



## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, CAPITAL INTELECTUAL E INNOVACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DEL CHIFLE DE PLÁTANO (MUSA AAB)

## KNOWLEDGE MANAGEMENT, INTELLECTUAL CAPITAL AND INNOVATION OF THE FRIED PLANTAIN SLICES (MUSA AAB) PRODUCTION

*Karen Johana Piloso Chávez<sup>1</sup>  
Evelyn Tatiana Pinargote Navarrete<sup>2</sup>  
Ricardo Ramón Montesdeoca Párraga<sup>3</sup>*

*(Recibido/received: 28-agosto-2020; aceptado/accepted: 20-octubre-2020)*

**RESUMEN:** Ecuador tiene importantes productos agrícolas, como el plátano verde macho en sus distintas variedades: Dominico, Maqueño y Barraganete, este se exporta y otra parte se procesa en chifles (finas rebanadas de plátano fritas); permitiendo procesos de innovación en su cadena productiva. El objetivo es identificar aspectos de Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual e Innovación en la cadena productiva de la Industria del chifle en el Cantón El Carmen de la Provincia de Manabí del Ecuador. Se aplicó la metodología de investigación documental y de campo al observar el objeto. Como resultados: el plátano barraganete *Musa AAB* es el más utilizado en la producción del chifle, su industrialización cuenta con procesos estándares que varían en sabor y presentación, y la comercialización es nacional e internacional. En sus resultados se visualiza la efímera información como soporte de estructura organizacional, un potencial elemento de experticia, pero una debilitada innovación.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del conocimiento, Capital intelectual, Innovación, Cadena productiva del chifle.

**ABSTRACT:** Ecuador has important agricultural products, such as the male green plantain in its different varieties: Dominico, Maqueño and Barraganete, this is exported and another part is processed into chifles (thin fried plantain slices); allowing innovation processes in its production chain. The objective is to identify aspects of Knowledge Management, Intellectual Capital and

<sup>1</sup> Carrera de Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Campus Politécnico El Limón, Km 2.7 vía Calceta – Morro – El Limón Sector La Pastora, Calceta, Manabí, Ecuador. Enviar correspondencia e/mail: [karenpi29@gmail.com](mailto:karenpi29@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6155-3552>

<sup>2</sup> Carrera de Ingeniería en Sistemas, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión El Carmen, Km 33 vía Chone - Santo Domingo, El Carmen, Manabí, Ecuador. e/mail: [evetaty\\_3126@hotmail.com](mailto:evetaty_3126@hotmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4197-8422>

<sup>3</sup> Carrera de Agroindustria, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Campus Politécnico El Limón, Km 2.7 vía Calceta – Morro – El Limón Sector La Pastora, Calceta, Manabí, Ecuador. e/mail: [ricardomontesdeoca1982@gmail.com](mailto:ricardomontesdeoca1982@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6116-9975>

Innovation in the productive chain of the “Chifle” Industry in the El Carmen Canton of the Manabí Province of Ecuador. The documentary and field research methodology was applied when observing the object. As a result: the *Musa* AAB barraganete plantain is the one most used in the production of chifle, its industrialization has standard processes that vary in taste and presentation, and its commercialization is national and international. In its results, the ephemeral information is visualized as support of the organizational structure, a potential element of expertise, but a weakened innovation.

**KEYWORDS:** Knowledge management, Intellectual capital, Innovation, chifle productive chain.

## INTRODUCCIÓN

Ecuador cuenta con importantes productos agrícolas, entre ellos, uno de los más significativos es el plátano en sus distintas variedades, fruto que se caracteriza por su versatilidad ya sea en el consumo fresco o procesado, lo que lo hace atractivo y cuenta con la preferencia de los consumidores; por tanto, se convierte en una opción válida para el desarrollo de procesos de innovación y gestión del conocimiento, que estimulen su transformación en muchas más opciones que se inserten en distintos mercados a través de la cadena de producción de la agroindustria (AEBE, 2012).

De esta manera, la industria del plátano se convierte en una significativa fuente de empleo e ingresos en las poblaciones y empresas adyacentes como es el caso en El Cantón El Carmen de la Provincia de Manabí ya que, su alto consumo como producto básico en la dieta de los ecuatorianos, permite comprobar las bondades alimentarias del mismo en los mercados locales como alimento fresco o procesado artesanal o industrialmente en chifle; además de generar procesos de exportación y comercialización a nivel industrial (GAD, 2015).

El objetivo de este estudio fue identificar aspectos de Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual e Innovación en la Cadena productiva de la Industria del chifle desarrollada en el Cantón El Carmen de la Provincia de Manabí del Ecuador. En sus resultados se visualiza la efímera información como soporte de estructura organizacional, un potencial elemento de experticia, pero una debilitada innovación.

### *Descripción de la Cadena productiva del Chifle en el Cantón El Carmen de la Provincia de Manabí del Ecuador*

Para poder identificar, en los resultados de esta investigación (Sección 4), algunos aspectos de Gestión del Conocimiento (GC), Capital Intelectual (CI) e Innovación (I) en la Cadena productiva de la Industria del chifle desarrollada en el Cantón El Carmen de la Provincia de Manabí del Ecuador, se hace necesario aclarar cierta terminología relacionada a la Cadena productiva y la Cadena agroproductiva; así como también, la descripción de las características principales de esa Cadena productiva desarrollada en el cantón El Carmen.

Al respecto, acota Isaza (2008) que, los trabajos de Hirschman sobre el desarrollo económico fueron pioneros en proponer la existencia de “encadenamientos” de cooperación entre firmas y más adelante, Porter de la escuela de la planeación estratégica formula la “cadena de valor” para describir el conjunto de actividades que se llevan a cabo al competir en un sector, por lo tanto, la cadena productiva es un concepto que proviene de la escuela de la planeación estratégica.

De esta manera, se define a la cadena agroproductiva como un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecno-productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto. (Onudi, 2004; Isaza, 2008). Estas, a su vez, se subdividen en eslabones o enlaces, los que comprenden conjuntos de industrias o empresas que se interrelacionan con funciones específicas dentro del proceso productivo de un mismo producto hasta garantizar que llegue al consumidor final.

Es necesario acotar que, la cadena agroproductiva en el sistema agroproductivo se define como una realidad económica y social constituida por un conjunto de actores y actividades que interactúan dentro de un sistema y se interrelacionan para satisfacer necesidades de mercados específicos (IICA, 2006); la cual, en el Ecuador está compuesta por una serie de eslabones, entre los que se destacan, producción, cosecha y poscosecha, comercialización (transporte y almacenamiento), industrialización (conservación y transformación), distribución final, y el consumo (MAG, 2006).

En el caso de la cadena productiva, la Dirección General de Promoción Agraria (DGPA) la define como “Un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final”. Por lo tanto; la cadena productiva de chifle en la localidad de El Carmen se sustenta desde los productores de plátano verde, las empresas artesanales e industrias productoras de chifle y las comercializadoras encargadas de llevar el producto definitivo empaquetado en diferentes presentaciones hacia la demanda local, nacional e internacional. El proceso de la gestión de la Cadena productiva del chifle resumirá la interacción de los diferentes eslabones en donde desde una revisión bibliográfica se identifica el desarrollo de la (GC), (CI) y la (I) (Figura 1).

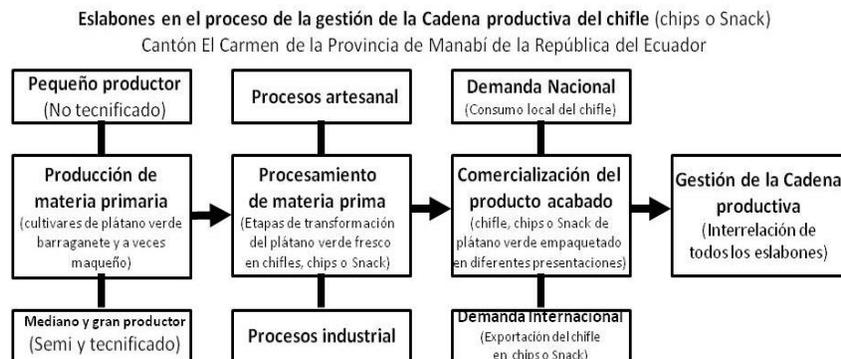


Figura 1. Eslabones de la Cadena productiva del chifle en la Provincia de Manabí  
Fuente: elaboración propia

Para comprender el primer eslabón de la Cadena productiva del chifle, referido a la producción primaria, es indispensable saber que el plátano se define en dos derivaciones, por un lado, es una planta herbácea originada de un híbrido triploide de *Musa acuminata* y *Musa balbisiana*, perteneciente a la familia de las Musáceas (*Musa* AAB), que consta de un tallo subterráneo (Cormo ó Rizoma) del cual, brota un Pseudotallo aéreo; el Cormo emite raíces y yemas laterales que formaran los hijos o retoños. Adicional a esto, posee diferentes variedades en las que se destacan: Hartón, congo, guayabo, barraganete y dominico (Hernández & Vit 2009; Paz & Pesantez, 2013). Aunque, morfológicamente, el desarrollo de una planta de Plátano comprende tres fases: Vegetativa, Floral y de Fructificación. (Magrama, 2003).

El origen del plátano es en el Suroeste Asiático, a lo largo de los años, su cultivo se ha extendido a Centroamérica, Sudamérica y África Subtropical. (Magrama, 2003; Hernández & Vit, 2009; Guerrero, 2010). Por lo tanto, constituye fuente importante de alimentación tanto en el sur de la India como en algunas partes de África Central, África Oriental y en la América Tropical. (Murillo G., 1995; Asociación Nacional del Café, 2004).

Las plantaciones de plátano se pueden divisar por todo el territorio ecuatoriano, gracias a que el clima de Ecuador es beneficioso para el cultivo de plátano, banano y otras frutas exóticas, especialmente en la provincia de Manabí, donde el clima se caracterizan por ser húmedos y cálidos: uno denominado estación invernal del período diciembre-mayo que es calurosa debido a la influencia de la Corriente Cálida del Niño, y el otro, un verano que va de junio a diciembre, menos caluroso por estar influenciado por la corriente fría de Humboldt (GAD, 2016).

El cultivo del plátano en el territorio ecuatoriano, se concentra básicamente en el triángulo platanero de la República del Ecuador conformado por las provincias de Manabí, Santo Domingo y Los Ríos, se produce 52.612ha, 14.249ha y 13.376ha respectivamente (Proecuador, 2015). Aunque varios factores tales como, el nivel de tecnificación, la zona de producción y el tamaño de la explotación, van a incidir notablemente en los rendimientos de producción platanera; por tanto, hay que tener en cuenta que, dependiendo de la infraestructura utilizada en la producción existen tres niveles de manejo del cultivo: Tecnificado a cargo de grandes productores, semi-tecnificado en manos de medianos productores y no tecnificado por parte de los pequeños productores; en consecuencia, según sea el manejo que se presenta en cada nivel así será la relación con el rendimiento de ese producto (Armendáriz, 2015; MAG, 2015).

Los proveedores de plátano de la región manabita son innumerables, pues, es un producto que se siembra en casi todas las localidades y se vende al por menor. Es así como, las empresas compran a pequeños productores una cantidad fija y a veces un poco variable de unidades de plátanos semanalmente. La condición de compra es que, la industria sufre los problemas de precios que se suscitan por la temporada de baja producción donde el precio es alto y en las temporadas de mucha producción la industria aprovecha el bajo precio para mejorar sus ganancias (IICA, 2006; Paz, 2013; Proecuador, 2015).

Con respecto al segundo eslabón de la Cadena productiva del chifle en el Cantón El Carmen, referido al Procesamiento de la materia prima, el plátano barraganete, cultivado en ese cantón,

queda en manos de las empresas artesanales o pequeñas industrias; se trata de una industria relativamente joven, que en los últimos cinco años ha venido trabajando en mayor medida y aprovechando los beneficios económicos del plátano (FMCG & Retail, 2014; Revista Líderes, 2017; Zumba, 2016).

En cuanto a las características requeridas de la fruta por parte de la industria, se encuentra establecida por la semana de corte, que en el proceso productivo se lo determina idóneo la fruta de la semana 14. Este procedimiento para la industria se convierte en el primer paso conocido como recepción de materia prima, seguido del lavado y enjuague, que se realiza con abundante agua, se extrae la corteza mediante el pelado manual, donde la experticia de la mano de obra se muestra en su habilidad; aunque, algunas industrias utilizan el escaldado previamente al pelado, donde los plátanos son sometidos a lavado bajo agua caliente a unos 90 segundos de duración para facilitar su pelado. (Revista Líderes, 2017).

Siguiendo la secuencia del proceso, se encuentra el paso referido al corte, donde se logran las rebanadas que en promedio son de 1,5mm de grosor, que dependerá del proyecto de la industria o del cliente final, en este paso es fundamental conectarse con el siguiente, la fritura, ya que, los plátanos cortados deben salir directo a las freidoras para evitar que se peguen las rebanadas de la fruta; la fritura se realiza con una freidora industrial a temperatura entre 150°C y 180°C con una duración entre 4 y 5 min; en la última etapa del proceso, se encuentra el escurrido, y el empaçado con bolsa de polipropileno bio-orientado esterilizado.

Finalmente, se observa que el producto terminado permanece sobre pallets y en lugares que reúnan requisitos tanto físicos como sanitarios, hasta que pueda ser despachado hacia los puntos de venta. Todos los procesos, materias primas, materiales auxiliares y materiales de embalaje deben contar con un seguimiento efectivo en cuanto a la calidad, y este es ejecutado por la unidad o departamento de gestión de calidad que es una de las más importantes dentro de la industria como son las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) (Sánchez, 2003).

Con respecto al tercer eslabón de la Cadena productiva del chifle en el Cantón El Carmen, referido a la Comercialización del producto terminado, se acota que, la mayoría de las empresas comercializadoras de snack, se iniciaron en un principio, como pequeños y medianos productores de plátano creando empresas familiares donde se elaboraban el chifle y ellos mismo se encargaban de esta actividad logrando entregar su producción directamente hasta el consumidor final. (IICA (2006); Paz & Pesantez, 2013; Zumba, 2016).

Hoy en día, el comercio del chifle o Snack de plátano en el Ecuador se desarrolla en dos mercados: el interno y su ampliación al mercado internacional; el primero, se consolidó y permitió mejorar la producción en cuanto a cantidades motivada por una alta demanda local, generando este eslabón donde intermediarios dedicados al retail, son la fuerza de venta de las industrias; mientras que, los pequeños productores de chifle se mantienen en la entrega directa, manejando la distribución al detalle. Pues, tras su consolidación en el mercado local, la industria de snacks se plantea un reto: seguir escalando posición entre los principales alimentos con valor agregado que se exportan a otros mercados (Zumba, 2016). Por tal motivo, Proecuador se encarga de la

promoción del mercado del Snack de plátano a fin de ampliar la oferta local hacia mercados internacionales. (Proecuador, 2015).

Por último, con respecto al cuarto eslabón de la Cadena productiva del chifle en el Cantón El Carmen, referido a la Gestión de la Cadena de Producción, se expone que, en ese cantón se encuentra muy posicionada la industria de los chifle, chips o Snack de plátano verde, es decir, de hojuelas de plátano frito a través del uso de la variedad del plátano verde barraganete para el consumo local y nacional.

## **METODOLOGÍA**

La metodología aplicada en el presente estudio es de investigación documental de fuentes primarias y secundarias relacionadas a la (GC), el (CI) y la (I) en la cadena de producción de la Industria del chifle o Snack de plátano que se asienta en el Cantón El Carmen de la Provincia de Manabí de la República de Ecuador.

La metodología aplicada en el presente estudio, se desarrolló con base a las siguientes fases:

Fase Documental: revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias de publicación periódicas en formato digital, así como también, de trabajos de investigación para obtener algún grado específico en relación a los sustentos teóricos de este estudio sobre (GC), el (CI) y la (I) en la cadena de producción de la Industria del chifle.

Fase de Campo: observación directa del proceso de la cadena de producción de la Industria y pequeños productores de chifle (artesanos) del cantón El Carmen.

Fase Interpretativa: sistematización del proceso teórico-metodológico del presente estudio para identificar algunos aspectos relativos de la (GC), el (CI) y la (I) en la cadena de producción de la Industria del chifle.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

*Identificación de la Gestión del conocimiento, el Capital intelectual y la Innovación en la Cadena de producción del Chifle o Snack de plátano en el Cantón El Carmen de la Provincia de Manabí del Ecuador.*

Con respecto a la identificación de algunos aspectos de Gestión del Conocimiento (GC), Capital Intelectual (CI) e Innovación en la Cadena productiva de la Industria del chifle desarrollada en el cantón El Carmen es importante considerarlos a partir de las características de los eslabones del proceso de la gestión de esa Cadena productiva, expuestos en la Sección 2 de esta investigación: Producción de la materia prima, Procesamiento de la materia prima, Comercialización del producto, y Gestión de la Cadena productiva de la Industria del chifle.

### *Gestión del Conocimiento Gerencia*

La gestión del conocimiento se constituye en el elemento crítico de una estrategia de negocios que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja los nuevos retos y oportunidades en el mercado, y lo logra apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva (Cantón, 2004). De esta manera, la gestión del conocimiento en la cadena de producción de la industria del chifle puede ser vista como un proceso a través del cual, se facilita la administración de los flujos de conocimiento y de la transformación que tendrán los diferentes conocimientos previos, tanto internos como externos a esa cadena de producción de ese proceso productivo agroindustrial del plátano; logrando así, la configuración del potencial de conocimiento de esa industria.

Por tanto, la gestión del conocimiento integra el valor que procede directamente de las personas, el valor generado por la organización y el valor que se manifiesta de las relaciones que surgen de la organización con otros agentes sociales que integran el entorno (Pérez & Countin, 2005); definida como la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente (Serradell & Pérez, 2003).

No obstante, la GC es considerada como un conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir los datos, informaciones y conocimientos de una organización. La captación se puede realizar tanto desde el exterior como desde el interior de la organización. La finalidad es constituir un stock de conocimientos objetivados y sistemáticos aplicables a las actividades de la organización por cualquiera de sus empleados, independientemente de quién los hubiese generado, al objeto de mejorar su eficiencia (Peña, 2001).

Para efecto de este estudio, se asumirá la definición de GC como una estrategia organizacional que basada en un ambiente innovador y en el uso de las TIC, desarrolla capacidades para: organizar, almacenar, transferir, aplicar y proteger el conocimiento organizacional, con la finalidad de incrementar la competitividad y sustentabilidad de las organizaciones o empresas (Fernández, 2007).

Al extrapolar esta determinación teórica al objeto de este estudio, se determina que es vital considerar al momento de establecer una cadena de producción de la industria del chifle, el valor que tiene cada uno de los miembros que la integran, desde los productores, los empleados directos e indirectos, ya que, cada uno de ellos representan el conjunto de ese proceso y la integración de saberes tan fundamentales para garantizar el éxito del producto y la comercialización final.

El objetivo básico de la GC es la creación de valor, independientemente del capital intelectual, de difícil cuantificación en los balances, al final, la GC no persigue otra cosa que mejorar los resultados de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, en definitiva, obtener mayores beneficios. Por tanto, si un sistema de GC no conduce a la obtención de beneficios, valorados

éstos en sus numerosas formas (tangibles o intangibles), por tanto, el sistema no está correctamente aplicado o no está funcionando adecuadamente. (Fernández, 2007).

Asimismo, el valor que genera la cadena de producción de la industria del chifle es un valor agregado porque al estar enrumada en la internacionalización del producto final, genera altas expectativas en cada uno de los miembros que intervienen en ese proceso, poniendo en evidencia el valor ético al momento de exponer cada uno de los plátanos producidos o procesados en sus diferentes presentaciones para la exportación, distinguiendo el sello de calidad por el compromiso generado en esa cadena de producción con la industria del plátano, como de la propia nación ecuatoriana.

Inclusive, el valor que se expresa en cada una de las relaciones que surgen de la industria ecuatoriana del chifle o Snack de plátano con cada uno de los organismos gubernamentales como las autoridades gubernamentales relacionadas con la rama agroindustrial, organismos no gubernamentales, agentes nacionales e internacionales comercializadores del plátano hasta de la misma comunidad del cantón, consumidora local de ese producto y como parte de su entorno.

La exportación del chifle como snack de plátano en sus diferentes presentaciones en pro del desarrollo de su propia nación, cuentan con certificaciones internacionales, como Kosher Ecuador, Non GMO, Vegon, Gluten Free, Organic NOP, Organic Forming UE ya que, ese producto cumple con las normas y técnicas exigidas para el otorgamiento de las mismas (Mpceip, 2018).

#### *Capital Intelectual de una posición competitiva*

Se entiende al capital intelectual como un sistema que, a través de una serie de modelos enfocados a la valoración de los activos intangibles, determina las capacidades organizacionales relacionadas con la generación de conocimientos en función a la consecución de beneficios de tipo financiero. Ahora bien, en los últimos años se ha acordado en que el capital intelectual se encuentra conformado por el capital humano, el capital relacional y el capital estructural (Archibold & Escobar, 2015).

En ese sentido, se entiende por capital humano, al conocimiento que se constituye en el factor diferencial entre las organizaciones que generan riquezas y las que no; por este motivo, los agentes encargados de la toma de decisiones en las empresas deben desarrollar todas las estrategias necesarias para identificar las características que orientan al conocimiento a constituirse en un activo perfectamente cuantificable (Casate, 2007).

Asimismo, se define al capital relacional como el proceso de toma de decisiones programadas y no programadas, se encuentra constantemente influenciado por las dinámicas que exhiben los agentes pertenecientes al sistema económico. (Archibold & Escobar, 2015). En cuanto al capital estructural, se encuentra orientado hacia dos horizontes; en primera instancia, éste se establece en las capacidades que desarrolla la organización con respecto a la productividad, y en segunda

instancia, la competitividad generada por la cultura corporativa, las normas, procesos y la estructura interna. (García & Arregui, 2002).

El Capital Intelectual es un elemento esencial para el desarrollo de procesos diferenciadores, tendientes hacia la consecución de una posición competitiva. (Castillo et al, 2017). En el caso de la cadena de producción de la industria del chifle, es fundamental que las competencias que tengan cada una de las personas que participan en esa cadena de producción porque cada uno al cumplir con sus funciones desde sus puestos de trabajo engranan el proceso mismo de esa industria; así, desde el pequeño productor artesanal, quién con sus prácticas artesanales, logra cosechar un producto de calidad hasta los que haciendo uso de la tecnología, igualmente producen el mismo rubro en mayores cantidades.

Así como se reconoce la importancia del conocimiento de quiénes mercadean y comercializan el producto, se incluye aquí incluso, a las personas responsables de generar productos derivados del plátano, todos en conjunto son el capital intelectual de esta cadena de producción de la industria del plátano, se les puede reconocer como las personas claves de la misma. Todo ese conocimiento, experiencia aplicada, tecnología utilizada, relaciones con los consumidores, ya de contactos empresariales que se dan en la cadena de producción son los que le van a permitir alcanzar una posición ventajosa en el mercado.

En ese sentido, se refieren al capital intelectual como el resultado de aplicar los postulados de la moderna teoría del conocimiento de la empresa a la gerencia de los activos intangibles. Consiste en el conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los consumidores y contacto empresariales que posee una organización y que le permiten alcanzar una posición ventajosa en el mercado. (Pérez & Coutin, 2005).

Por lo tanto, el (CI) se evidencia en el capital humano participante en el eslabón de producción, donde la experiencia y las destrezas de la mano de obra marcan un factor importante convirtiéndose en un activo de las empresas que conforman la industria del chifle. Los conocimientos producto de la experiencia de muchos años generan acciones capaces de optimizar los recursos en medio de su proceso, y así, lograr niveles altos de competitividad en el mercado en sus diferentes presentaciones.

- *Innovación*

Las innovaciones exitosas son producidas por equipos interfuncionales con personas de mercadotecnia, fabricación y finanzas que participan en trabajos de investigación desde el inicio (Castillo et al, 2017). Es por ello que, desde esta perspectiva se podría considerar a la innovación como la pauta para optimizar la cadena de producción y comercialización de la Industria del chifle.

En el cantón El Carmen se lleva adelante la “Estrategia de Desarrollo del Plátano” (Proecuador, 2015), que apoya el fortalecimiento de las organizaciones plataneras, la comercialización asociativa y el mejoramiento de la productividad de las plantaciones de plátano.

No obstante, se aclara que, las nuevas ideas por si solas no son suficientes para alcanzar el éxito, deben ser adecuadas y se deben implementar eficazmente, por lo tanto, la comercialización de la innovación viene a ser el proceso de convertir nuevas ideas en productos y pudiendo incrementar las ganancias a través de mayores ventas o costos reducidos. (Pérez & Coutin, 2005).

La industria de los snacks es muy variable, debido en parte, a los cambios en los estilos de vida de los consumidores, factor que obliga a estar constantemente estableciendo estrategias diferenciadoras que permitan innovar y crear nuevos tipos de snacks. Dentro de este proceso de innovación tiene un papel muy importante los ingredientes utilizados para su elaboración, los cuales deben poseer características nutricionales y sensoriales adecuadas para el mercado actual. (Canto et al, 2011).

Sin embargo, dentro de la cadena productiva de chifle la (I) se sigue mostrando en el eslabón de producción, donde las modificaciones se dan en el sistema de producción, haciendo uso de diferentes materiales y así, como los diseños de maquinarias que se adaptan a la visión estratégica que por experiencia desarrollan quienes lideran las empresas productoras de chifle del cantón EL Carmen.

## **CONCLUSIONES**

La cadena productiva para el procesamiento artesanal o industrial del chifle se desarrolla garantizando la alta demanda nacional e internacional. Ahora bien, esa cadena productiva está integrada por al menos tres eslabones principales, como lo son la producción del plátano o materia prima, la transformación en chifle (snack) y su comercialización en el mercado local e internacional; siendo El Cantón el Carmen de la Provincia de Manabí, la principal zona donde se asienta esta cadena productiva.

A pesar de la evidente creatividad que las empresas de producción de chifle muestran en sus sistemas de producción no sustentan una estrategia innovadora basada en la gestión del conocimiento y el capital intelectual que estimule un mayor valor agregado a los ya existentes.

No obstante, se pudo identificar que la Gestión del Conocimiento facilita la administración de los flujos de conocimiento, que el Capital Intelectual está acorde a los niveles de exigencias porque cada personal cumple con sus funciones desde sus puestos de trabajo y finalmente, que la innovación en la cadena de producción está limitada al chifle en el consumo local y como Snack de Plátano tradicional en los mercados internacionales.

## **REFERENCIAS**

Archibold, Wendell & Escobar, Adalberto (2015). Capital intelectual y gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del departamento del Atlántico. Revista Dimensión Empresarial. Vol. 13, N° 1. Colombia: Universidad Autónoma del Caribe. pp. 133-146. Disponible:

<http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/342>,  
<http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.342>.

Armendáriz, Ignacio. (2015). Cultivo del plátano en el Ecuador. Control de plagas. Quito, Ecuador: Escuela Politécnica del Ejército ESPE, IASA, ICIA, Prometeo Disponible: <http://repositorio.educacionsuperior.gob.ec/bitstream/28000/4784/13/Anexo%2016.pdf>.

Asociación de exportadores del plátano del Ecuador AEBE. (2012). Estadísticas de las exportaciones plataneras del Ecuador. Página Oficial de la Asociación de exportadores del plátano del Ecuador AEBE [Online]. Disponible en: [www.aebe.com.ec](http://www.aebe.com.ec).

Asociación Nacional del Café. (2004). Cultivo de plátano. Página oficial de la Asociación Nacional del Café de Guatemala, Centro América. [Online]. Disponible: [https://www.anacafe.org/glfos/index.php/Cultivo\\_de\\_platano](https://www.anacafe.org/glfos/index.php/Cultivo_de_platano).

Canto Canché, Blondy Beatriz y Castillo Ávila, Genny Margarita. (2011). Un mil usos: el plátano. Revista La Ciencia y el Hombre. Revista de divulgación científica y tecnológica. México: Universidad Veracruzana. Volumen XXIV, Número 1. [Online] Disponible: <https://www.uv.mx/cienciahombre/revistae/vol24num1/articulos/platano/>.

Cantón, M. (2004). Estrategias de intervención organizativa en la sociedad del conocimiento. Granada, España: Editorial GED.

Casate Fernández, Ricardo. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte 1 el cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. Revista Acimed. Vol. 15 N°6. Disponible: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_06\\_07/aci02607.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_06_07/aci02607.htm),  
<http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.342>.

Castillo, A.; Velandia, G.; Hernández, P. y Archibold, W. (2017). Gestión del conocimiento e innovación en las PYME exportadoras del sector industrial en Colombia. *Revista Espacios*. Vol. 38 (N° 34), pp. 24-30. Disponible: [www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p24.pdf](http://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p24.pdf).

Fernández de Pinedo, Miguel (2007). La Gestión del conocimiento: el tercer factor (2). areaRH.com: *Área de Recursos Humanos*. [Online]. Disponible: [www.areach.com/Km/tercerfactor.2htm](http://www.areach.com/Km/tercerfactor.2htm).

FMCG & Retail. (2014). Snacks: ¿qué es lo que buscan los consumidores?. *The Nielsen Company*. USA. [Online]. Disponible: <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/reports/2014/Snacks.html>.

García, T.; Arregui, J (2002). *Gestión del conocimiento y empresa: una aproximación a la realidad española*. Colección EOI Empresa. España: Fundación de la Escuela de Organización

Industrial EOI. Disponible: <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20575/gestion-del-conocimiento-y-empresa-una-aproximacion-la-realidad-espanola>.

Guerrero, M. (2010) *Guía técnica del cultivo del Plátano*. Programa MAG-CENTA-Frutales. *El Salvador: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) del gobierno de El Salvador, Plan de agricultura familiar, Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal "Enrique Álvarez Córdoba" CENTA*. Pp. 24.

Gobierno Autónomo Descentralizado El Carmen GAD, (2015) *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón El Carmen*, <https://odsterritorioecuador.ec/wp-content/uploads/2019/04/PDOT-CANTON-EL-CARMEN-2015-2019.pdf>

Hernández, L. y Vit, P. (2009). El plátano: un cultivo tradicional con importancia nutricional. *Revista del Colegio de farmacéuticos del estado Mérida*. Vol II. Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes. p. 1 [On line]. Disponible: [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/30260/3/ff2009\\_iiplatano.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/30260/3/ff2009_iiplatano.pdf).

PRO ECUADOR Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2015). Análisis sectorial: Plátano 2015. Quito, Ecuador: Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones del Gobierno de la República del Ecuador. [Online]. Disponible: [http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2015/06/PROEC\\_AS2015\\_PLATANO1.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2015/06/PROEC_AS2015_PLATANO1.pdf).

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA (2006). *Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Módulo I: Sistema agroproductivo, cadenas y competitividad*. Lima, Perú: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, Programa de Apoyo de la Agroindustria Rural para América Latina y El Caribe PRODAR y Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO. Pp. Disponible: [repiica.iica.int/docs/B0341e/B0341e.pdf](http://repiica.iica.int/docs/B0341e/B0341e.pdf).

Isaza J. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. 1602-Texto del artículo-5477-1-10-20101012.pdf. *Revista sotavento M.B.A.* N° 12. Bogotá, Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. pp. 8-25. Disponible: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/download/1602/1441>.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (2015). Boletín Situacional Plátano. <http://sinagap.agricultura.gob.ec>

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España (Magrama) (2003). Plátano. *Página oficial del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España MAGRAMA*. Disponible: [http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/servicios/informacion/platano\\_tcm7-315357.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/servicios/informacion/platano_tcm7-315357.pdf).

- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones y Pesca (Mpceip) (2018). presentó Catálogo "Ecuador Certificado". *Comunicados (Noticias)*. Quito, Ecuador: Gobierno de la República del Ecuador. [Online]. Disponible: <https://www.comercioexterior.gob.ec/mcei-presenta-catalogo-ecuador-certificado/>.
- Murillo G., (1995). *Ficha Técnica de industrialización de Plátano (Musa spp)*. N° 1933[9]. San José, Costa Rica: Área Desarrollo de Producto de la Dirección de Mercadeo y Agroindustria, Consejo Nacional de Producción. pp. 6. Disponible: <https://www.cnp.go.cr/biblioteca/fichas/platano FTP.pdf>.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Onudi. (2004). *Manual de minicadenas productivas*. Bogotá. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial Onudi: Oficina Regional en Colombia y República de Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Disponible: [www.unido.org/doc/29104?language\\_code=es](http://www.unido.org/doc/29104?language_code=es).
- Paz, R. & Pesantez, Z. (2013). Potencialidad del plátano verde en la nueva matriz productiva del Ecuador. *Revista Científica YACHANA*. Vol. 2, N° 2. Ecuador. pp. 203-210. [Online]. Disponible: <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/viewFile/47/42>.
- Peña, P. (2001). *To know or not to be: conocimiento, el oro gris de las organizaciones*. Madrid, España: Fundación DINTEL. p. 238. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=66477>.
- Pérez R. & Coutin, A. (2005). *ACIMED*. Vol. 13 N° 6. Ciudad de la Habana, Cuba. pp. Disponible: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci04605.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci04605.htm).
- Revista Líderes. (2017). Producción de snacks se abre a la exportación. *Página Oficial de la Revista Líderes*, Ecuador. [Online]. Disponible: <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-snacks-xportacion-ecuador-empresas.html>.
- Sánchez, M. (2003). *Procesos de Elaboración de Alimentos y Bebidas*. Madrid, España: A. Madrid Vicente AMV Ediciones y Ediciones Mundi-Prensa. pp. 525. Disponible: [https://books.google.co.ve/books/about/Procesos\\_de\\_elaboraci%C3%B3n\\_de\\_alimentos\\_y\\_bebidas.html?id=PxrIhy9UbZkC&redir\\_esc=y](https://books.google.co.ve/books/about/Procesos_de_elaboraci%C3%B3n_de_alimentos_y_bebidas.html?id=PxrIhy9UbZkC&redir_esc=y).
- Serradell, E. & Pérez, J. (2003). La gestión del conocimiento en la nueva economía. Universitat Oberta de Catalunya. <https://www.uoc.edu/dt/20133/index.html>
- Zumba, L. (2016). *Los Snack un mercado que apuesta por la exportación*. Página oficial de Expreso.ec. [Guayaquil](http://www.expreso.ec/portada/los-snacks-un-mercado-que-apuesta-por-la-exportacion-FD173654), Ecuador: Gráficos Nacionales S.A. GRANASA. (Online). Disponible: <http://www.expreso.ec/portada/los-snacks-un-mercado-que-apuesta-por-la-exportacion-FD173654>.

## **SEMBLANZA DEL LOS AUTORES**



Karen Piloso Chávez, Magister en Marketing de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, doctorante del Doctorado en Ciencias Agrarias de la Universidad del Zulia. Docente de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria MFL y participante en proyecto de investigación orientado a la línea de Desarrollo e Innovación en el sector agropecuario: Profesora en la Carrera de Agroindustrias de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”.