



entrosur

e-ISSN:2706-6800

Planificación estratégica en la gestión por procesos del cultivo de Cacao (*Theobroma cacao* L.) en el cantón Valencia, Provincia de Los Ríos

Strategic planning in the process management of the cultivation of Cacao (*Theobroma cacao* L.) in the canton of Valencia, Province of Los Ríos

Artículo resultado de proyecto de investigación titulado: Gestión por procesos en la producción del cultivo de cacao (*Theobroma cacao* L.) en el cantón Valencia, Provincia de Los Ríos financiado por la Universidad Técnica Estatal de Quevedo en su Sexta Convocatoria FOCICYT

Ximena Paola Cervantes Molina

Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Quevedo-Ecuador
xcervantes@uteq.edu.ec
<http://orcid.org/0000-0002-2300-4288>

Guadalupe del Pilar Murillo Campuzano

Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Quevedo-Ecuador
gmurillo@uteq.edu.ec
<http://orcid.org/0000-0003-2362-0723>

Darwin Javier Zamora Mayorga

Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Quevedo-Ecuador
dzamora@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-5118-2519>

Rodríguez Bejarano Sandra Edith

Universidad Estatal de Milagro
Milagro-Ecuador
srodriguezbe@unemi.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-7715-7039>

<http://centrosuragraria.com/index.php/revista>

Publicada por: Instituto Edwards Deming
Quito - Ecuador
Julio - Octubre vol. 1. Num. 6 2020
Pag. 68-79

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0
Internacional.

RECIBIDO: 18 DE NOVIEMBRE 2019
ACEPTADO: 22 DE ENERO 2020
PUBLICADO: 4 DE JULIO 2020

RESUMEN

El presente proyecto se ejecutó en el Cantón Valencia, Provincia de los Ríos - Ecuador; misma que estuvo dirigida a los pequeños y medianos agricultores del cultivo de cacao con el fin de evaluar la gestión de procesos en la producción de cacao; la investigación se ubicó en el campo de las ciencias sociales de corte descriptiva; se aplicó un muestreo aleatorio probabilístico simple para el procesamiento de datos. Se analizó variables como: aspectos generales de los productores, establecimiento del cultivo, labores culturales, cosecha y distribución. Para la identificación de estrategias se hizo uso de la matriz FODA, CONFRONTACIÓN y CAME a fin de poder aplicar el enfoque sistémico. Se conoció que uno de los factores de mayor afectación en el proceso es el inadecuado manejo en su proceso productivo para lo cuál se propone hacer uso de la estrategia de reorientación a fin de corregir las debilidades aprovechando las oportunidades del factor externo para lo cual se propone aplicar el proceso de mejora continua en sus procesos productivos haciendo uso las nuevas tecnologías presentes en el medio, lo que permitirá maximizar sus niveles productivos.

Palabras clave: Planificación estratégica, gestión de Procesos, mejora continua.

ABSTRACT

This project was carried out in the Canton of Valencia, Los Ríos Province - Ecuador; It was aimed at small and medium-sized cocoa farmers in order to evaluate the process management in cocoa production; the investigation was located in the field of descriptive social sciences; simple probability random sampling was applied for data processing. Variables such as: general aspects of the producers, establishment of the crop, cultural work, harvest and distribution were analyzed. For the identification of strategies, the SWOT, CONFRONTATION and CAME matrix was used in order to apply the systemic approach. It was known that one of the most affected factors in the process is the inadequate management of its production process for which it is proposed to make use of the reorientation strategy in order to correct the weaknesses taking advantage of the opportunities of the external factor for which it is proposed to apply the process of continuous improvement in its production processes making use of the new technologies present in the environment, which that will allow you to maximize your productive levels.

Key words: Strategic planning, process management, continuous improvement

INTRODUCCIÓN

Dentro del ámbito económico, social y productivo, la agricultura es una de las actividades más relevantes del Ecuador con una participación en el PIB Nacional que ha oscilado constantemente en niveles de 8-9%; convirtiéndolo al sector en uno de los principales pilares de la economía nacional (Proaño, 2019). En la Provincia de Los Ríos el cultivo de cacao representa una parte substancial en la economía de pequeños y medianos agricultores, convirtiéndose en el sustento de miles de familias campesinas, dedicadas en todo el proceso productivo; involucrando de esta manera a un grupo significativo que tributa a la Población Económicamente Activa.

El Cantón Valencia forma parte de la Provincia de Los Ríos, representando el 13,6% del territorio de la misma, donde la mayor parte de la población se encuentra involucrada en la actividad económica de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con un 70,30%; representado este rubro uno de los de mayor importancia para la economía del cantón (SENPLADES, 2014), es así que uno de los principales cultivos que aportan a esta actividad económica es el cultivo de cacao, mismo que se encuentra en segundo lugar después de Ventanas con 1604 UPAs de cacao a nivel de la Provincia de Los Ríos. De acuerdo al último censo de agricultura (INEC, 2010).

Sin embargo aunque el cultivo de cacao sobresale como uno de los de mayor importancia dentro de la economía de los pequeños y medianos agricultores del cantón Valencia, se evidencia en una parte mayoritaria el desconocimiento de cómo llevar un adecuado manejo y control en sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo; resultando de este proceso equívoco un producto sin ventaja competitiva, este antecedente deriva a la pregunta de investigación: ¿De qué manera la escasa aplicación de la administración por procesos incide en la calidad de la producción de cacao en fincas de pequeños y medianos agricultores del cantón Valencia?.

Se destaca que, durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP) (Mallar, 2010; Llanes *et al.*, 2014, 2020). Bajo este enfoque, la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de Funciones, se orienta hacia estructuras de tipo horizontal, tal cual lo define Ostroff (2018) quien sostiene que no hay contraposición entre modelos, y que cada empresa debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades.

La presente investigación tiene como fin realizar una planificación estratégica en la gestión por procesos del cultivo de Cacao (*Theobroma cacao* L.) en el cantón Valencia, Provincia de Los Ríos a fin de que los productores puedan maximizar sus rendimientos y mejorar su calidad de vida.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se desarrolló en el cantón Valencia Provincia de Los Ríos a los pequeños y medianos productores de cacao. Es de corte descriptiva para lo cual se aplicó fuentes de información primaria y secundaria; para determinar el proceso que los pequeños y medianos productores del cantón Valencia, llevan en el proceso de producción del cultivo de cacao, se consideró el número de predios cultivados con cacao información que fue proporcionada por el Departamento de Avalúos y Catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Valencia, el mismo que asciende a 4523 predios. Para determinar la muestra que se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple con un nivel de confianza de 1,65 y un margen de error de 0,1. Con la aplicabilidad de la ecuación se procedió a trabajar con 67 predios de cacao. Por otra parte para poder obtener la información se hizo uso de la fuente primaria de investigación; para lo cual se aplicó como instrumento de investigación un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas; mismo que estaba organizado para conocer aspectos generales de los pequeños y medianos agricultores del cultivo de

cacao; así como variables involucradas en el proceso productivo como establecimiento del cultivo, labores culturales, cosecha y distribución a fin de poder analizar la situación actual de la gestión de la producción de cacao en el cantón Valencia. Por otra parte para poder recomendar estrategias en la parte de la planeación estratégica se procedió a identificar los factores externos e internos inmersos en el proceso del cultivo en estudio, para lo cual se aplicó la matriz FODA; toda vez identificados las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se confrontó los factores utilizando la matriz de Confrontación y posterior a aquello la matriz CAME a fin de poder identificar las estrategias de mayor importancia para que los pequeños y medianos productores de cacao puedan mejorar su proceso productivo; para lo cual se hizo uso del enfoque sistémico, aplicando en cada uno de los procesos involucrados el ciclo: “planificar-hacer-verificar-actuar, uno de los principios de calidad total, a través del cual se representan todas las interacciones de los procesos que tienen lugar en las fincas de los productores lo que permitirá poder maximizar sus niveles de productividad.

RESULTADOS

Se estableció que los pequeños y medianos agricultores del cantón Valencia poseen un promedio de 6 hectáreas por finca; con un promedio de edad del propietario de 60 años; así mismo se pudo determinar que el promedio de habitantes por hogar es de 4 personas, la población adulta en un 95,00% sabe leer y escribir. Referente al acceso de los servicios básicos por encontrarse los predios en zonas rurales no todos tienen acceso a agua potable, alcantarillado, recolección de desechos sólidos; el 100,00% de los entrevistados cuentan con la cobertura de servicio de energía eléctrica.

Se conoció que los principales cultivos que los pequeños y medianos agricultores del cantón Valencia poseen sembrados en sus predios son cacao en un 64,35%, maíz en un 22,18%, arroz con un 6,56%, plátano con un 1,94% y yuca con un 4,07%; siendo el cultivo de cacao el de mayor representatividad en sus ingresos económicos (Figura 2); Por otra parte se demostró que el 85,00% de los productores son dueños de sus predios y la diferencia corresponde a arrendamiento y prestados. En relación a la calidad del suelo se pudo establecer que el 63,70% expusieron que el suelo es franco arcilloso y 30,30% dicen que el suelo es franco y por último expusieron los agricultores que el 6,00% es franco arenoso.

Por otra parte, también se determinó que sólo el 10,00% de los entrevistados se encuentran asociados y el 90,00% no lo está; indicando que la disponibilidad de tiempo, escasa asistencia técnica y desconocimiento han sido los factores primordiales para que este indicador sea muy elevado en un 65,00%; 20,00% y 15,00% en su orden respectivamente. En referencia a conocer cómo llevan el financiamiento de sus cultivos se pudo establecer que el 83,00% lo financian con sus ingresos propios, el 9,00% con convenios con casas comerciales y 9,00% con instituciones financiera; indicando que no realizan mayor uso por los créditos financieros por no realizar los trámites correspondientes que las instituciones financieras presentan. Referente al cultivo de cacao se conoció que el Clon CCN-51 representa el 81,38% del total superficie del cantón Valencia el 18,5% de la superficie aún se mantienen el cacao Nacional Fino de Aroma y el 12,00% representa a la superficie de cacao ramilla.



Figura 1. Principales cultivos en las fincas de los productores del cultivo de Cacao en el cantón Valencia-Provincia de Los Ríos

Fuente: Los autores

A continuación, se detalla las variables en relación al manejo del cultivo de cacao que realizan los pequeños y medianos productores de la zona en estudio; encontrándose bajos porcentajes de aplicabilidad en lo que refiere a la adquisición de clones certificados, aplicación de fertilizantes, manejo integral de plagas y enfermedades, no aplicación de riego, inadecuado manejo de podas (pre, formación y saneamiento) así como la fermentación (Tabla 1); lo que conlleva a que los productores del cultivo en estudio se enfrenten a diversas limitaciones que restringen su competitividad y participación en cadenas de valor.

Tabla 1. Actividades desarrolladas en el proceso de la producción del cultivo de cacao por parte de los pequeños y medianos productores en el cantón Valencia-Provincia de Los Ríos

Actividades	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa (%)	
	Si	No	Si	No
Establecimiento del Cultivo				
Clon Certificado	25	42	37,31	62,69
Balizada	67	0	100,00	0,00
Hoyada	67	0	100,00	0,00
Aplicación de Productos Químicos	67	0	100,00	0,00
Labores Culturales				
Rozas	67	0	100,00	0,00
Aplicación de Fertilizantes	22	45	32,84	67,16
Aplicación de Quemantes	67	0	100,00	0,00
Manejo Integral de Plagas y Enfermedades	15	52	22,39	77,61
Riego	5	62	7,46	92,54
Poda de Pre-Inicio	0	67	0,00	100,00
Poda de Formación	47	20	70,15	29,85

Poda de Saneamiento	8	59	11,94	88,06
Cosecha				
Recolección del fruto	67	0	100,00	0,00
Fermentación	26	41	38,81	61,19
Secado	50	17	74,63	25,37
Venta				
Intermediario	67	0	100,00	0,00
Entrega directo al Exportador	0	67	0,00	100,00

Toda vez que se ha conocido el proceso productivo que llevan los pequeños y medianos productores de cacao se propone un modelo de gestión por procesos en el cultivo de cacao ; ya que ayudará a los productores a incrementar sus niveles de producción lo que conlleva a mejorar sus niveles de ingresos; se conoce que si se lleva un adecuado proceso en el cultivo como es desde la selección de los clones certificados; paso seguido realizar un adecuado establecimiento del cultivo, un buen proceso en sus labores culturales como lo son: rozas, aplicación de fertilizantes foliares y edáficos; manejo integral de plagas y enfermedades; podas de Pre - inicio, formación y saneamiento. Lo que conllevará a realizar una buena cosecha siguiendo todos los lineamientos establecidos para poder entregar al mercado productos de calidad.

Estos resultados permitieron aplicar la matriz FODA, a fin de conocer los factores internos y externos que se encuentran presentes en el desarrollo de la producción del cultivo de cacao (Tabla 2). De acuerdo a Ponce (2007), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Así mismo (Pavón *et al.*, 2015), expresan que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Tabla 2. Matriz FODA en el proceso productivo del cultivo de cacao por parte de los pequeños y medianos productores en el cantón Valencia-Provincia de Los Ríos

Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
F1.- Suelos Fértiles	D1.-Inadecuado manejo en su proceso productivo
F2.-Cuentan con terrenos propios	D2.-Venden sus cosechas al intermediario
F3.-Existe presencia de fuentes hídricas	D3.-Agricultores no hacen uso de créditos financieros

F4.-Mejora la calidad de vida de sus familias

D4.-Poca de Capacitación Técnica

F5.-Crea fuentes de trabajo para el sector

D5.-Agricultores no están asociados

Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
O1.-Acceso a Créditos productivos	A1.-Cambio Climático
O2.-Acceder a nuevos clones mejorados	A2.-Inestabilidad Política
O3.-Transferencia de Conocimientos	A3.-Sobreproducción a nivel mundial
O4.-Apoyo a proyectos agro productivos	A5.-Alta competitividad
O5.-Transformación de la Materia Prima en sus diferentes derivados	A6.-Inestabilidad de Precios en los mercados

Toda vez que se ha identificado los factores internos y externos se procedió a confrontar las variables Para ello se tomó en cuenta la valoración de relación donde 0 representa ninguna relación; 1 poca relación; 5 relacionados y 10 mucha relación (Figura 3).

Matriz Confrontación		Factores Externos												Total	
		FO Ofensivas EXPLOTAR						FA Defensivas MANTENER							
		OPORTUNIDADES					Σ	AMENAZAS					Σ		
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5			
Factores Internos	FORTALEZAS	F1	10	10	0	5	0	25	10	0	5	0	0	15	40
		F2	5	1	0	5	0	11	0	0	0	0	0	0	11
		F3	5	1	1	1	0	8	5	0	0	0	0	5	13
		F4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		F5	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	10	10
		20	12	1	11	0		15	10	5	0	0	30		
	DEBILIDADES		DO Reorientación CORREGIR					DA Supervivencia AFRONTAR							
		D1	0	0	10	0	0	10	10	0	5	0	0	15	25
		D2	0	0	0	0	5	5	0	0	1	0	0	1	6
		D3	10	0	0	0	0	10	1	0	0	0	0	1	11
		D4	1	0	10	0	0	11	0	0	0	0	0	0	11
D5		0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	5	
Total		11	0	20	0	5		11	0	6	5	0	22		

Figura 2. Matriz de Confrontación en el proceso productivo del cultivo de cacao en el cantón Valencia-Provincia de Los Ríos. Fuente: Los autores

Por otra parte, toda vez conocido los valores del proceso de confrontación se utilizó El Análisis CAME que es una metodología suplementaria a la del Análisis DAFO (Tabla 3), que da pautas

para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz DAFO. A continuación, se presenta el resultado de la matriz CAME en el proceso de producción del cultivo de cacao; donde se identificaron las debilidades a fin de poder corregirlas para ello se debe tomar medidas para que dejen de existir, o para que dejen de afectar de manera negativa; así mismo se podrá afrontar las amenazas evitando que las mismas se conviertan en debilidades, en relación a las fortalezas tratar de mantenerlas a fin de proveer medidas para evitar perderlas. El objetivo es mantener los puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro; y finalmente explorar o explotar las oportunidades existentes a fin de crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

Tabla 3. Matriz CAME en el proceso productivo del cultivo de cacao por parte de los pequeños y medianos productores en el cantón Valencia-Provincia de Los Ríos

MATRIZ CAME	
CORREGIR	<p>D1 - 03 D1.-Inadecuado manejo en su proceso productivo 03.-Transferencia de Conocimientos</p> <p>D3-01 D3.-Agricultores no hacen uso de créditos financieros 01.-Acceso a Créditos productivos</p>
AFRONTAR	<p>D1-A1 D1.-Inadecuado manejo en su proceso productivo A1.-Cambio Climático</p> <p>D1-A3 D1.-Inadecuado manejo en su proceso productivo A3.-Sobreproducción a nivel mundial</p>
MANTENER	<p>F1 - A1 F1.- Suelos Fértiles A1.-Cambio Climático</p> <p>F5 -A2</p>

F5.-Crea fuentes de trabajo para el sector
A2.-Inestabilidad Política

F1 - O1
F1.- Suelos Fértiles
EXPLORAR O1.-Acceso a Créditos productivos

F1 - O2
F1.- Suelos Fértiles
O2.-Acceder a nuevos clones mejorados

Se pudo establecer que una vez identificado los principales factores que guardan alto grado de relación se procedió a proponer estrategias a fin que los pequeños y medianos productores del cantón Valencia puedan acoger y de esta manera hacer que sus cultivos sean más productivos y resilientes (Tabla 4).

A continuación, se presenta una estrategia defensiva (A y F) buscando evitar que empeore la situación presente; estrategia ofensiva (F y O) buscando mejorar la situación actual; estrategia de reorientación (D y O) buscando transformar situación haciendo cambios que eliminen las debilidades y crezcan nuevas fortalezas y estrategia de supervivencia (D y A) buscando eliminar los aspectos negativos que perjudican el adecuado proceso productivo del cultivo del cacao.

Tabla 4. Propuestas de estrategias a fin de mejorar el proceso productivo del cultivo de cacao en los pequeños y medianos productores del cantón Valencia-Provincia de Los Ríos

FO Ofensivas (Explotar)	FA Defensivas (Mantener)
Acceder a Créditos Financieros Productivos a fin de mejorar el proceso productivo del cultivo de cacao en sus fincas contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las familias.	Realizar un adecuado manejo de suelo en sus plantaciones utilizando la biomasa residual del cultivo de cacao a fin de contribuir a la agenda 2030

DO Reorientación (Corregir)	DA Supervivencia (Afrontar)
Aplicar el proceso de mejora continua en sus procesos productivos aplicando las nuevas tecnologías lo que permitirá maximizar sus niveles productivos	Aplicar buenas prácticas ambientales en el proceso del cultivo de cacao a fin de alcanzar un equilibrio sostenible y sustentable

A continuación, se propone una propuesta de un Modelo de Gestión de Operaciones para la producción de cacao en el Cantón Valencia, mismo que se encuentra basado en el enfoque sistémico, aplicando en cada uno de los procesos involucrados en el ciclo: “planificar-hacer-verificar-actuar”, (Figura 4) uno de los principios de calidad total, a través del cual se representan todas las interacciones de los procesos que tienen lugar en las fincas. Una ventaja adicional en la construcción de este modelo, es que los objetivos planteados pueden alcanzarse más fácilmente dado que los recursos y las actividades relacionadas están gestionadas como procesos, los cuales han sido desarrollados bajo el principio de la mejora continua, aplicando el ciclo de Deming: planificar, hacer, verificar y actuar.



Figura 3. Propuesta de modelo de gestión de procesos para la producción de cacao en el cantón Valencia-Provincia de Los Ríos Fuente: Los autores

Por otra parte, de acuerdo a lo manifestado por (Chacón y Zabaleta, 2014); expresan que el aumento de la productividad en las fincas productoras de cacao se dará en la medida en que se implemente el modelo de administración de operaciones; siendo factores claves de éxito:

- Crédito focalizado y condicionado. Debido a los altos niveles de morosidad crediticia de los pequeños y medianos productores se debe gestionar un crédito focalizado y condicionado. Es decir, el modelo contempla que se les entregue dinero en forma fragmentada al productor, en función a un calendario de tareas. Si cumplen las tareas, se les proporciona el siguiente pago. Este sistema logrará que los fondos sean destinados a las tareas de las parcelas y producción y no fueran destinados a actividades personales.
- Capacitación técnica aplicada. El modelo incorpora la metodología de “aprender haciendo”. Los productores deben practicar las actividades junto al técnico para asegurarse que están aprendiendo correctamente.
- Supervisión de las actividades realizadas en el campo de cultivo. Los técnicos deben visitar e inspeccionar las fincas de los productores regularmente para asegurarse que las labores avancen correctamente y que los productores utilicen las buenas prácticas agrícolas.
- Compromiso del beneficiado. Con este modelo el beneficiado se verá muy empoderado y establecerá un compromiso para mejorar su finca. Este compromiso se evidenciará con las labores de rehabilitación: los beneficiarios recibirán recursos para rehabilitar parte de su finca, con proyección a cubrir la totalidad de la misma.
- Condiciones climáticas. Según los productores, en los últimos años existe la presencia de un cambio climático que afecta la precipitación pluvial, lo que afectará a la productividad por falta de agua y se tiene que optar por un sistema de riego tecnificado.

CONCLUSIONES

Se evidenció que los pequeños y medianos agricultores de cacao no realizan un control adecuado en su proceso productivo presentándose falencias en la instalación del cultivo, labores culturales y cosecha, lo que repercute en sus niveles de rendimiento.

El aumento de la productividad en las fincas productoras de cacao de los pequeños y medianos productores del cantón Valencia se dará en la medida en que se implemente el modelo de administración de operaciones; teniendo como factores claves de éxito: crédito focalizado y condicionado, capacitación técnica, compromiso del beneficiado y adecuación al cambio climático.

REFERENCIAS

Chacón López V.; Zavaleta León, V. 2014. Modelo de Administración de Operaciones para la Producción de Cacao en la Provincia de Leoncio Prado – Región Huánuco – 2014

Llanes-Font, Mariluz, & Isaac-Godínez, Cira Lidia, & Moreno-Pino, Mayra, & García-Vidal, Gelmar (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXV (3),255-264. [fecha de Consulta 7 de agosto de 2020]. ISSN: 0258-5960. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3604/360433598002>

Llanes-Font, Mariluz, & Lorenzo-Llanes, Ernesto José (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. *Ciencias Holguín*, 23(1),75-89. [fecha de Consulta 17 de Julio de 2020]. ISSN:

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1815/181549596006>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Valencia 2016, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD Municipal del Cantón Valencia 2016-2020. 317 p.

Mallar, Miguel Ángel (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. Revista Científica "Visión de Futuro", 13(1), .[fecha de Consulta 7 de Agosto de 2020]. ISSN: 1669-7634. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935475004>

Márquez, M. (2002). LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE LOS MUNICIPIOS SAN FERNANDO Y BIRUACA DEL ESTADO APURE, EN VENEZUELA. Revista Mexicana de Agronegocios, VI (10)

Mejía. R. 2017. Diseño de un sistema de Gestión por procesos para la empresa agrícola la Huerta. Tesis. Ingeniería Comercial. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. 265 pp.

Mora, M., Bruna, G., Kern, W., Marchant, R. y Espinoza, A. 2003. "Comercialización de productos de origen agropecuario y/o agroindustrial", Tópico IV. Universidad de Chile. En: Fundamentos en Gestión para Productores Agropecuarios: Tópicos y estudios de casos consensuados por universidades chilenas. Universidad Católica de Valparaíso, Universidad Austral de Chile, Universidad de Concepción, Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad de Talca y Universidad Adolfo Ibáñez. Editado y producido por el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile.

OSTROFF, F. 2018. "La organización horizontal" Harvard Deusto Business Review

Pavón Rosales, María I., & Domini, María E., & Suárez Venero, Gicli M., & Almenares, Guillermo R., & Yong Chon, Ania, & Benítez, Bárbara (2015). DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y FORESTAL DE LA EMPRESA AGROPECUARIA "CAMILO CIENFUEGOS". Cultivos Tropicales, 36(3),7-13.[fecha de Consulta 2 de Mayo de 2020]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1932/193242312001>

Proaño. F. 2019. Boletín Situacional del Cacao. Gran Minga Agropecuaria. Ministerio de Agricultura y Ganadería. Coordinación General del Sistema de Información Nacional. (en línea). Consultado 16 de febrero del 2020. Disponible en file:///C:/Users/Ximena/Downloads/boletin_situacional_cacao_2015.pdf

Ponce Talancón, Humberto (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y

determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1),113-130. [fecha de Consulta 3 de junio de 2020]. ISSN: 0185-1594. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29212108>

Porter, M. 2017. *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada. Novena Edición. 29 p.

Ruiz-Fuentes, Daysi, & Almaguer-Torres, Rosa Mercedes, & Torres-Torres, Isabel Cristina, & Hernández-Peña, Alejandro Miguel (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX (1),1-11. [fecha de Consulta 1 de agosto de 2020]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1815/181529931002>

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) 2014. Ficha de Cifras General del Cantón Valencia. (en línea). Consultado el 16 de febrero del 2018. Disponible en http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1211_VALENCIA_LOS%20RIOS.pdf