

El cambio organizacional en la comercialización de chocolate ecuatoriano

María Dolores Quintana Lombeida

Doctoranda de la Universidad Estatal de Rosario; Magister en Administración de Empresas y Finanzas, Universidad Israel; Ingeniera de Empresas Hoteleras, Universidad Tecnológica Equinoccial; Administradora Gastronómica, Universidad Tecnológica Equinoccial; Docente e Investigadora, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito (Ecuador)

maria.quintana@ute.edu.ec

RESUMEN

Las empresas productoras y comercializadoras de chocolate ecuatoriano, han retrasado su cambio organizacional en un entorno cada vez más competitivo. Ciertamente Ecuador, es el mayor productor de cacao fino de aroma pero su escasa competitividad y limitado acceso a la tecnología, ha minimizado la estructura de emprendimiento por lo tanto es generador de materia prima y no de subproductos.

Mientras la demanda mundial es acelerada, solamente existen 25 empresas vinculadas a la producción y comercialización de chocolate ecuatoriano, de las cuales solo dos son competitivas internacionalmente.

El mundo empresarial del cacao en el país deberá enfrentar con otra visión organizacional estos desafíos; son necesarios cambios positivos y enraizados en cada individuo y actor de este producto. Es necesaria la conservación de espacios de análisis de las capacidades de la materia prima, los productores que deben posicionarse del mercado sólidamente con derivados de alta calidad. Por lo tanto, a través de esta investigación se analizará las generalidades de la cultura organizacional desde la perspectiva de los diferentes autores, posteriormente se describirá la industria de cacao y chocolate ecuatoriano para finalmente contrastar los enfoques del cambio organizacional en ciertas empresas del país, A través de una revisión de autores, y una compilación bibliográfica que contraste las diferentes perspectivas de cambio que el sector requiere.

Palabras clave: Chocolate ecuatoriano, empresas productoras, Ecuador, cambio organizacional.

ABSTRACT

The companies that produce and market Ecuadorian chocolate have delayed their organizational change in an increasingly competitive environment. Certainly, Ecuador is the largest producer of fine aroma cocoa but its lack of competitiveness and limited access to technology has minimized the entrepreneurial structure and therefore generates raw materials and not by-products.

While global demand is accelerating, there are only 25 companies involved in the production and marketing of Ecuadorian chocolate, of which only two are internationally competitive.

The business world of cocoa in the country must face these challenges with another

organizational vision; Positive and rooted changes are needed in each individual and actor of this product. It is necessary to preserve spaces for the analysis of the capacities of the raw material, producers who must position themselves of the market solidly with derivatives of high quality. Therefore, through this research, the generalities of the organizational culture will be analyzed from the perspective of the different authors. Later, the Ecuadorian cocoa and chocolate industry will be described to finally contrast the approaches of the organizational change in certain companies of the country. Of a review of authors, and a bibliographical compilation that contrasts the different perspectives of change that the sector requires.

Key words: Ecuadorian chocolate, producing companies, Ecuador, organizational change.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación analiza el cambio organizacional en las empresas comercializadoras de chocolate ecuatoriano en el mercado local de la Ciudad de Quito.

Con una investigación aplicada se profundizó en la temática de cambio organizacional a través del modelo de Fernández (2007). Se realizó un estudio exploratorio en las empresas que producen y comercializan chocolate en la ciudad de Quito a través de una investigación bibliográfica y un estudio descriptivo se contrastó con la posición de otros autores finalmente con el uso de un estudio correlacional se determinó los diferentes niveles del cambio del modelo de Fernández en consonancia con la realidad actual de las empresas relacionadas a la industria de chocolate en Quito.

Se determinó las teorías y fundamentos prioritarios del cambio organizacional para exponer las particularidades del sector cacaotero y subproductos de algunas empresas productoras y comercializadoras, finalmente se explica los enfoques del cambio organizacional que podrán ser considerados en el sector de las empresas de chocolate ecuatoriano.

2. GENERALIDADES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones se generan en un entorno con variables externas e internas que aceleran o retrasan el crecimiento empresarial, convirtiéndolo en fortuito y variable, así todo tipo de organización independientemente de la línea de producto o servicios que opere, se enfrenta a múltiples cambiantes que desafiar, con la conexión interna y la capacidad de reproducirse a sí mismas, se impulsan en el alcance de sus objetivos en un entorno de responsabilidad social.

La cultura corporativa es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios. Se exterioriza en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. (Martínez, 2006)

La idea de organización implica que el sistema bajo análisis no está realizando esfuerzos transitorios o accidentales. Si se le otorga a un conjunto social el rango de organización quiere decir que su existencia no finaliza con el producto que genera en ese momento, tampoco depende de un esfuerzo aislado (Etkin, 2009).

Las organizaciones se encuentran en un entorno globalizado donde el acceso a la información es cada vez más acelerado y el nivel de competitividad y productividad es sorprendente por lo tanto la capacidad de adaptación de estas, debe ser directamente proporcional a esta realidad.

Así toda organización presenta una manera de asumir el cambio, según se denotan: como herramienta para la adaptación, como medio para lograr los objetivos

organizacionales, como forma de hacer la organización competitiva, como medio que prepara a la organización para la incertidumbre.

Según (Morgan, 1997) las empresas deben dejar de lado los pensamientos burocráticos, crear formas de organización que lleven a la organización a hacer cosas nuevas con nuevos procedimientos. Entonces el desafío es *imaginizar*, imbuir al proceso organizativo de un espíritu de imaginación que nos lleve más allá de los comportamientos burocráticos. Se tiene que encontrar formas creativas de organización y management que permita; usar nuevas imágenes e ideas de como crea una comprensión común que admita hacer cosas nuevas de modos nuevos.

Para (Nieto, 2006) Las variables que están inmersas en el cambio organizacional son tiempo, caos y comunicación. De tal manera que,

El tiempo es concebido desde dos aristas, como un valor absoluto y, desde la perspectiva del observador, puede ser discontinuo. El tiempo incluye al cambio, este sustenta la estabilidad empresarial. Por lo tanto, muchas empresas al cabo del tiempo se sostienen a sus estructuras.

El caos, lo que supone su comprensión desde la perspectiva empresarial y del individuo, ya que incurre en una mirada holística de las anomalías humanas.

La comunicación, mientras esta se conserve, tendrá un papel sustancial sobre la forma como el cambio es considerado, esta supone un constructor del concepto.

Según Etkin y Schvarstein (1994) A los efectos de comprender la realidad o bien para promover cambios en la estructura organizacional se necesita ubicar dichos sucesos de la realidad en un marco temporal. Así, para sostener que una relación entre variables organizacionales es invariante o cambiante, permanente o transitoria, es necesario observar dicha relación en puntos diferentes sobre un eje temporal, el tiempo es un gran creador, pero que a la vez se debe hacer cosas para no desvanecerse por falta de innovación; este interviene en todo lo que sucede. El cambio no se puede dar fuera del tiempo. Lo relevante es saber cómo se da, cuál es ese poder de atracción y posesión del tiempo.

El cambio se da basado en un dialogo entre el contexto interno y externo; en el interno se tiene que con sus métodos, disposición y cultura se ve intervenido por lo tecnológico y exige climas organizacionales con cada vez más alta unificación y espacios para la divergencia.

En el contexto externo, sus variables económicas, políticas, sociales ambientales muestran condiciones cada vez más ininteligibles y fortuitas.

Las estructuras, los procesos y la misma cultura deben ser ahora muchísimo más flexibles que en el pasado; tal parece ser la solución, pero los costos son altos. De esta manera se estaría considerando el cambio del sentido, de lo que se trata, como la articulación de lo interno, externo, subordinado al dinamismo de la coordinación dirigida por mecanismos implicados en el orden y el desorden. (Nieto, 2006)

Entonces se afirma que la cultura de las empresas tiene tres niveles, artefactos, valores adaptados y supuestos adyacentes.

Artefactos

Implica la infraestructura tecnológica, su lenguaje escrito y hablado, producciones y la conducta expresa de sus miembros.

Valores adaptados

Se refiere al aprendizaje cultural, los valores propios de cada individuo. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, ulteriormente, presunción.

Presunciones subyacentes básicas

Comprenden los diferentes orígenes de los valores y las acciones, son las creencias, las percepciones, las maneras de sentir y pensar.

En el núcleo de la cultura, en su corazón se puede decir que esta la misión que orienta y focaliza las acciones de la gente en las empresas. Son las fuerzas intangibles que motivan a los administradores a gestionar, a los vendedores a vender, a los operarios a fabricar y a los clientes a confiar en ellos. (Fernandez, 2007)

Las organizaciones requieren percibir el cambio como una reinención de la cultura: “la imaginación es más importante que el conocimiento. Formular preguntas y posibilidades nuevas, ver problemas antiguos desde un ángulo nuevo, requiere imaginación creativa y es lo que identifica el verdadero avance en la ciencia”. Einstein El cambio se discierne entonces desde la esencia misma de la organización basada en el apoyo del talento humano que forma parte de ella y las ideologías que se han trazado y la capacidad de romper paradigmas y que estos puedan enfrentarse a estos en un clima organizacional que enfrentará retos y diferentes condicionantes.

El sector cacaotero y de chocolate en la ciudad de Quito

Quito es la capital del Ecuador cuenta con 2´122.594 habitantes según el Censo del 2010 del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador) ,en el año 1978 fue declarada como la primera ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad por sus características escénicas y su historia. Los lugares más representativos para el turismo son el Centro Histórico de Quito y el monumento a la Mitad del Mundo (AME, 2016). Quito cuenta con 704.556 empresas, según el directorio de Empresas Nacional diseñado por el INEC (2013). En este sentido, por su importancia económica y comercial en la Ciudad de Quito se centra una buena parte del consumo del chocolate tanto nacional como importado.

Actualmente el cacao tiene un 3% de demanda creciente desde hace 100 años. En Europa se consume entre 10 y 11 kg. de chocolate per cápita al año. Por esta razón varias empresas ecuatorianas han perfeccionado la fabricación de chocolate de calidad y hoy están a la par de empresas chocolateras con años de trayectoria, tanto en el mercado nacional como en el internacional. (Ministerio Coordinador de Patrimonio, 2013)

DESARROLLO

Cacao Fino de Aroma y empresas productoras en la Ciudad de Quito

El Cacao Pertenece a la familia de las Esterculiáceas, su especie es la Theobroma Cacao. El nombre científico viene del griego “Theos” que significa “Dios” y “broma” que significa “alimento”; este nombre fue dado por el botánico Lineo, por la importancia que la planta tenía para diferentes culturas de América. (Botánica-online, 2014) también es conocido como Nacional, Criollo o “de arriba”, este último caracterizado por su color amarillo, con un sabor y aroma único. El Cacao Nacional ocupa el 80% de la exportación de cacao en el Ecuador, ya que el 20% corresponde a la variedad CCN-51¹. (Ministerio Coordinador de Patrimonio, 2013).

Este producto también es manufacturado por industrias locales, nacionales, otras con representaciones de socios extranjeros.

¹ CCN51 Variedad de Cacao denominada Castro Naranjal del año 1951, en honor al científico responsable de la variedad

Tabla n.1 Empresas de Chocolate Ecuatoriano

Empresa	Datos generales
Pacari	Empresa familiar que inicia en el 2002. Cuidadosa de la responsabilidad social y del comercio justo, produce con otros productos ecuatorianos.
Fine & Flavour (Valdivian Chocolate)	Creada en 2008. Pilares: Cacao Nacional Arriba, Solo Ingredientes Naturales, Precio Justo.
Hoja Verde Gourmet	Fundada en el 2008. Su mercado aborda Quito, Estados Unidos y Europa
BKL Corporation-CAONI	Inicia en el 2006. Producción en la Provincia Pichincha, río Caoni.
Kallari	Inicio en el año 2000 850 socios de la comunidad Kichwa del Napo, productores orgánicos y artesanales con cacao fino de aroma

Elaborado por: autor

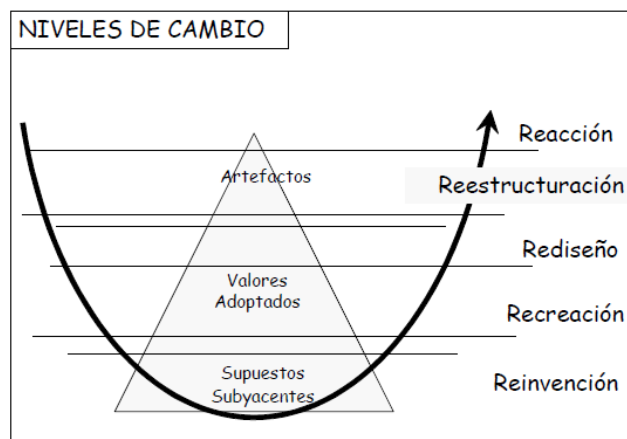
En otros casos destaca Valrhona con casi 100 años de experiencia en el mercado y siendo una de las mejores chocolateras de Francia, decidió invertir 40 millones de dólares para la creación de una planta en Ecuador con la alianza de Confiteca (dueños de la marca de chocolates República del cacao), en Julio del 2014 inauguraron ya su fábrica con miras al mercado mundial. (Asociación Nacional de Fabricantes de A y B, 2014) Se planea comprar el cacao a pequeños productores y previamente mejorar sus conocimientos y tecnología para poder explotar de mejor manera la materia prima. (El Productor, 2013)

Otra empresa es Cacaoyere, fue fundada en septiembre del 2001 por un grupo de visionarios, que registraron la marca para identificar sus productos. Su objetivo era cubrir la demanda de chocolates gourmet y ayudar a los pequeños productores de cacao, sin intermediarios. Su sede está ubicada en Quito e iniciaron sus actividades en julio del 2002 con cuatro tipos de chocolate que actualmente son: "Amazonia" 63% de cacao, "Esmeraldas" 71%, "Bolívar" 82%, "Pichincha" 91% de cacao. Cuenta con distribuidores en Estados Unidos, Alemania y dentro del país. (Universidad Técnica Particular de Loja, 2014)

Pacari es una empresa familiar que fabrica el chocolate orgánico más fino del Ecuador. Es una empresa con principios sociales y ambientales, por esto se ha convertido en el primer chocolate orgánico de un solo origen producido totalmente en Ecuador. Pacari se traduce como "Naturaleza" en quechua. Poseen una variedad de productos como son: sabores andinos, cosecha de frutas regionales, frutos cubiertos con chocolate, pepas cubiertas de chocolate, chocolate en polvo, Raw (Pacari, 2015).

Enfoques del Cambio Organizacional

Figura N.1 Niveles de cambio



Fuente: Fernández, María Andrea (2007)

Para Fernández (2007) el cambio organizacional conforma cinco niveles, en relación al nivel de la cultura en que inciden: recreación, reestructuración, rediseño, recreación y reinención.

Reacción

Para la Real Academia Española se define a “reacción” como la forma en que alguien o algo se comportan ante un determinado estímulo. De esta manera se potenció a la empresa Pacari en un entorno sin tecnología donde debió importarla y buscar herramientas de crecimiento empresarial.

En Ecuador aproximadamente 327 000 ha de cacao son cultivados con un rendimiento por productor de 200 a 300 kg/ha/año (Quiroz, 2002). Fueron centenares de años con una producción empírica, a pesar del importante precio por quintal que bordea actualmente los \$125 dólares, se ha enfrentado un cultivo manejado por tradiciones rutinarias sin reacción al cambio a cargo de los pequeños agricultores que poseen 3 hectáreas en promedio.

WAO, el último emprendimiento a nivel de cacao ecuatoriano que revolucionó este concepto obtuvieron el premio de las Naciones Unidas para las organizaciones que apuestan al desarrollo sostenible. El reconocimiento se llama Premio Ecuatorial 2014, y ha sido un aliciente para las mujeres waorani que tuvieron que cambiar sus actividades tradicionales de caza de especies silvestres en el Oriente Ecuatoriano en la zona del Yasuní.

El Parque Yasuní fue creado en 1979, en la actualidad cubre 982 mil hectáreas, posee la menor inversión en relación a su superficie, y cuenta con el equipo humano más reducido (Fontaine.G, 2007), en los últimos años los Waorani² comercializaban animales exóticos, el agravante era que estos animales estaban desapareciendo, y bajo un comercio ilegal. Actualmente las mujeres waorani para garantizar una convivencia más ecológica con su entorno y auspiciadas por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, iniciaron la siembra, producción y cosecha de cacao fino de aroma con la finalidad de procesar chocolate ecuatoriano. La empresa “Bios” apoya la iniciativa de WAO, comparte su habilidad en su planta, transfiere y socializa el conocimiento, maquila el cacao del Yasuní para convertirlo en barrar, como parte de su interés en la responsabilidad social.

² Waorani: Grupo indígena amazónico, también conocidos como “Huaorani” cuyo significado se refiere a “nosotros la gente” (Fuentes, 1997).

Al compartir este conocimiento, éste se incrementa y llega a ser más valioso, se producen sinergias que hacen que el total del conocimiento alcanzado sea mayor cuantitativa y cualitativamente que la suma de los conocimientos individuales. (Rodríguez, 2007)

Dicho cambio se concibió en contraste a la inversión en investigación y desarrollo en el país, que para el 2013 bordeaba el 0.35% del Producto Interno Bruto, tras ello el Estado decidió elevarlo para el 2014 a 0.78% y alcanzó en el 2015 1,5%. Esto repercute en las industrias productoras de chocolate, ya que deben importar la tecnología para generar subproductos más competitivos.

La decisión de involucrar tecnología en cultivos con manufactura altamente empírica permitió que se desarrollaran al menos 25 empresas en el país (Ministerio de Productividad y competitividad, 2015) con cualidades de exportación, sin embargo fue un período que las organizaciones tuvieron un proceso de reacción ágil mientras que otras persisten en desarrollar mejoras más lentamente.

Reestructuración

La Reestructuración se identifica como un cambio armado o deliberado de la manera en la que se ejecuta el trabajo con el fin de elevar la motivación, la participación del equipo de trabajo hacia la excelencia organizacional (Amorós, 2006)

Pacari (empresa productora de chocolate desde el 2002) debió enfrentar un mercado local altamente complejo, pues la cultura de consumo de Quito mantiene el paradigma de que el chocolate es una golosina no un alimento, así tras el lanzamiento, se proyectó varias campañas de difusión y culturización del mercado acerca del género como alimento, rompiendo esquemas y proyectándolo como un producto gourmet en tiendas especializadas y generando combinaciones del chocolate con ingredientes locales. De tal manera que la estructura convencional de las empresas de chocolate fue transformada, una vez que el producto estaba potencializado en el mercado local, inició paralelamente su comercialización en el mercado internacional.

Rediseño

Actualmente las empresas enfrentan altos desafíos, principalmente por la necesidad de desarrollarse en marcos de competitividad y productividad, sin embargo independientemente de ello deben hacerlo con el objetivo de alcanzar permanencia en el mercado, niveles de rentabilidad, estabilidad y lograr una lealtad y satisfacción del cliente para ello frente a la globalización de la información y el acceso de las propuestas de portafolios de servicios de la competencia es altamente necesario el rediseño organizacional.

El Rediseño se propuso originalmente a finales de los ochenta y a mediados de la siguiente década llegó a su nivel máximo de popularidad. En la actualidad, este método de una u otra forma sigue vigente, aunque se utiliza mucho menos que en la década pasada. Implica el rediseño fundamental de los procesos comerciales con la finalidad de alcanzar mejoras contundentes (Hitt, 2006).

En este contexto la empresa BIOS, originalmente de la Capital del Ecuador, posesionó su marca desde los años ochenta como un producto alto en azúcar y con variados sabores. Bajo esas características fue altamente profesional hasta que la competencia y el mercado exigieron otro producto ya que tenía otras necesidades.

Actualmente ha implementado una fuerte estrategia de marketing vinculada a un mercado más demandante, exigente y de un estrato más alto. Así debieron rediseñar su oferta de productos innovando una línea gourmet inclusive con empaques diferentes con otro packaging, sabores y aromas naturales

Recreación

Es vital para una organización diagnosticar la filosofía de sí misma para así implementar los cambios necesarios en los objetivos individuales, departamentales y llevarlos hacia la misión y visión organizacional. La perspectiva de los cambios de

paradigmas hace mención a romper dichos esquemas, así, la organización tendrá mayores expectativas.

Toda organización empieza con una apertura mental con las personas que trabajan en la organización. Solo las personas cambian sus habilidades, conductas y relaciones, y solo pueden hacerlo en el trabajo real que desempeñan. Por lo tanto, cualquier cambio se inicia con la construcción de un modelo organizacional enfocado en los resultados del desempeño de toda la estructura; un modelo que podrá después siempre ser afinado y pulido, pero que sirve para asegurar que cada colaborador sepa por qué su desempeño y desarrollo es importante para el propósito de cada organización (Zimmermann, 1998).

Kallari es una iniciativa empresarial comunitaria, a orillas del Rio Napo, en la amazonia ecuatoriana más de 800 familias unieron sus esfuerzos para cultivar cacao que crecía en la zona, a través de un proceso orgánico generaron su propia marca, a pesar de que hasta el año 2016 no cuentan con su propia maquiladora han sido parte de ferias internacionales en la búsqueda de la socialización y expansión de su marca, para la comunidad que estaba ajena a la realidad de tecnologías de la información y comunicación fue parte de romper paradigmas fragmentar el mercado con su marca. Actualmente todos los recursos obtenidos los reinvierten en la comunidad, han insertado su propio invernadero de vainilla, un invernadero de cacao variedad nacional e iniciaron con apoyo de gobierno central su planta de producción y ofertas lúdicas de servicios de agroturismo.

Toda organización es el resultado de sus integrantes, es la suma de las competencias de quienes lo conforman, por lo tanto. es preponderante que la filosofía organizacional y el mejoramiento continuo sea universal.

Reinvención

“Si buscas resultados distintos no hagas siempre lo mismo” Albert Einstein

El cambio en una organización empieza por los procesos más visibles, sin embargo es en cada una de las áreas donde debe fundamentarse un visionario de este cambio, haciéndolo visible y orientado a la réplica de los otros integrantes, así el nivel de cambio se va visualizando en un efecto cascada cada vez más acelerado y contagiante en la organización. De tal manera que el cambio se convierte en paralelo y profundo.

Toak es la empresa procesadora de chocolate ecuatoriano más reconocida por su excelencia en branding³, pocas marcas han logrado concentrar todas las cualidades de un producto en un empaque cargado de historia y representatividad. Toak personifica una de las barras de chocolate más caras del mundo, en el Valle de la Plata en el oriente ecuatoriano, un empaque que incluye una barra de 50 gramos, una pinza para consumirlo, un folleto con la leyenda del producto por el valor de \$260 doscientos sesenta dólares.

CONCLUSIONES

Se determinó las teorías y fundamentos del cambio organizacional donde se perciben tanto los factores externos como internos prioritarios en el modo en que los individuos sostienen la idea del cambio en la organización, por lo cual es una transformación

³ Branding: Considerado como el más amplio uso de la identidad de una marca, se relaciona con la imagen de marca. El concepto de imagen fue propuesto por psicólogos a mediados del siglo 20, para indicar la impresión de una marca en la mente del consumidor El branding entonces agrupa elementos como imagen, logotipo y símbolo (Hasanali, Leavitt, & Williams, 2005)

donde están implícitos quienes la conforman con la suma de sus objetivos en favor de los objetivos organizacionales.

Se expuso las particularidades del sector cacaoero y subproductos que se han desarrollado en la ciudad de Quito, percibiendo cuatro empresas con estrategias transformadoras que implicaron su éxito.

Los enfoques del cambio organizacional que podrán ser considerados en el sector de las empresas de chocolate ecuatoriano están basados en la reacción, reestructuración, rediseño, recreación y reinención.

El cambio organizacional en apalancamiento con la innovación y la creatividad en las marcas de chocolate ecuatoriano han sido en parte su factor de clave de éxito

La limitación de la tecnología provocó que las empresas se vincularan a la importación de tecnología y a la incorporación de estrategias que incluyen procesos artesanales, uso de insumos locales, y práctica de actividades tradicionales.

El apalancamiento y la asociatividad no solo se han dado en las productoras de chocolates sino que ha sido una iniciativa para su comercialización con el aporte también de entidades estatales.

BIBLIOGRAFÍA

- AME. (10 de Febrero de 2016). Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. Obtenido de <http://www.ame.gob.ec/ame/index.php/ley-de-transparencia/68-mapa-cantones-del-ecuador/mapa-pichincha/295-canton-quito>.
- Amorós, E. (2006). Comportamiento Organizacional. Perú: USAT.
- Angulo, Sebastián. "Hoja verde: su fino sabor le llevó a Europa y Estados Unidos" LIDERES (Quito). 28 Enero, 2015. 14-Febrero, 2017 <www.revistalideres.ec/lideres/hoja-verde-fino-sabor-le.html>
- Caoni, "Todo empezó en el 2006" (Quito) 05 enero, 2017 <www.caonichocolate.com/mundo/caoni/historia/>
- Chiriboga, M., Piccino R. (1982). La producción campesina cacaoera: problemas y perspectivas. Ecuador.
- El cambio y el sentido de lo irracional Incertidumbre, complejidad y caos. (s.f.).
- Etkin, J. R. (2009). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Argentina: Graniza.
- Fernandez, M. A. (2007). Empresas de Rosario. Rosario.
- Fontaine, G. (2007). Entre ecologismo utópico y nacionalismo pragmático: el proyecto Ishpingo, Tambococha y Tiputini (ITT) y la gobernanza energética en el Ecuador. Quito: Flacso.
- Fuentes, B. (1997). Huamoni, Huarani, Cowudi una aproximación a los Huaorani en la práctica política multi-étnica ecuatoriana. Quito: Abya-yala.
- Hasanali, F., Leavitt, P., & Williams, R. (2005). Branding A guide for your Journey to best-practice processes. Texas: APQC Publications.
- Hitt, M. (2006). Administración. México: Prentice.
- Martínez, L. (2006). Gestión del Cambio y la innovación en la empresa. España: Ideaspropias editorial.
- Morgan, G. (1997). Imaginización. Buenos Aires: Granica.
- Nieto, R. (2006). El cambio y el sentido de lo irracional. Colombia: Universidad Javeriana.
- Rodríguez. (2007). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS. Scielo.
- Zimmermann, A. (1998). Gestión de cambio organizacional. Quito: Abya Ayala.