para la comprensión y manejo de la información. Para cumplir con este propósito, se realizaron dos sesiones de trabajo con cada emprendimiento, en la primera se obtuvo información acerca de la problemática interna y detalles técnicos respecto a los equipos, el proceso de fabricación, la venta, comercialización, la obtención de la materia prima y en algunos casos se participó del proceso de elaboración de la harina de plátano. Para la segunda parte fue preciso una reunión con los grupos asociados, sin embargo, solo se hizo efectiva en tres emprendimientos, debido a las faenas agrícolas que cada miembro tiene como responsabilidad, por lo que se trabajó con todos los principales de las asociaciones.

Con los grupos asociados a los que se tuvo acceso, se trabajó en conversatorios en los que estuvo presente el directivo de la asociación. La metodología utilizada para las reuniones incluyó la presentación de los objetivos de la actividad y las expositivas sobre el trabajo a desarrollar durante las reuniones. En el lapso del conversatorio, se fueron llenando fichas y se fue tomando nota de las apreciaciones importantes en función del enfoque de interés. Situación que fue controlada por las investigadoras, luego vino la socialización de los resultados en plenaria y discusión colectiva para la consolidación de los mismos.

Finalmente, para el diseño de estrategias, se procedió a ubicarlas en forma matricial, combinando las fuerzas positivas y negativas, es decir, que para las estrategias FO, se ubicó en la parte superior cada una de las oportunidades priorizadas y en el lado izquierdo las fortalezas priorizadas; luego se fueron combinando una a una, y valorando la fuerza de cada combinación de 1 a 10. En el caso específico de los emprendimientos productivos, únicamente se crearon premisas estratégicas en las casillas valoradas con 10. Luego de este enfoque, es posible, que se presenten repeticiones o también que algún campo con debilidades no haya sido cubierto, debido a que dentro de la priorización no fue considerado el mismo, en estos casos se procede a crear la estrategia que supla esta necesidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

ANÁLISIS SITUACIONAL

Las fronteras –físicas y legales- los objetivos y estructuras formales, los reglamentos, los organigramas y los planes representan solo la parte visible de la organización (Montaño, 2004) pero, conocer de cerca la realidad de los emprendimientos es en buena medida, tener la oportunidad de vivenciar sus experiencias y conocer su problemática. En este caso, el acercamiento permitió realizar el análisis diagnóstico para conocer su gestión a nivel interno y las influencias del entorno que pueden impulsar o detener su crecimiento.

El análisis situacional es contextualizar en cada uno de sus ambientes la realidad que en ese momento está aconteciendo en los emprendimientos, teniendo presente las particularidades de cada grupo asociado. Dentro de este campo se consideraron aspectos como: Antecedentes, ubicación geográfica, talento humano, estructura organizativa, área de producción, contable, de ventas, recursos económicos, infraestructura, costos de producción, capacidad instalada, entre otros aspectos (Loor, 2014) a fin de luego comparar con los resultados de las fuerzas internas y externas. La Enciclopedia Económica (2017) (en línea) plantea: "El análisis situacional se puede definir como el estudio del entorno en que se desenvuelve la empresa en un momento determinado".

A continuación (Tabla 1), se muestran los grupos asociados con las que se realizó el

diagnóstico estratégico, indicando la cantidad de socios que las conforman, la propiedad de las instalaciones y sobre la pertenencia de equipos para producir la harina de plátano.

Tabla 1. Asociaciones de la cadena de harina de plátano. (Ver Anexos)

EQUIPO TÉCNICO DE LAS ASOCIACIONES

Todas las Asociaciones analizadas, cuentan con el equipamiento técnico básico para operativizar el proceso productivo, su diferencia está en la capacidad de fuerza y producción de sus equipos. En este caso, se pudo observar que la capacidad de la Asociación San Ramón del Tigrillo, tiene una mayor capacidad de producción en relación a las otras organizaciones.

ESPACIO FÍSICO Y PROPIEDADES

Todas las asociaciones poseen un espacio físico en el que realizan sus operaciones de procesamiento de la harina de plátano, excepto la Asociación Unión y Fortaleza de la parroquia Riochico, que no cuenta con una construcción propia. A continuación se indica las dimensiones de sus propiedades: San Ramón del Tigrillo 500 m², en la que se encuentran 231 m² de infraestructura física; Corpicsupal 1 ha de propiedad y 48 m² de construcción física; Unión y Fortaleza posee 1 hectárea, pero sin construcción física y para las operaciones de procesamiento de harina, alquila un espacio de 64m²; La Milagrosa de Portoviejo, posee 286 m² y 135 m² de construcción física; Esperanza del mañana de Rocafuerte, posee media hectárea de propiedad y en este espacio tiene infraestructura de 225 m²; en tanto que, la Asociación de San Miguel de Palo Largo, posee 98 m², lo que corresponde a la infraestructura física en donde realizan el proceso de producción y venta.

TIEMPO EMPLEADO EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Para el proceso de producción, se pudo determinar que el nombre para definir el procedimiento varía entre una asociación y otra, es decir, que para poder ubicar los parámetros se consideró los nombres originales que cada Asociación utilizó para identificar su procedimiento de elaboración de harina de plátano. A continuación, en el Gráfico 1, se puede observar los términos que utilizaron para

nombrar los diferentes pasos del proceso de producción.

Grafico 1. Proceso de producción de harina de plátano. (Ver Anexos)

En este caso la Asociación San Ramón del Tigrillo consideró: Recepción de la materia prima hasta deshidratado, tratamiento térmico o secado, tobogán molienda y tamizado, envasado dosificado y sellado. Es importante indicar que el proceso que mayor requerimiento de tiempo tiene es la del tratamiento térmico y secado.

El nivel de eficiencia en función de las horas empleadas en la elaboración de quintal de harina es diferente para cada una de las Asociaciones, determinando que un mayor nivel de eficiencia lo presenta la Asociación San Ramón del Tigrillo: 0,745 hora, por quintal producido, mientras que la Unión y Fortaleza, el proceso conllevó 2 horas por cada quintal producido. Para el análisis, no se consideró equipos técnicos ni humanos, solo resultados por horas invertidas en el proceso de producción (Loor, 2014).

COSTO DE PRODUCCIÓN Y DE VENTAS

Luego de analizado los costos en forma individual de cada emprendimiento, se establece que en su mayoría sus productos los venden bordeando el 30 %, que es un margen de ganancia aceptable para la comercialización del producto, sin embargo, el emprendimiento La Milagrosa, posee un alto costo de producción y el margen de ganancia es muy pequeño comparado con el resto. En este caso, para la Milagrosa, el margen de ganancia es del 6%, mientras que la de San Ramon del Tigrillo es del 42,50% (Loor, 2014).

ANÁLISIS FODA

Para la visualización de los resultados encontrados se ubicaron los parámetros generales que se consideraron para la obtención de información y no el detalle de cada uno de los factores internos y externos que conciernen a cada grupo asociado, teniendo presente las competencias distintivas y las capacidades individuales de cada grupo (Mahoney, 2015) a fin de que se pueda apreciar en qué áreas se encuentran fortificados y en donde los nudos críticos de las asociaciones. Estos resultados se aprecian en las siguientes matrices:

La Tabla 2, refleja los factores internos, en este caso, los valores resaltados representan las fortalezas y debilidades que no son coincidentes, en los emprendimientos, en los que destacan: la cultura organizacional, el acceso a la materia prima, diseño y desarrollo del producto, cumplimiento de normas, productividad, infraestructura, ubicación geográfica, seguridad e higiene industrial, contabilidad, reclutamiento y selección remuneraciones e incentivos, ambiente de trabajo, plaza y promoción.

En el ámbito de las oportunidades y amenazas, las asociaciones coinciden en sus apreciaciones respecto a estos factores externos, se destaca como amenazas: la oferta productiva, la competencia, la ausencia de alianzas estratégicas y desde el ámbito internacional la parte legal y política.

Tabla 2. (Ver Anexos)

Para la definición de estrategias, manejar el proceso con 32 ítems relacionados con el ambiente interno y 24 con el ambiente externo, resulta un tanto complejo, por lo que se procedió a priorizar dichos factores. Para lograr este propósito se utilizó la matriz de priorización de alternativas de Holmes para las fortalezas y oportunidades, mediante la cual se confrontó cada premisa otorgando la puntuación de uno a la que se consideraba más importante y de cero a la menos importante, todo con el fin de priorizar estos elementos, de mayor a menor importancia, mientras que para las amenazas y debilidades se utilizó tabla comparativa de causas efectos (una adaptación del diagrama de Ishikawa, el cual permite identificar entre cada uno de estos elementos las causas posibles que ocasiona el problema, en este caso se hizo la pregunta ¿Esta debilidad/amenaza, es causa o efecto? sobre cada debilidad y amenaza planteada, trazando una línea directriz desde un elemento a otro.

Después de haber realizado este análisis con cada uno de los emprendimientos se limitó el número de factores internos y factores externos, delimitándose a: 7 fortalezas, 7 debilidades, 7 oportunidades y 4 amenazas. A partir de la priorización y confrontación de estos factores se procede a representar dicha información.

A modo de ejemplo y por su importancia, se nombra tres debilidades priorizadas coin-

cidentes en los emprendimientos: Se localiza una débil estructura organizativa en la que no se posee un área financiera y de comercialización, así mismo, coinciden en que a pesar de conocer sobre las bondades de su producto, carecen de zonas de venta para colocar el mismo y además carecen de la promoción del mismo, pues la única estrategia para hacer conocer su producto es el "boca a boca" y es esporádica y casi nula su participación en ferias, lo cual redundará en una limitación insalvable que puede impedir el proceso de desarrollo de los emprendimientos habida cuenta de los esfuerzos destinados en otros componentes de la estrategia (Rodríguez & Fernández, 1996), en donde un enfoque de mercadotecnia que les permita direccionar su oferta productiva sería ideal, así como también la inserción de los asociados en programas de capacitación sobre aspectos empresariales y financieros (Porter, 1990). En estos casos, juegan un papel importante, los valores y expectativas de quienes gerencian las organizaciones (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005), Y con más razón, cuando en la actualidad, la interacción entre la empresa y el consumidor son base primordial para la creación y extracción de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

En el caso de las amenazas, reconocen a la competencia como un peligro, debido a que existen otros negocios que producen y comercializan harina de plátano con marcas reconocidas en el mercado. Estos competidores poseen alianzas estratégicas con las cadenas de supermercados y negocios importantes en el país, con las que no es fácil competir. Sin embargo, se podría superar a los rivales, creando valor diferenciador (Porter, 1996) entre los diferentes tipos de harina que producen.

Con la información priorizada, se procede a utilizar estos elementos para la creación de estrategias, en donde se combinaron cada una de las fuerzas determinadas para realizar el análisis DAFO (Ponce T., 2006). Se combinaron las fortalezas y las oportunidades (FO), llamadas fuerzas ofensivas; definen las potencialidades de los emprendimientos, representan nuevas soluciones a los emprendimientos. Las estrategias FA, en las que se combinan las fortalezas y las amenazas, representan los riesgos a los que normalmente están sujetos los emprendimientos, se las llama defensivas porque predisponen a las organizaciones a estar atentas a los riesgos que se corren. Los

factores DO, debilidades y oportunidades, representan desafíos y se las conoce como estrategias de reorientación, porque permiten reajustar sus debilidades ante oportunidades que se vislumbren (Correa & Correa, 2008; Foschiatti & Alberto, 2012). Las estrategias DA, es la combinación de las debilidades y amenazas, representan una advertencia seria y se las conoce como de supervivencia, se trata de reaccionar inmediatamente ante la presencia de posibles amenazas. (Foschiatti & Alberto, 2012).

Finalmente, se definieron las estrategias y se clasificaron de acuerdo a la posición de la empresa, es decir, desde la perspectiva del nivel estratégico, operativo y de apoyo (Tabla 3, Ver Anexos). Es importante recalcar que cada nivel de dirección debe contar con sus estrategias, las cuales deben estar armonizadas para contribuir al éxito de las del nivel superior, en las que debe existir la mayor coherencia posible (Cuestas Santos, s.f.).

Es preciso indicar que para lograr la estructura que complemente los diferentes campos en los que se detectaron mayor número de debilidades, se crearon estrategias adicionales, de tal forma que, permita un apalancamiento en cada uno de los niveles y se cubran los campos en los que no se priorizaron estas debilidades.

Luego de esto, ya están listas las estrategias, para crear el plan estratégico, lo ideal es reorganizarlas en función de perspectivas si hacemos uso del Balance Score Card, como marco de acción para crear valor (Kaplan & Norton, 2004) o en su defecto en función de ejes estratégicos si lo hacemos por dominios.

CONCLUSIONES

Los seis emprendimientos productivos son organizaciones con una estructura organizacional muy básica, si bien es cierto, se han constituido con la finalidad de solicitar ayuda a entes nacionales e internacionales, esto aún no se vislumbra a corto plazo; reconocen su continuo crecimiento en cuanto a infraestructura física, maquinarias y terrenos, en vista del financiamiento que han obtenido, sin embargo, no despuntan en la venta de su producto.

La producción está limitada a las ventas locales o "bajo pedido" cuando alguien solicita algún requerimiento especial del producto.

Internamente, poseen la infraestructura, las maquinarias, conocen muy bien el proceso de producción, pero comparten la problemática de tener escasa clientela, debido a que no aplican estrategias de mercadeo, lo que impide conocer los mercados necesarios para poder establecer la demanda del producto, y conexo a esto se descuida también, el desarrollo de las condiciones óptimas para promocionar el producto.

En su mayoría las estrategias detectadas están en el nivel de apoyo, lo cual enfoca la parte presupuestaria, el talento humano, la tecnología y las áreas de marketing enfocadas en la plaza y la promoción del producto. Desde el ámbito presupuestario, no realizan ninguna proyección financiera y para llevar la parte contable contratan personal, lo cual es reflejo del escaso nivel de formación en gestión y administración que poseen los asociados.

Fundamentalmente, se sostiene que luego del análisis realizado, es conveniente profundizar en la observación de los grupos asociados. Si bien es cierto, comparten situaciones afines, y poseen el Know How sobre la elaboración de la harina de plátano, un análisis estratégico no resuelve el problema para estas asociaciones, no obstante, los ubica y los invita a reflexionar sobre su realidad, en donde es relevante que se consideren situaciones estructurales en la gestión y comercialización de la producción, que favorezcan la continuidad de los mismos.

Poseen capacidad instalada para elevar su volumen de producción, pero, ¿a quién le venden? Es necesario construir una nueva base para competir que relacione específicamente un nuevo enfoque de mercadeo que les permita direccionar su oferta productiva. A mediano plazo, es preciso que tomen decisiones acertadas respecto al nivel de producción y comercialización, caso contrario, es posible que tiendan a desaparecer, por la escasa participación de su producto en el mercado. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramovich, A. L. (2004). Reflexiones sobre las formas de promoción y apoyo a emprendimientos productivos 1.
- Alonso, M. J., & Galve, C. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 26, 5–44.
- Aliso, M. A., & Escalona, M. (2012). Factores clave de gestión económica estratégica del emprendimiento tipo Pyme, vinculados al mercado en Venezuela. *Cuadernos del Cendes*.
- CAF. (2013). Empresas y emprendimientos productivos de inclusión social.
- Correa L., A. M., & Correa A., G. (2008). Adaptación del modelo de planeación DOFA para la administración sostenible de parques nacionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (62), 55–71.
- Cuestas Santos, A. (n.d.). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento (II edición). ECOE, Ediciones.
- Enciclopedia Económica (2017-2019) Retrieved from <https://enciclopediaeconomica.com/?s=an%C3%A1lisis+situacional>
- Foschiatti, A. M., & Alberto, J. A. (2012). El uso de matrices DAFO como herramientas de gestión y análisis geográfico. *Revista Geográfica Digital*, (18), 1–11.
- GEM. (2015). Global Entrepreneurship Monitor, Ecuador 2015.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy Text and Cases*. Seventh edition.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (Ediciones). Barcelona.
- Landsdale, D., & Vera, D. (2008). Impulsores Claves para Establecer el Ecosistema Dinámico de Emprendimiento en Ecuador. *Polémika*, 9(1), 18–25.
- LOEPS. (2011). *Ley Organica De Economía Popular Y Solidaria Del Sistema Financiero*. República Del Ecuador, 1–39.
- López Martínez, J., & Rodríguez M., R. (2008). *Gerencia estratégica creativa*. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán.
- Loor, M. (2014). "El modelo corporativo y la influencia en la comercialización de la harina de plátano con fines exportables en las pequeñas asociaciones productivas de la provincia de Manabí". Portoviejo: Repositorio Universidad San Gregorio de Portoviejo.
- Mahoney, J. T. (2015). The recourse-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Molina Parra, P., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. (2016). Empresas de familia : conceptos y modelos para su análisis Family business : concepts and models for analysis. *Pensamiento y Gestión*. Universidad Del Norte, (41), 116–149.
- Montaño, H. (2004). *Los estudios organizacionales en Mexico: Cambio, poder, conocimiento e identidad* (Primera). Mexico. Retrieved from UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
- Paz, R., & Pesantez, Z. (2013). Potencialidad del plátano verde en la nueva matriz productiva del Ecuador. *Revista Científica Yachana*, 2(2), 203–210.
- Peláez, A. A. (2009). Análisis Estratégico basado en el Método FODA : Su empleo en la Administración Militar, 16–30.
- Ponce T., H. (2006). La matriz FODA : una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *CE Contribuciones a La Economía*.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1996). HBR ' s Must-Reads on Strategy: What Is Strategy ? *Harvard Business Review*, (Article Collection), 4–22.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation experiences: The next practice in value creation, 18(3), 5–14.
- PRO ECUADOR. (2015). Análisis sectorial: Plátano 2015. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 1, 3–13.
- Ramírez R., J. L. (2002). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- RED, & CAF. (2013). *Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Bogotá: Corporación Andina de Fomento.
- Rodriguez, M., & Fernandez, R. (1996). El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales. Argentina: Secretaria de Agricultura, Pesca y Alimentacion (SAPyA) y Programa Social Agropecuario (PSA).
- Salinas, F., & Osorio, L. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 129–151.
- Sangucho, A. (2011). Diagnóstico estratégico. Quito. Retrieved from infovirtual@cec-epn.edu.ec
- Serna Gómez, H., & Díaz Peláez, A. (2015). Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa. Diagnóstico estratégico. Medellín: Fondo Editorial Cátedra Maria Cano.
- Soto, V. (2010). Cuantificación de almidón total y de almidón resistente en harina de plátano verde (Musa Cavendishii) y banana verde (Musa paradisiaca). *Revista Bolivariana de Química*, 27(2), 94–99.



ANEXOS

No.	ORGANIZACIONES	SOCIOS	HOMBRES	MUJERES
1	Asociación de productores de plátano San Ramón del Tigrillo (Cantón El Carmen)	61	39	22
2	COORPISUPAL Asociación de Productores de Plátano Sumita Pita, (Cantón El Carmen)	22	22	
3	Asociación de productores Agrícola Unión y FORTALEZA Rio Chico (Portoviejo)	65	35	30
4	Asociación Agro Industrial La Milagrosa Milagro de Picoazá	34	25	9
5	Asociación de Productores de Harina de Plátano Esperanza del Mañana (Rocafuerte Valdez)	33	12	21
6	Asociación de Productores de Harina de Plátano San Miguel de Palo Largo (Santa Ana Ayacucho)	71	40	31

Tabla 1. Asociaciones de la cadena de harina de plátano
Fuente: Investigación, Emprendimientos productivos USGP
Elaboración propia



Gráfico 1. Proceso de producción de harina de plátano Fuente: Investigación, Emprendimientos productivos USGP
Fuente: Investigación, Emprendimientos productivos USGP
Elaboración propia

**Identificación de factores internos esquematizados de acuerdo al nivel estratégico, operativo y de apoyo.
Valoración: Fortalezas 1 y Debilidades 0**

Emprendimientos Productivos	Identificación de F y D según a características	Asociación San Ramón de Tigrillo	Asociación Copicsupal	Asociación Union y Fortaleza	Asociación La Milagrosa	Asociación Esperanza del Mañana	Asociación San Miguel de Palo Largo
NIVEL ESTRATEGICO							
Organizacional	Estructura organizacional	0	0	0	0	0	0
	Estructura legal	0	0	0	0	0	0
	Estructura funcional	0	0	0	0	0	0
	Estructura comunicacional	1	1	1	1	1	1
	Cultura organizacional	0	0	0	1	0	1
	Planificación	0	0	0	0	0	0
NIVEL OPERATIVO							
Gestion por procesos	Gestión por procesos	0	0	0	0	0	0
	Mejoramiento continuo	0	0	0	0	0	0
Productos y servicios	Disponibilidad de materia prima	1	1	0	0	1	0
	Diseño y desarrollo	0	0	1	1	1	0
	Cumplimientos de normas	0	1	1	1	1	1
	Productividad	1	1	0	1	1	1
Infraestructura	Capacidad instalada	1	1	1	1	1	1
	Infraestructura	1	1	0	1	1	1
	Ubicación geográfica	0	0	1	1	1	1
	Seguridad e higiene industrial	1	0	0	0	0	0
NIVEL DE APOYO							
Financiera	Contabilidad	1	0	0	1	0	0
	Presupuesto	0	0	0	0	0	0
	Endeudamiento	1	1	1	1	0	1
	Potencial de inversión	0	0	0	0	0	0
Talento humano	Reclutamiento y selección	0	0	0	1	0	0
	Contratación e inducción	0	0	0	0	0	0
	Gestión por competencias	0	0	0	0	0	0
	Indicadores de desempeño	0	0	0	0	0	0
	Formación y capacitación	0	0	0	0	0	0
	Remuneraciones e incentivos	0	1	1	1	1	0
Tecnología	Ambiente de trabajo	1	1	0	0	0	1
	Situación tecnología	0	0	0	0	0	0
Marketing	Producto	1	1	1	1	1	1
	Plaza	0	0	0	0	0	0
	Precio	1	1	1	1	1	1
	Promoción	0	0	0	1	0	0

Tabla 2
Fuente: Investigación, Emprendimientos productivos USGP
Elaboración propia

ESTRATEGIAS CORRESPONDIENTES AL NIVEL ESTRATÉGICO		
Organizacional	Estructura organizacional	1. Adaptar la estructura organizativa de la asociación, definiendo áreas de administración, producción, comercialización, entre otras, que permitan desarrollar el esquema de trabajo y potencializar la producción de harina de plátano para su comercialización en mercados del exterior.
	Estructura legal	2. Establecer reglamentos internos que permitan controlar los procesos administrativos, productivos, de comercialización, entre otros, que se llevan a cabo en la organización con el fin de tener un registro que permita detectar falencias y encontrar soluciones precisas.
	Estructura funcional	3. Definir las funciones de cada miembro que labora en el manejo de la administración y producción de harina
	Cultura organizacional	4. Establecer un modelo corporativo que agrupe a otras asociaciones productoras de harina de plátano para poder abarcar mercados menos saturados en el exterior.
	Planificación	5. Implementar un plan de proyección estratégica a fin de lograr metas y propósitos a largo plazo
	Planes operativos	6. Desarrollar un plan operativo anual que permita gestionar su producción, venta y comercialización con su respectiva proyección financiera
ESTRATEGIAS CORRESPONDIENTES AL NIVEL OPERATIVO		
Gestión por procesos	Gestión por procesos	1. Gestionar capacitaciones y cooperación de técnicas agrícolas, industriales, de alimentos entre otros, para afinar procesos productivos de la harina de plátano, a conllevan a la optimización de costos y precios competitivos a nivel nacional e internacional.
	Mejoramiento continuo	2. Implementar medidas de mejoramiento de procesos administrativos, productivos, comercialización entre otros que permitan conseguir certificaciones de calidad internacionales.
Productos y servicios	Disponibilidad de materia prima	3. Establecer alianzas entre los grupos asociados que poseen la materia prima a fin de proveerse de la misma
	Diseño y desarrollo	4. Diseñar el empaque del producto para reforzar su imagen
Seguridad	Seguridad e higiene industrial	5. Desarrollar un manual de seguridad e higiene industrial
		6. Gestionar las HACCP (por sus siglas en inglés), certificación de control sanitario que requiere la harina de plátano para ser comercializada en el exterior.
ESTRATEGIAS CORRESPONDIENTES AL NIVEL DE APOYO		
Financiero	Presupuesto	1. Presupuestar el ingreso y costo de sus actividades a fin de poder tener control de los recursos económicos
	Potencial de inversión	2. Convertir a los emprendimientos como proveedores de industrias alimenticias, aprovechando el programa de impulso del Gobierno relacionados con la sustitución de la harina de trigo por harina de plátano, aprovechando la infraestructura y capacidad instalada que poseen.
Talento humano	Contratación e inducción	3. Crear alianzas estratégicas con entidades educativas para la capacitación de sus socios en temas de gestión empresarial y comercialización.
	Gestión por competencias	4. Identificar habilidades educativas y de formación profesional en los socios a fin de aprovechar las competencias de los socios para el manejo empresarial.
	Indicadores de desempeño	5. Gestionar convenios con los productores locales de materia prima para conseguir precios estables y beneficiosos por medio de los directivos de la organización que cuentan con la experiencia y conocimiento del negocio del plátano
Tecnología	Formación y capacitación	6. Capacitar a los socios en estrategias de venta y comercialización a fin de que se integren en el manejo del emprendimiento.
		7. Adquisición de equipo e implementación tecnológica para el mejoramiento administrativo y de comercialización
	Situación tecnológica	Gestionar por medio de programas estatales la obtención de equipos y el mejoramiento de procesos para subir el nivel tecnológico de la organización que permita obtener una mejor producción en menor tiempo y al menor costo.
Marketing	Plaza	8. Establecer relaciones con los entes técnicos del gobierno como Pro Ecuador para el desarrollo de medios de promoción de la harina de plátano a nivel nacional y en el exterior.
		9. Aprovechar las ventajas que ofrece el Gobierno y los vínculos para comercializar el producto a nivel nacional
	Promoción	10. Mejorar la presentación del producto a fin de que sea atractivo a los ojos del cliente
		Realizar estudio de mercado, que permita identificar las competencias de cada tipo de harina a fin de generar cambios en el mismo y optar por aquel que tenga mas ventaja
		11. Desarrollar el empaque del producto para usarlo como herramienta de promoción y venta, permitiendo el reconocimiento de la marca con el fin de ganar consumidores que ya tienen en general una buena imagen de la harina de plátano como alimento.
		12. Reforzar la imagen que tiene el producto a nivel local y colocarlo en las principales tiendas de abarrotes y supermercados de la ciudad con una campaña agresiva de "consume lo nuestro, lo de Manabi".
		13. Desarrollar un plan de marketing y promocionar el emprendimiento por diversas vías de comunicación
		14. Promover a través de campañas el valor nutritivo de la harina de plátano verde

Tabla 3
Fuente: Investigación, Emprendimientos productivos USGP
Elaboración propia

