



# Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración  
Línea terminal en Alta Dirección

## LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES RESTAURANTERAS EN EL ESTADO DE QUERÉTARO

### TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

### PRESENTA

Gabriela Ortiz Nieto

### DIRIGIDO POR:

Dr. León Martín Cabello Cervantes

### SINODALES

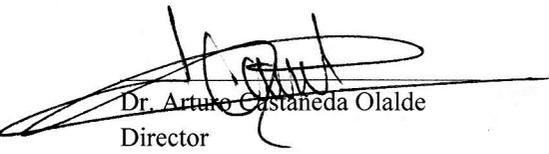
Dr. León Martín Cabello Cervantes  
Presidente Firma

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto  
Secretario Firma

Dra. Josefina Morgan Beltrán  
Vocal Firma

Dra. Jovita Georgina Neri Vega  
Suplente Firma

M.A. Anna Laura Ramírez Piñeiro  
Suplente Firma

  
Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director  
Facultad de Contaduría y Administración




  
  
Dr. Irineo Torres Pacheco  
Jefe de Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría y Administración

Querétaro, Qro.

Agosto de 2013

México

## RESUMEN

En la actualidad las Pymes del sector restaurantero vive diariamente en contante cambio, debido a que se encuentra rodeado de competencia con los restaurantes de comida rápida la cual en su gran mayoría poseen esquemas perfectamente definidos debido a que suelen ser franquicias que cuentan con una planeación estratégica definida, clara y precisa, y de lo cual carecen las Pymes restauranteras. Como se ha mencionado las Pymes enfocadas al sector alimenticio poseen deficiencias al momento de instalarse y en el desarrollo y madurez de la pyme, es por ello que este trabajo de investigación pretende dar un enfoque general de la situación actual de las Pymes el Estado de Querétaro y a su vez emitir una serie de recomendaciones que puedan aplicarse en las Pymes que estén próximas a realizar un apertura y las que ya están establecidas busquen lograr una mejora.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, competitividad, innovación y Pyme

## **SUMMARY**

At present, SMEs in the restaurant industry in constant change daily living because it is surrounded by competing with fast food restaurants which mostly have well-defined patterns because they tend to be franchises that have a strategic planning defined clearly and precisely, and thus denied restauranteras SMEs. As mentioned the food sector SMEs have focused on deficiencies when installed and in the development and maturity of SMEs, it is po that this research aims to provide a general approach of the current situation of SMEs, the State of Querétaro and in turn emit a series of recommendations that can be applied in SMEs that are coming to make an opening and already look set to achieve an improvement.

**Keywords:** Knowledge management, competitiveness, innovation and SMEs

## **DEDICATORIAS**

A Dios que es mi camino en la vida.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de terminar este proyecto.

A mi esposo y mi hija por su amor, paciencia al apoyarme y motivarme en todo momento

A mis padres por su apoyo incondicional.

A todos los compañeros y maestros que compartieron sus experiencias y conocimientos en aula.

A todos les digo

GRACIAS.

## ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| RESUMEN.....   | I   |
| SUMMARY.....   | II  |
| DEDICATORIAS.....  | III |
| AGRADECIMIENTOS.....   | IV  |
| ÍNDICE.....  | V   |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....   | VI  |
| ÍNDICE DE TABLAS.....  | VII |
| INTRODUCCIÓN.....  | 1   |
| CAPÍTULO I. PROBLEMÁTICA.....  |     |
| 1.1.¿Qué son las pymes?.....   | 2   |
| 1.2.¿Cuál es la importancia de las pymes? .....  | 3   |
| 1.3. Planteamiento del problema.....   | 4   |
| 1.3.1. Contexto de la importancia de la competitividad y gestión del conocimiento<br>en las pymes..... | 6   |
| 1.4.¿Cuál es la importancia de las pymes en México? .....  | 7   |
| 1.5.¿Cuáles son los factores que afectan las pymes? .....  | 7   |
| 1.6.Resumen de la problemática.....  | 10  |
| 1.7.Efectos de la gestión el conocimiento en las pymes.....  | 11  |
| 1.8.¿Qué pasa si no se involucra la gestión del conocimiento en las pymes?.....                        | 11  |
| 1.9.Delimitación del Problema y Justificación.....   | 12  |
| 1.10. Objetivos.....   | 12  |
| 1.10.1. Objetivo general de la investigación.....  | 13  |
| 1.10.2. Objetivos específicos.....   | 14  |
| 1.11. Modelo.....  | 14  |
| 1.12. Proceso de la investigación.....   | 15  |
| CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....   | 18  |
| 2.1. La ventaja competitiva.....   | 19  |
| 2.1.1. Concepto de Ventaja Competitiva.....  | 21  |
| 2.1.2. Antecedentes recientes de la cadena de valor.....   | 21  |
| 2.1.3. Modelo de Cadena de Valor.....  | 23  |

|  |    |
|--|----|
| 2.1.4. La cadena de valor y la creación de ventaja competitiva como diferenciador de la pyme restaurantera. ....           | 26 |
| 2.2. Gestión del conocimiento.....   | 26 |
| 2.2.1. Concepto de la gestión del conocimiento.....  | 26 |
| 2.2.2. La sociedad del conocimiento.....   | 28 |
| 2.2.3. Modelos de gestión del conocimiento.....  | 34 |
| 2.2.4. Gestión del conocimiento en las pymes restauranteras como generador de valor.....                                   | 34 |
| 2.3. Innovación.....   | 35 |
| 2.3.1. Concepto de innovación.....   | 35 |
| 2.3.2. Tipos de gestión de innovación.....   | 38 |
| 2.3.3. Modelos de innovación.....  | 39 |
| 2.3.4. Innovación en los modelos de negocios.....  | 39 |
| 2.4. Inicio de los restaurantes.....   | 40 |
| 2.4.1. Significado.....  | 40 |
| 2.4.2. Historia de los restaurantes en México. ....  | 40 |
| CAPÍTULO III. ESTUDIO DE CASO.....   | 41 |
| 3.1. Situación de las pymes restauranteras en el Estado de Querétaro.....  | 41 |
| 3.2. Los restaurantes en Querétaro.....  | 42 |
| 3.3. Modelo para incrementar la ventaja competitiva por medio de la gestión del conocimiento en la pyme restaurantera..... | 44 |
| 3.4. Recomendaciones.....  | 47 |
| 3.5. Conclusiones.....   | 49 |
| REFERENCIAS.....   | 50 |
| ANEXOS.....  | 53 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Características principales de las pymes según Urbano y Toledano. Elaboración Propia

FIGURA 2.- Modelo de investigación. Adaptado de Rivas, L. (2004).

FIGURA 3.- Cadena de valor de Michael Porter.

FIGURA 4.- Proceso de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi. (Elaboración propia) A partir de The knowledge creating company, (1995).

FIGURA 5.- Modelo de Gestión holística de competencias de Delgado, D, A partir de Modelo de gestión por competencias (2000).

FIGURA 6.- Modelo de gestión holística de conocimiento de PrincewaterhouseCoopers. Adaptado de “Hacia una Economía del Conocimiento” de Barceló y Baglieto, p. 46.

FIGURA 7.- Modelo de innovación que maneja el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Adaptado de “Innovación y Conocimiento: Caso México”, CONACYT, diapositiva 4, <http://segib.org/upload/Presentacion%20Salamanca%20Mzo%2009.pdf>

FIGURA 8.- Modelo de creación de la ventaja competitiva a través de la gestión del conocimiento y la innovación aplicado al servicio de la pyme restaurantera. Elaboración propia a partir de Porter (2005), Barceló y Baglieto (2008) y CONACYT (2010).

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Clasificación de las pymes. Adaptado de la Secretaría de Economía, México.

TABLA 2. Factores internos que afectan a las pymes. Adaptado de Martínez y Beltrán (2002).

TABLA 3. Factores internos que afectan a las Pymes. Adaptado de Martínez y Beltrán (2002)

TABLA 4. Situación actual de las pymes en el Estado de Querétaro. Fuente: Adaptado de El Economista, López Patricia, <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/06/06/se-recupera-sector-gastronomico-queretaro>

TABLA 5. Sectores de la economía del Estado de Querétaro y su aportación al PIB estatal (2009).

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, 2005-2009

## Introducción

Los recientes avances tecnológicos, la innovación, la competencia y las exigencias de un mercado globalizado han marcado la pauta para la creación y el mejoramiento de nuevos productos y servicios; por lo que crear y fortalecer una ventaja competitiva resulta vital tanto para las grandes organizaciones, como para las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes).

Por lo anterior, se obliga a las pymes a desarrollar programas para que en su conjunto se procure el bienestar de una organización, es entonces donde radica la importancia del desarrollo de aquéllas que conforman en su conjunto, y de acuerdo con la Secretaría de Economía, para el año 2010 se contaba con un aproximado de 99.8% de pymes.

La competitividad debe ser una de las cuestiones medulares de atención y discusión no sólo en la industria, sino dentro de toda organización con el objetivo de cada uno asuma su papel en beneficio de la sociedad.

En México existen 221 mil empresas del sector restaurantero, de las cuales el 96% son micro y pequeñas empresas, las cuales producen 1.35 millones de empleos directos y 3.3 millones indirectos; contribuyen con el 1.05% en el Producto Interno Bruto, y con el 15% en el Producto Interno Bruto Turístico. Esta industria es vital para cualquier nación, no obstante, para México resulta fundamental para el desarrollo económico. Por lo tanto, el conocer a la organización donde ese labora y el promover a la gestión del conocimiento como una herramienta indispensable para el desarrollo de ventajas competitivas y por consiguiente para la creación de pymes que sean innovadoras, es indispensable, no solo para el desarrollo de la pyme sino para el desarrollo de una nación.

## Capítulo I. PROBLEMÁTICA

### 1.1. ¿Qué son las pymes?

Es preciso enfatizar que existen diversos conceptos de pyme hoy en día, y pueden variar de región o país. Un ejemplo claro es el concepto que maneja la Unión Europea; en el texto de Isabel Dopacio (2004), el concepto de pyme se maneja como, toda empresa independientemente de sector de actividad y de su forma jurídica, que responda a las tres características siguientes:

- Que emplee como máximo 250 trabajadores.
- Que tenga una cifra de negocios inferior a 50 millones de euros.
- Que el balance general no exceda de 43 millones de euros. (Dopacio, 2004)

Como se puede apreciar, existe cierta relación con los conceptos manejados en América Latina donde las pymes son definidas como entidades que, independientemente de su forma jurídica, poseen recursos humanos, técnicos y materiales, coordinados por una o varias personas que sumen la responsabilidad de adoptar las decisiones oportunas, y su fin último es el obtener utilidades o prestar sus servicios a la comunidad. (Urbano & Toledano, 2008)

Como se ha podido analizar el concepto de pyme puede tener diversas variantes sin embargo la mayoría coincide en ser organizaciones o entidades que son independientes y que cada una de ellas posee una forma jurídica, dicho de otro modo que no dependen de algún organismo nacional o internacional, para llevar a cabo su funcionamiento, si bien reciben apoyos para su fortalecimiento y desarrollo siempre permanece el gobierno al margen de su creación.

## **1.2.¿Cuál es la importancia de las pymes?**

En México y debido a que las pymes son las principales generadoras de empleos, es evidente su importancia en el desarrollo de la economía, son vitales esas entidades por lo tanto se creó en el año 1997 la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro y Mediana Empresa<sup>1</sup>, con la cual se fortaleció a la pyme promoviendo su desarrollo, su competitividad y sustentabilidad. Con lo anterior se demuestra que la pyme es una entidad indispensable que forma parte de las economías de los diversos países del mundo.

La importancia de las pymes es que toman variables vitales para el desarrollo económico de las naciones, como lo pueden ser el número de empleado, lo cual repercute directamente en los niveles de empleo y desempleo de una nación, como segunda variable se puede mencionar a el volumen de producción que generan las pymes y por último los ingresos a nivel nacional que generan dichas entidades. Si se realiza un análisis se puede decir que las pymes son vitales pues impactan en la producción, o en el rezago global de un país al igual que en la innovación del mismo debido a que la pyme es flexible por naturaleza y puede adaptarse con facilidad a los cambios que imponga la economía global.

### **1.3. Planteamiento del problema**

#### **1.3.1. Contexto de la importancia de la competitividad y gestión del conocimiento en las pymes**

A través de los tiempos, han existido varias teorías y modelos económicos que han permitido a las empresas sobrevivir, evolucionar y adaptarse al nuevo cambio, siendo este uno de los elementos importantes en aquellas organizaciones que han podido soportar malos momentos, crisis financieras, económicas y políticas, pero a pesar de esto actualmente siguen en el mercado e incluso más fuertes.

La Secretaría de Economía (SE) define a las Pymes como “las pequeñas y medianas empresas altamente productivas que constituyen el eje de la actividad económica nacional, al ser los principales proveedores de bienes y servicios de las grandes empresas y de la ciudadanía en general. Al mismo tiempo la SE realiza también esta clasificación:

| Pymes mexicanas |                       |                                 |                         |                        |
|-----------------|-----------------------|---------------------------------|-------------------------|------------------------|
| Estratificación |                       |                                 |                         |                        |
| Tamaño          | Sector                | Rango de monto                  |                         |                        |
|                 |                       | Rango de número de trabajadores | de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* |
| Micro           | Todas                 | Hasta 10                        | Hasta 4.0               | 4.6                    |
|                 |                       |                                 | Desde 4.01              |                        |
| Pequeña         | Comercio              | Desde 11 hasta 30               | hasta 100               | 93                     |
|                 | Industria y Servicios | Desde 11 hasta 50               | Desde 4.01 hasta 100    | 95                     |
|                 | Comercio              | Desde 31 hasta 100              |                         |                        |
|                 | Servicios             | Desde 51 hasta 100              | Desde 100.01 hasta 250  | 235                    |
| Mediana         | Industria             | Desde 51 hasta 250              | Desde 100.01 hasta 250  | 250                    |

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

TABLA 1. Clasificación de las pymes. Adaptado de la Secretaría de Economía, México.

Con la entrada a México en el mundo de la globalización, las Pequeñas y Medianas Empresas tuvieron que enfrentar el nuevo reto que se les imponía, no sólo competir con empresas nacionales, sino internacionales. Por la importancia que tienen estas empresas en la economía mexicana, se les ha puesto mucha atención en su contexto y visualizar la manera en la que se puedan volverse más competitivas a través de nuevas estrategias, usando la economía para este fin

Cabe mencionar que las pymes son de vital importancia debido a su capacidad para generar empleos, en su flexibilidad para aumentar la oferta de satisfactores y en su habilidad de adaptarse a regiones.

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas comparten características de acuerdo a Urbano y Toledano (2008), entre las que destacan:

- Son fundamentales para la vida económica de una nación.
- Poseen capacidad de responder a las nuevas demandas del consumidor.
- Son organizaciones flexibles debido a su habilidad para cambiar rápidamente de dirección o desviarse de un curso de acción predeterminada.
- Son innovadoras debido a los cambios tan abruptos que surgen.

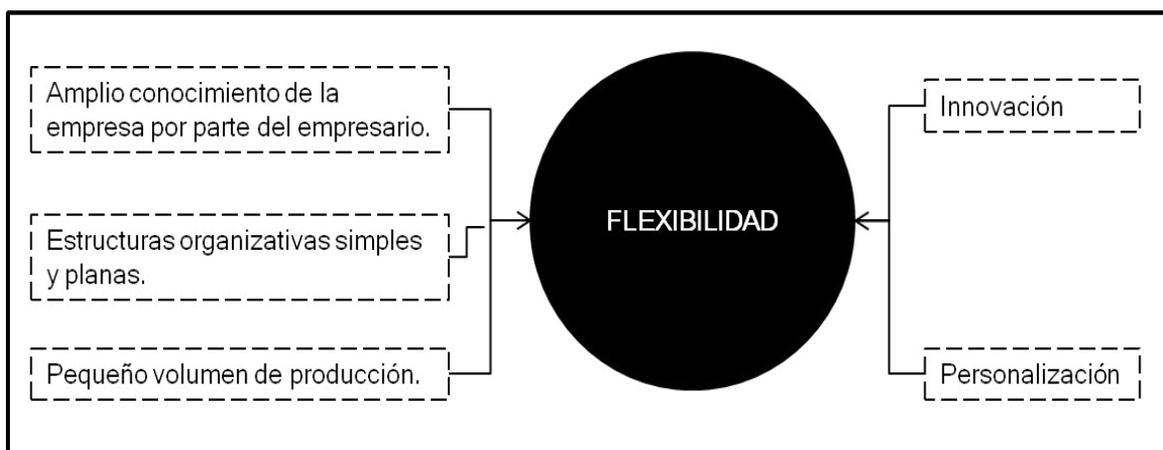


FIGURA 1. Características principales de las pymes según Urbano y Toledano. Elaboración Propia.

Según las estadísticas del INEGI, la pequeña y mediana en México representa una parte importante en el desarrollo y crecimiento del país. Existe información que muestra que en 1986 había 111 800 empresas industriales en la República Mexicana, de las cuales el 98% eran medianas, pequeñas y microindustrias, responsables del 51% de los empleos en el sector industrial y el 40% del valor agregado industrial”, mostrando con esto la importancia que tienen este tipo de empresas en la economía nacional, pues aportan en la generación de empleos, la satisfacción de necesidades a través de bienes y servicios, generan rendimientos económicos para dueños y accionistas, contribuyen con el mantenimiento del Estado a través de sus impuestos e impactan de manera efectiva en el Producto Interno Bruto (PIB).

Es importante enfatizar que de acuerdo con el INEGI, el 80% de las nuevas pymes entran en quiebra a los 360 días, viendo con lo anterior la necesidad de utilizar el uso de

herramientas administrativas y sobre todo de modelos económicos para evitar que esto suceda y en vez de morir, pueda ampliar toda su infraestructura, su mercado y sus productos en bien de todos los involucrados en la misma.

#### **1.4. ¿Cuál es la importancia de las pymes en México?**

Las pymes son importantes para México debido a que constituyen gran parte del tejido económico del país, en sentido estricto son la base del 40% de la economía. Sin embargo a pesar de la relevancia de dichas organización, como se mencionó con anterioridad, son las que más sufren para su subsistencia. El observatorio pyme proporciona estadísticas importantes que son vitales para la comprensión del contexto pyme en México debido a que muestran quien dirige a las pymes en este país

#### **1.5. ¿Cuáles son los factores que afectan las pymes?**

Es importante identificar cuáles son los factores que limitan la creación y evolución de las pymes puesto que será un factor determinante para sugerir un modelo acorde al contexto de dichas organizaciones en México. Martínez y Beltrán (2002) realizaron un análisis extenso de los factores que afectan a las pymes

| FACTORES INTERNOS QUE AFECTAN A LAS PYMES                 |  |
|---|--|
| CALIDAD Y<br>DISPONIBILIDAD<br>DE LOS RECURSOS<br>HUMANOS | Falta de experiencia previa.   |
|   | Bajo nivel de formación técnica y profesional.   |
|   | Poco desarrollo de habilidades para la lectura, escritura, capacidad de escuchar y expresión |
|   | Poca capacidad para identificar, diagnosticar y solucionar problemas.                        |
|   | Poca capacidad para manejar equipo destinado a procesar información.                         |
|   | Falta de iniciativa para tomar decisiones.   |
|   | Poca capacidad para trabajar en equipo.  |
|   | Falta de conocimientos.  |
|   | Poca propensión que muestran las empresas para invertir en la capacitación.                  |

TABLA 2. Factores internos que afectan a las pymes. Adaptado de Martínez y Beltrán (2002).

Como lo muestran las autoras, existen factores que son internos y, por ende, corresponde su análisis y reflexión a lo dirigentes de las pymes. En primer lugar se muestra la falta de experiencia que posee en el área donde se desenvuelve la pyme, aunado al bajo nivel educativo en diversos casos dificulta la idea de capacitación o bien de identificar o diagnosticar problemas, y por tanto se puede apreciar que la generación de conocimiento podrá ayudar en la resolución de problemas de corte interno puesto que el conocimiento da herramientas vitales para el desarrollo de las organizaciones.

Por otra parte, los factores externos a los que se enfrenta una pyme, son los que se muestran en la figura siguiente:

| OBSTÁCULOS DEL ENTORNO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS PYME                                     |  |
|---|--|
| GRAVEDAD DE LAS ÁREAS GENERALES DE OBSTÁCULOS DEL ENTORNO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS PYMES | Condición de competencia                   |
|   | Funcionamiento del Estado.                 |
|   | Calidad y costo de la infraestructura.     |
|   | Acceso al financiamiento                   |
|   | Sistema Tributario                         |
|   | Dificultades para vender al sector público |
|   | Acceso a tecnología                        |
|   | Acceso a mercados externos                 |
|   | Apoyo gubernamental                        |

TABLA 3. Factores internos que afectan a las Pymes. Adaptado de Martínez y Beltrán (2002)

Son en primer lugar la competencia, sin embargo al trabajar la parte interna a través de la gestión de conocimiento es probable que se ataque este primer obstáculo debido a que la generación de conocimiento ayudara a la innovación y por ende a crear un diferenciador que será una ventaja para competir con el resto de las pymes que se visualizan en el entorno.

Los factores externos que enfatizan las autoras en diversos casos no son manipulables por tanto, buscar alternativas a los que son variables resultará favorable para convivir con ellas y analizar las áreas de oportunidad que proporcionen una ayuda para la propia organización.

Por otra parte es vital observar el contexto de competitividad de las organizaciones, las cuales deben luchar por ser competitivas, solo así lograrán establecerse en los mercados actuales donde existe gran rivalidad competitiva entre las organizaciones. Por lo tanto una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los creadores de pymes es la elección de la estrategia empresarial a seguir.

Esta decisión es sumamente importante para el éxito que se alcanzará. La estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de

forma notable el resultado alcanzado por la organización. No puede ninguna pyme estar compitiendo sin misión, sin objetivos, sin metas y sin las estrategias necesarias para poder lograr esos objetivos, de esta manera es exigente para los propietarios o directivos que dicha decisión sea minuciosamente analizada. El establecimiento de las estrategias comprende todos los niveles de la empresa y debe establecerse tomando en cuenta sus características, particularidades y los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, la estrategia debe ser la punta de lanza que logre hacer de la pyme una pyme competitiva a través de gestionar el conocimiento traducirlo en innovación y por lo tanto en un diferenciador que logrará dar esa ventaja competitiva a la organización.

#### **1.6. Resumen de la problemática**

Hoy en día México presenta un rezago de crecimiento y sostenimiento en la generalidad de las pymes, sin embargo las pymes restauranteras presentan un mayor rezago debido a la poca diferenciación, la elevada dependencia hacia el gobierno, la concentración de un mercado local, poseer una deficiente infraestructura, conocimientos básicos de estructuras financieras, falta de interés por asumir nuevos retos y la ausencia en muchos caso de la gestión del conocimiento como generador de ventajas competitivas a través de la innovación.

Lo anterior muestra la situación real de las pymes restauranteras puesto que al vivir en un mundo globalizado la realidad les sitúa en una desventaja pavorosa. Se vive actualmente en una sociedad dinámica donde los clientes son cada ve más exigente debido a la misma globalización.

Es por ello que las pymes restauranteras deben hacer frente a esas dificultades y aprovechar los retos que se presenten observándolo no como un obstáculo más sino como un área de oportunidad de la cual se puede generar una ventaja a través de la gestión del conocimiento.

### **1.7. Efectos de la gestión el conocimiento en las pymes**

Los efectos de la gestión del conocimiento en las pymes son de aspecto positivo debido a que se vuelve una sociedad que aprende, puesto que una pyme basada en conocimiento genera y adquiere un avance en todo momento; entre los beneficios que se pueden identificar son: la elección del giro del negocio, tareas que devengan de la elección, utilización y aprovechamiento de materia prima, bienes tangibles o bienes intangibles, adquisición de grupos de expertos, personal que hará que crezca la organización y por último pero por ello menos importante es la visión que se pueda plasmar a futuro para la organización.

En consecuencia la gestión del conocimiento como factor de desarrollo de la pyme a través de la innovación traerá como consecuencia una ventaja competitiva que se verá reflejada como valor en la organización.

### **1.8. ¿Qué pasa si no se involucra la gestión del conocimiento en las pymes?**

La nula participación de la gestión del conocimiento en las pymes traerá como consecuencia un erróneo manejo de la misma lo cual se traducirá en baja clientela, nula expansión, falta de visión y como consecuencia fatal el cierre de la pyme.

Hoy en día se requiere que las pymes en México hagan frente a las dificultades que viven, es por ello que es indispensable para ellas aprovechar los retos de la competitividad iniciando con la diferenciación y en segundo lugar el ser capaces de crear ventajas competitivas desde su creación, pasando por su formalización, haciendo énfasis en la detección anticipada de posibles problemas, eliminar conocimientos obsoletos y detectar los nuevos conocimientos que ayuden a cimentar a las pymes en México .

## **1.9. Delimitación del problema**

La propuesta de trabajo se desarrolla con respecto a las pymes del sector restaurantero en el estado de Querétaro. Se enfoca a la gestión del conocimiento como factor de competitividad de las pymes restauranteras en el estado de Querétaro.

### **a) Justificación**

En la actualidad las pymes se enfrentan a empresas con un soporte tanto económico, como de innovación, lo cual propicia la extinción de las primeras debido a la falta de capacidad para operar en un entorno altamente cambiante en el que el marco de la competitividad funge como un eje.

Es innegable que se necesitan crear modelos que fomenten la creación valor por medio de ventajas competitivas y la Gestión del Conocimiento en las pymes del sector restaurantero, puesto que los escenarios que vislumbran obligarán a replantearse o a crear objetivos claros, al igual que la misión y la visión y reconocer que en la actualidad la competencia va en aumento y la creación de valor en algunos caso en detrimento.

En consecuencia para competir de manera efectiva las pymes han de concentrarse en sus capacidades por medio de la gestión del conocimiento, por ello es de vital importancia el promover y potenciar el desarrollo de ese conocimiento propio y que de cómo resultado una diferenciación en todos los proceso y actividades que la pyme realiza para que se convierta en diferenciación y por medio de la innovación, y transformándose en una ventaja competitiva y que proporcione en valor para la pyme.

## **1.10. Objetivos**

### **1.10.1. Objetivo general de la investigación**

Diseñar un modelo para desarrollar la ventaja competitiva en la pymes restauranteras del estado de Querétaro a través de la gestión del conocimiento y la innovación

### **1.10.2. Objetivos específicos**

OBJETIVO 1: Definir ventaja competitiva y cadena de valor e identificar distintos modelos de la misma.

OBJETIVO 2: Definir y analizar el concepto de gestión del conocimiento.

OBJETIVO 3: Definir y analizar el concepto de innovación.

OBJETIVO: Realizar una búsqueda de los modelos de gestión del conocimiento e innovación.

OBJETIVO 5: Realizar la propuesta de un modelo para la creación de ventajas competitivas a través de la gestión del conocimiento e innovación.

### 1.11. Modelo

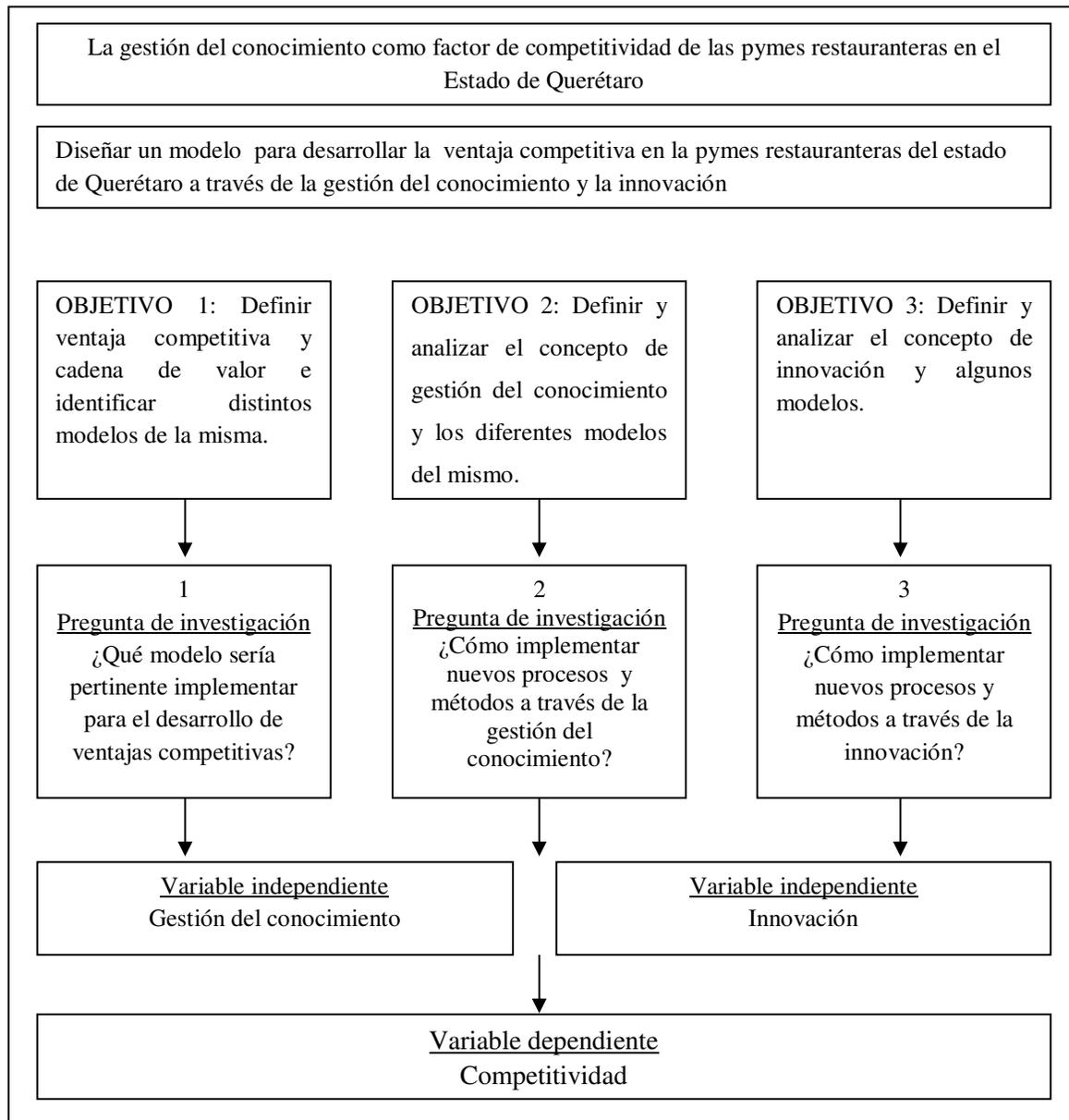


FIGURA 2.- Modelo de investigación. Adaptado de Rivas, L. (2004).

### **1.12. Proceso de investigación.**

El proceso de investigación que se lleva a cabo es de tipo cualitativo debido a que se plantea un problema específico el cual es “la gestión del conocimiento es verdaderamente un factor para la competitividad de las pymes restauranteras en el Estado de Querétaro”.

Para comprender aún más sobre este tipo de investigación, es importante mencionar que su realización requiere de una metodología, sin embargo no siempre se da de una manera rígida en comparación con la investigación cuantitativa; en un primer lugar Eyssautier (2006) propone en la investigación de corte cualitativo la generalización del objeto de estudio debido a la importancia que resulta de analizar lo que es común y esencial tanto para el investigador como para los sujetos de estudio; en segundo lugar se coloca a la investigación documental sobre el tema la cual resulta fundamental para conocer qué es lo que verdaderamente se investigará pues será inútil investigar si no se tiene claro que es lo que se investigará.

Como se ha podido vislumbrar la investigación cualitativa se puede abordar desde diferentes ángulos y como tal también puede ser requerida en diversas áreas científicas, debido a que resulta vital para las áreas de la salud puesto que se puede contar con material estadístico y respondería a la pregunta de ¿cuántos? pero dejaría de lado la pregunta ¿por qué? ¿Por qué ocurre tal o cual enfermedad? Es así como se puede anclar la investigación cualitativa en esta área. Sin embargo en diversos casos no se ha percibido a la investigación cualitativa como la que ayuda a la transformación de la realidad social puesto que se elijan de los actores sociales como individuos debido a que solo se manifiestan como números o cifras y es ahí donde se pierde el contexto real de los individuos y por ende de los fenómenos a investigar.

En esta investigación se ha procedido de manera inductiva, debido a que se ha explorado en diversos documentos y se ha descrito de manera pertinente las posibles causas de los fenómenos que aquí se plasman.

Cabe mencionar que en esta investigación las hipótesis no han sido corroboradas, por tal motivo no se ha realizado una medición numérica con un análisis estadístico estructurado.

Sin embargo, se puede percibir en esta investigación que se analiza, describe e indaga de una manera flexible, lo cual nos empuja a una perspectiva de mera interpretación.

Es así como el proceso de esta investigación recae en el tipo cualitativo, ya que como parte fundamental de dicho enfoque se encuentra el patrón cultural el cual permite de una manera flexible un andamiaje de terminos y descripciones que se vuelcan en la transmisión continua de conocimientos.

Para Balcázar (2005), el enfoque cualitativo es la recopilación de datos y teoría se somete a prueba de la hipótesis, mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados y sus mediciones se transforman en valores numéricos por medio de la estadística, en este enfoque se minimizan las preferencias personales.

El tipo de investigación que se ocupó para este trabajo es el de tipo cualitativa, basada en libros, revistas, modelo de la explicación la dan los propios actores, la investigación es de tipo descriptiva y solo requiere formular preguntas de investigación, por lo que no es necesaria la hipótesis.

Dentro de este tipo de investigación del tipo administrativo, consiste en resolver problemas prácticos con una metodología para la toma de decisiones. Esta investigación se diseñó y desarrollo modelos aplicados a pymes para mejorar sus productos o servicios.

En la figura 3 se presenta el orden metodológico de la investigación.

El proceso general de la investigación consistió en:

1. Establecer el planteamiento del problema identificando el contexto de las pymes.
2. Planteamientos y objetivos.
3. Diseño de las preguntas.
4. Justificación del proyecto.
5. Elaboración del marco teórico.
6. Realización de investigación en libros, revistas, libros, y artículos arbitrados.
7. Investigación de campo.

8. Visitas al sector restaurantero afiliado a la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados).
9. Obtención de modelos.
10. Realización de recomendaciones para obtener ventajas competitivas.
11. Elaboración de conclusiones
12. Recomendaciones.

## Capítulo II MARCO TEÓRICO

### 2.1. La ventaja competitiva

Hoy en día conceptos como la ventaja competitiva, sin embargo se debe dar un vistazo hacia atrás y se observará que este concepto, a su vez, se deriva de lo que se conoce como competitividad. De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española (RAE), el significado de competitividad es “*la capacidad de competir*” y como segunda acepción, “*la rivalidad para la consecución de un fin*”. Por otra parte, según el diccionario de Pierre y Santandreu la competitividad es “*el conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, etc., que permite a la empresa diferenciarse de su competencia.*” (2000).

Como se puede apreciar, la competitividad puede tener varias acepciones, sin embargo la mayoría de ellas van encaminadas a la lucha para ganarle a otro u otros, ya sea en una simple carrera deportiva o bien en el ámbito empresarial, importando en este último ámbito los aspectos de precio, calidad, servicio, etc.

En la actualidad suele ser tan importante el término de competitividad que organismos internacionales como el Foro Económico Mundial y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo realizan estudios a nivel global para identificar a las naciones más competitivas; estos organismos miden sus niveles de acuerdo a las características que posean, nivel educativo, industrial, económico entre otras. Por tal motivo las naciones y los individuos que las habitan día a día desean ser más competitivos.

Se debe subrayar que este concepto no es nuevo y que se ha usado desde tiempos antiguos desde que hombre comienza a recolectar sus alimentos. En específico, hablemos de que en la comunidad primitiva quien poseía más alimento y de mejor calidad era el jefe de aquel grupo social primitivo. Hasta los ochentas y noventas el concepto fue evolucionado y perfeccionándolo cada vez más hasta llegar a conceptos como el de ventaja competitiva, que si bien su nombre nos acerca inevitablemente a su significado de raíz.

Si se toma la palabra ventaja viene a la mente la superioridad o excelencia que se tenga sobre algo o bien sobre alguien; se puede decir en forma contundente que es la condición favorable que se posee en cierto momento. Si se observa el concepto de competitivo (o competitiva), su raíz léxica proviene de la palabra competir, del latín *competere* y a esta el Diccionario de la Academia la define como “dicho de dos o más personas: contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa” por lo tanto la palabra competitividad, es la superioridad que se posee al momento de competir y ya enfocado al área de negocios se puede decir que en este caso sería la superioridad que tiene la organización al momento de competir con las organizaciones rivales.

De esta manera, el concepto de ventaja competitiva evoluciona y se va transformando en un concepto útil para definir y diferenciar a diversas organizaciones.

Es así como se puede observar que la ventaja competitiva es creada y sustentada mediante diferencias que una nación u organización posea, o expresada de otra manera, de la superioridad que se tenga sobre las demás organizaciones rivales.

### 2.1.1. Concepto de Ventaja Competitiva

En la actualidad se puede observar cómo la globalización ha sido un factor detonante a nivel internacional para crear presiones constantes a fin de que todos los países entren en el círculo de la integración económica mundial, pero aunado a esto se puede percibir claramente que para lograr una integración real se deben crear ventajas competitivas en todos los ámbitos.

La ventaja competitiva se conceptualiza como *“la capacidad que las organizaciones tienen para lograr metas”*. Por otra parte, en la revista Fortune se maneja la siguiente definición:

“Una **ventaja** competitiva es aquello que diferencia a un negocio de sus competidores. Es aquello que le separa de cualquier otro. Y, generalmente, es la razón de estar en el negocio. Responde la pregunta: ¿por qué deberían comprarme a mí? o ¿cómo soy mejor que mis proveedores?”

Por otra parte cuando una empresa posee una **ventaja competitiva sustentable** es cuando tiene valor en la creación de productos, procesos y servicios para sus clientes, tal que no puedan ser duplicados o imitados por sus competidores”<sup>1</sup> (Fortune Magazine, 2008).

Porter (2008) identifica a la ventaja competitiva como “*el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos*”, pero aclara que la ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes, estos beneficios pueden ser de diferentes tipos ya sea en costos, calidad, etc., pero siempre recordando el beneficio al cliente.

En otras palabras, a ventaja competitiva se entiende como todas las características o los atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad a la organización sobre sus competidores inmediatos.

Hill (1997) en su libro establece que “una empresa tiene ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es superior a la que en promedio tienen todas las compañías de su industria”. La ventaja competitiva se ha convertido en un ideal para todas las organizaciones e insertándola como parte de su visión tanto a corto como a largo plazo, tener un plus sobre las otras organizaciones se ha convertido en el ideal actual.

Es importante observar que la ventaja competitiva debe incluir conceptos como el desempeño, eficiencia y competencia. La mayor parte de la teoría indica que la ventaja competitiva es una pieza fundamental la cual puede dar un potencial en cuanto a diferenciación ya sea de servicios, de costos, producto, entre otros.

Es necesario observar que la ventaja competitiva no surge de manera espontánea, aparece porque los directivos de las empresas logran en las organizaciones un desempeño superior al que comúnmente prevalecía, sin embargo debe considerarse que el poseer una ventaja competitiva no es sinónimo de un desenvolvimiento o de un desempeño máximo por parte de toda la empresa, debe reconocer que las ventajas competitivas se pueden dar en algunas áreas únicamente y no en toda la organización.

Con lo anterior se puede definir a la ventaja competitiva como ese algo que diferencia un negocio, un producto o bien una idea de sus competidores debido a que poseen productos

que crean valor, que son innovadores en sus procesos, en tecnología y en sus servicios para sus clientes y para la organización.

Cabe aclarar que el desarrollo de ventajas competitivas no está sujeto solo a las áreas industriales o de grandes corporativos, la ventaja competitiva se puede crear en todo tipo de organizaciones, ya sea privada o pública, y no importa el tamaño, en el caso de las pymes, la ventaja competitiva debe considerarse como su principal reto debido a la cantidad de las mismas en el país.

Las organizaciones deben estar conscientes que el desarrollo de ventajas competitivas está fundamentado y el éxito que esperan puede estar en el seguimiento de un modelo, el descubrimiento de ventajas competitivas puede modificar de manera drástica costos, tecnología, procesos entre otros.

Es importante enfatizar que la ventaja competitiva surge para satisfacer las necesidades de los clientes, los cuales se ven agredidos por las fuentes internas de alguna organización, entre ellas se pueden destacar la innovación, calidad, capacidad de producción, entre otras, sin embargo la desventaja de las pequeñas organizaciones radica en la falta de conocimiento para la implementación de este tipo de estrategias a sus negocios.

Ahora bien para poder identificar la ventaja competitiva es necesario conocer cómo es y cómo se implementa la cadena de valor la cual es vital para crear estrategias apropiadas para cada organización.

### **2.1.2. Antecedentes recientes de la cadena de valor**

En la actualidad, conceptos como cadena de valor debido a que las organizaciones siempre están en el dilema de win-win, es por ello, que la generación de valor se ha convertido en el tema central para la generación de ganancias.

Cabe mencionar que el concepto de cadena de valor lo acuñó el académico Michael Porter, y lo contempla como una herramienta con la finalidad de identificar y analizar las actividades estratégicamente relevantes para crear la ventaja competitiva en las

organizaciones, por tanto se puede decir que una empresa obtiene una ventaja competitiva haciendo sus actividades estratégicamente importantes mejor que sus competidores y/o a un costo menor que ellos, es así como logra ser competitiva una organización.

Es importante mencionar que uno de los objetivos de las organizaciones es la creación de valor, dicho de otro modo maximizar su riqueza a través de la rentabilidad de sus productos. Ahora bien, como se mencionó con anterioridad Porter (2008) crea un concepto y un modelo de la cadena de valor.

Porter (2008) define cadena de valor como “...una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios para crearla y mantenerla”, sin embargo también considera a la cadena de valor como un elemento que fomenta la contribución del diseño de la propia estructura de la organización. Analizando la visión de Porter, se puede decir que cuando una organización se crea, debe visualizar sus posibles ventajas que lo harán competitivo en el mercado y para ello necesita los medios y recursos que fomenten su creación a través de la planeación estratégica, la cual debe ir enfocada para la creación de valor, lo cual es la esencia de toda organización.

Ahora bien, Porter (2008) realiza un exhaustivo análisis de la cadena de valor, como se mencionó con anterioridad, y afirma que la cadena de valor es un herramienta la cual “permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos”, dicho de otro modo, la organización fomenta la planeación estratégica para que el personal cree productos o servicios de mejor calidad, lo cual dará como resultados mejores ventas, y el costo de producción puede nivelarse. Y por tanto obtener una ventaja competitiva en producto y costo.

La importancia de la cadena de valor para Porter radica en que si se sigue como una estrategia, se utiliza como herramienta, tarde o temprano manifestará las ventajas competitivas de la organización

Por lo tanto si la organización no trabaja bajo el esquema de cadena de valor, difícilmente podrá lograr una ventaja competitiva real.

### 2.1.3. Modelo de Cadena de Valor

El modelo de cadena de valor implementado por Michael Porter se basa en la premisa que la ventaja competitiva se la obtiene al optimizar los principales procesos de la empresa, es decir, aquellos procesos que forman parte de la cadena de valor de la empresa.

Como se mencionó con anterioridad el concepto de la cadena de valor la considera una herramienta y por ello es necesario conocer su modelo el cual clasifica y organiza los procesos del negocio con el propósito de organizar y enfocar los programas de mejoramiento de la organización.

Es importante mencionar que cada uno de los procesos que forman parte de la cadena de valor impactan directamente en los productos y/o servicios que el cliente consume y es cuando se produce la diferenciación es decir la ventaja competitiva, esta última entendida como “el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en una forma *mejor y más barata que sus competidores*” (Porter) o bien, a la ventaja competitiva también se le puede denominar como “...*el poder que consiste de ciertas habilidades o combinación de habilidades únicas de una organización, para un desempeño superior o de mayor grado que cualquiera de sus competidores*” (Charles Wiseman.).

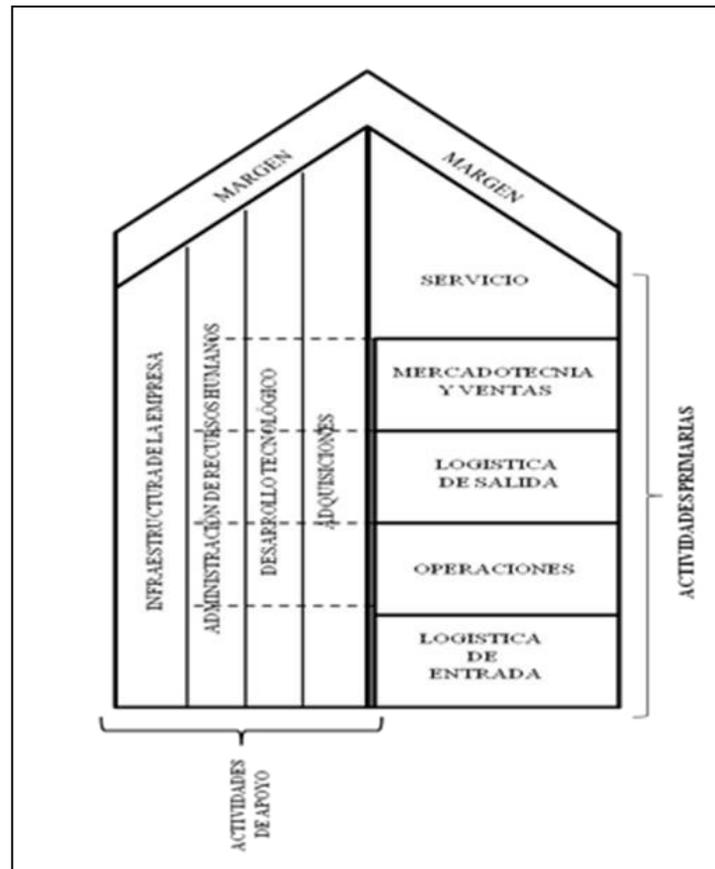


FIGURA 3.- Cadena de valor de Michael Porter.

Retomando la idea del modelo de cadena de valor de Porter, ésta se encuentra compuesta de tres eslabones: las actividades Primarias, las actividades de Soporte, y el Margen. Estos tres eslabones, con su adecuada manipulación, son los que crean y difunden Valor en la organización.

En lo que concierne a las actividades primarias del modelo de Cadena de Valor Genérica, se puede afirmar que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, la logística, comercialización y los servicios de post-venta. Cabe destacar que Porter afirma que son indispensables para lograr la ventaja competitiva.

**Logística de entrada:** se refiere a la recepción, almacenamiento y distribución de insumos del producto, manejo de materiales, control de inventarios, devolución a los proveedores, entre otras.

**Operaciones:** concebidas como las actividades relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, entre otras.

**Logística de salida:** es entendida como la actividad asociada con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacén de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, entre otras.

**Mercadotecnia y ventas:** Porter afirma que son actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo por ejemplo la publicidad, fuerza de ventas, selección del canal, entre otras.

**Servicio:** puede ser denominado como toda actividad relacionada con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como instalación, reparación, mantenimiento, entre otras.

Ahora bien, las Actividades de Apoyo funcionan como Actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa. Para ello Porter las desglosa así:

**Adquisición:** se refiere a la función de comprar insumos utilizados en la cadena de valor, no a insumos comprados en sí.

**Desarrollo de Tecnológico:** cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del proceso.

**Administración de recursos humanos:** actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, etc. de todos los tipos de personal.

**Infraestructura de la empresa:** consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, entre otras.

Y por último se analiza al margen, el cual es entendido como la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor y por ende, crear una ventaja competitiva para la organización.

#### **2.1.4. La cadena de valor y la creación de ventaja competitiva como diferenciador de la pyme restaurantera.**

Ya se ha hablado con anterioridad de la ventaja competitiva pero no se ha tocado el tema de ventaja competitiva como diferenciador en las pymes restauranteras.

La ventaja competitiva se puede apreciar desde distintos ángulos en las pymes, en algunos casos la ventaja competitiva ya esta creada, sin embargo falta el conocimiento para identificarla y pueden ir desde la misión o visión de la pyme hasta la introducción de programas de tipo social tomando problemáticas que atañen de manera internacional, entre otras.

Si la pyme identifica con claridad su cadena de valor y la importancia de contar con ventajas competitivas, podrá asegurar un escaño en el mercado en el que se desarrolla.

## **2.2. Gestión del conocimiento**

### **2.2.1. Concepto de la gestión del conocimiento**

La creciente importancia del conocimiento en la sociedad ha llevado a la reflexión y al análisis de observarlo como un factor de desarrollo de tecnologías y de producción, por ello las organizaciones han volteado y han puesto en lista de prioridades al conocimiento y su gestión, dicho en otro modo, al Knowledge Management.

Existen diversos autores que analizan a la gestión del conocimiento, entre ellos Alles (2008) quien afirma que: “conocimiento es todo conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. [En otro momento Alles

analiza]...el conocimiento se basa en datos e información pero a diferencia de estos *siempre están ligados a personas*". (Alles, 2008).

Es innegable la relación a la que refiere Alles: datos, información y personas verdaderamente forman conocimiento y al aplicarlo se habla de gestión, por lo tanto existe una relación intrínseca que las organizaciones están dispuestas a invertir en ella.

Otro concepto de gestión del conocimiento afirma que: "*conocimiento implica adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización, creando un ambiente que permita compartirlos y transferirlos entre los trabajadores para que los utilicen en vez de volver a descubrirlos*". (Lovera D., 2006) La cita anterior invita a la reflexión acerca de la gestión del conocimiento y su transferencia, debido a que en diversas organizaciones se plantea como objetivo primordial la adquisición de nuevos conocimientos para la aplicación de los mismos, pero se deja de lado la transferencia entre los mismos miembros de la organización.

Como se ha podido apreciar, lo que busca la Gestión del conocimiento es fortalecer los espacios para que los agentes obtengan mejores resultados, además de apoyar a la institucionalidad en mediano y largo plazo. Esto implica que se debe administrar el conocimiento y el aprendizaje organizacional, considerando estrategias de desarrollo de largo plazo. En la práctica esta teoría tiene la capacidad de responder a las ideas que surgen de la información y del conocimiento tácito que ésta posee (Catalán y Peluffo, 2002).

Por otra parte, Quinn (1996) afirma que en la era post-industrial, el éxito de una empresa se encuentra más en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas que en sus activos físicos. La capacidad de gestionar el intelecto humano —y convertirlo en productos y servicios útiles— se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época. (Quinn, Anderson y Finkelstein, 1996).

Ahora bien, la gestión del conocimiento (GC) es un concepto que está incrustándose en el léxico de la alta dirección y he aquí algunos otros ejemplos. Para Bueno (2003), la gestión del conocimiento "es la función que planifica, coordina y controla los flujos de

conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”. ( Bueno C. 2003).

Otra definición es la de Sveiby (1997) en la cual se enfocan en que el arte de crear valor a partir de influencias sobre los activos intangibles, sin embargo para hacer eso hay que ser capaz de visualizar la organización como algo que solo consiste en conocimientos y flujo de conocimientos (Karl Erik Sveiby).

Y para Nonaka y Takeuchi (1995) la GC es “la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas”.

Como en cualquier otra área de conocimiento, estos conceptos que se mencionan con anterioridad, difícilmente se darán en estado puro en la realidad, más bien tienden a difuminarse y mezclarse unas con otras. No se sabe con certeza cual es la mejor opción para desarrollar la creación y gestión del conocimiento, sin embargo el basarlo en una perspectiva ecléctica que considere los aspectos fundamentales de todas puede convertir a la GC como un factor determinante en la ventaja competitiva de las organizaciones.

### **2.2.2. La sociedad del conocimiento**

La sociedad hoy en día vive a velocidades extremas y por ello los modos de pensar, actuar, aprender, entre otros han cambiado, y específicamente el modo de aprender ha sufrido diversas modificaciones a tal grado que se ha analizado como aprender y como allegarse de conocimiento.

La sociedad del conocimiento es concebida, según Romero, como: “la sociedad del aprendizaje... hay un único camino, tanto para los individuos como para las organizaciones, de acceder al valor conocimiento, y ese camino es el aprendizaje” (Romero, 2008).

Como se menciona en el párrafo anterior, el conocimiento y el aprendizaje del mismo deben trabajar de manera combinada, para beneficien a las personas a las organizaciones y a la sociedad en general.

Las pymes y la sociedad del conocimiento deben estar de igual manera unidad puesto que si se gestiona el conociendo dentro de las pymes se podrá aumentar la productividad gracias al conociendo obtenido y la obligada aplicación del mismo en su área laboral

### 2.2.3. Modelos de gestión del conocimiento

Como se analizó con anterioridad la gestión del conocimiento, parte de la premisa de generar e introducir nuevas reglas de juego con el propósito de crear una sinergia y una empatía como estrategia exitosa para promover adaptabilidad, autocontrol, confiabilidad, iniciativa y desarrollo. Para ello existen diversos modelos de gestión del conocimiento entre los cuales destaca el de Nonaka y Takeguchi, debido a que analiza la interacción entre conocimiento tácito y explícito la cual posee una naturaleza dinámica y continua.

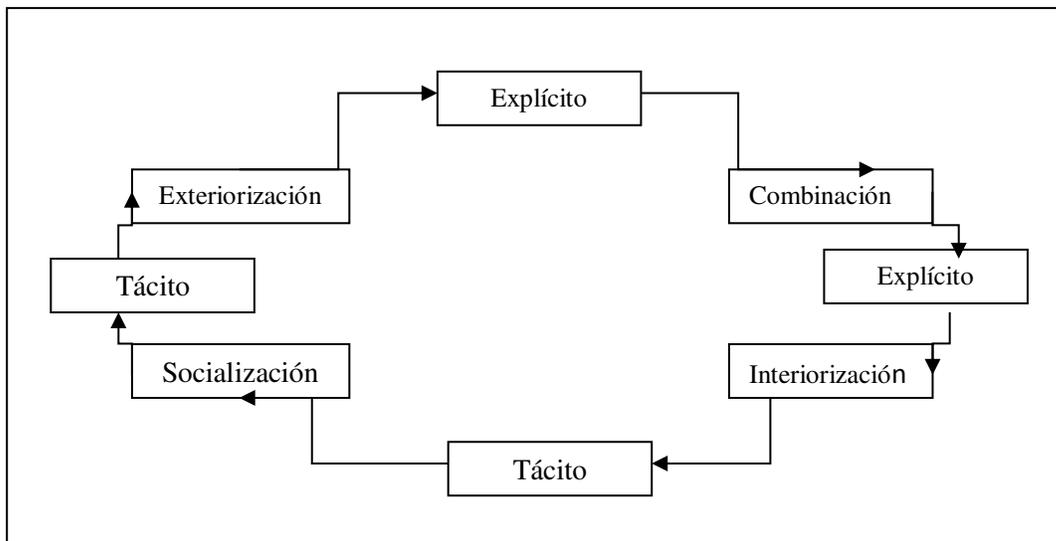


FIGURA 4.- Proceso de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi. (Elaboración propia) A partir de The knowledge creating company, (1995).

Para Nonaka y Takeuchi (1995), el proceso de creación del conocimiento es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante un proceso el cual resalta la interacción entre conocimiento tácito y explícito los cuales tienen naturaleza dinámica y continua. Para ello constituyeron un espiral permanente de transformación desarrollada en cuatro fases.

De acuerdo con el planteamiento de Nonaka y Takeuchi, la socialización es el proceso en que se adquiere el conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento innovador a un elemento pluralizado que posee la organización. La exteriorización es entendido como el proceso en que el conocimiento tácito se convierte en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento difíciles de comunicar, e integrándolas en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento debido a que si el conocimiento no se transmite, no puede existir retroalimentación, unidad y es entonces donde la GC perdería su naturaleza dinámica.

Por otra parte el término de combinación es entendido como el proceso en que se crea conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, entre otras cosas, y se puede categorizar, confrontar y clasificar para crear bases de datos para producir conocimiento explícito. Ahora bien el concepto de interiorización, manejado por Nonaka y Takeuchi, es definido como el proceso en que se incorpora conocimiento explícito como conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas y pone en práctica los nuevos conocimientos a su vez se incorpora en las bases del conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo, es decir fomenta el trabajo en equipo y a su vez promueve la retroalimentación.

Como se puede apreciar, este modelo de GC planteado por Nonaka y Takeuchi describe el ideal de organización debido a que fomenta la comunicación, analiza las experiencias y promueve la incorporación de conocimiento en las organizaciones.

Por otra parte, se cuenta con un modelo innovador, el cual posee la gestión del conocimiento como su base y un elemento adicional que son el enfoque por competencias, las cuales son entendidas como “unidades de actuación que describen lo que una persona de saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño” (Delgado 2010). Cabe mencionar que el término de competencias ha causado un sinnúmero de controversias, por un lado se destaca la manera en que concibe al ser humano, como un ente pensante y capaz de realizar tareas de manera ordenada, sin embargo la naturaleza humana varía y el proceso cognoscitivo también. Por otra parte Alles en su libro Desarrollo del talento humano, basado en competencias, define a estas como “*las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo...*”; Como se puede apreciar la idea central de las competencias consiste en demostrar los conocimientos, actitudes, valores y habilidades que una persona puede poseer, aunado a ello también se contempla la capacidad de poner en práctica los elementos anteriormente mencionados además de adquirir nuevas competencias a lo largo de tiempo. En particular los enfoques por competencia han traído una innumerable cantidad de discusiones, por un lado las organizaciones así como las instituciones educativas han fomentado la aplicación de las competencias, pero es de destacar que la implementación no es la misma en países desarrollados que en los países subdesarrollados, debido a la desigualdad que permea en estos últimos. Por la otra parte, se tiene a los que promueven el desarrollo de las competencias, ellos observan una ventaja al momento de su implementación debido a que se observa el verdadero resultado del deber ser, es por ello que las competencias han revolucionado la verdadera manera de realizar las actividades en cualquier organización y los resultados han sido tangibles.

En relación con lo anterior, Delgado ha propuesto un modelo que tenga como núcleo la gestión por competencias estas últimas concebidas por él como pequeñas entidades de conocimiento las cuales ayudan a una mejor gestión del capital humano y a la creación de ventajas competitivas. Por otra parte la gestión del conocimiento y el aprendizaje

organizacional los plasma en constante comunicación debido a que la gestión del conocimiento funge como base para el aprendizaje organizacional, y éste a su vez influye en la estrategia de negocios que se lleven a cabo.

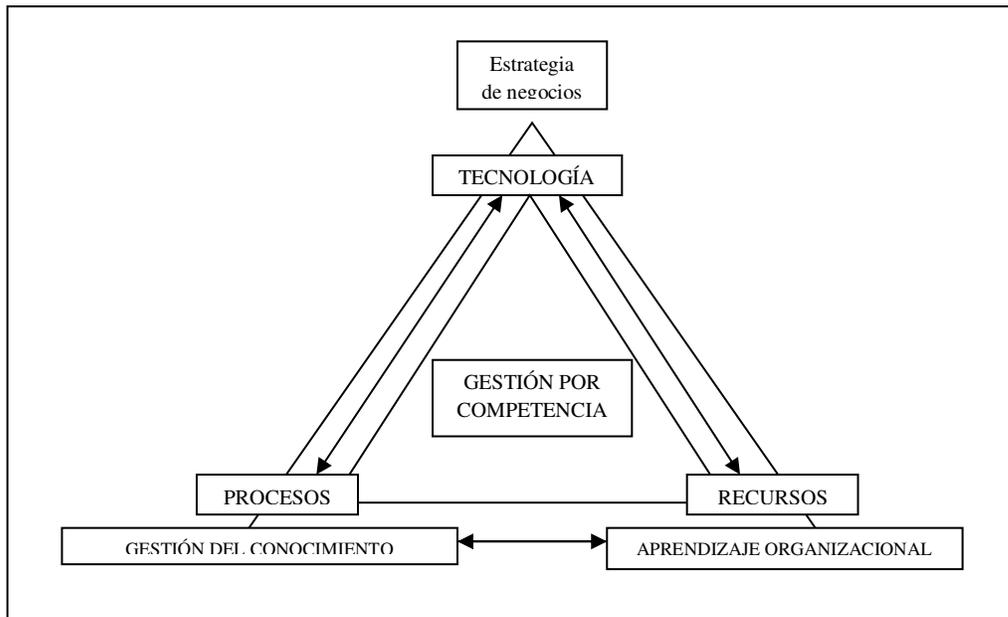


FIGURA 5.- Modelo de Gestión holística de competencias de Delgado, D, A partir de Modelo de gestión por competencias (2000).

Para Domínguez la inserción de su modelo representa un sinnúmero de beneficios para la organización, entre los cuales menciona el cambio cultural al cual se somete el personal de la misma, también resalta la gestión del conocimiento como la fuente de sabiduría que orilla a la organización a tomar mejores decisiones en torno a la anticipación, aplicación, protección además de agregar valor como consecuencia de las ventajas competitivas resultantes de su aplicación.

Como se aprecia en los modelos anteriores, la GC se complementa cada vez más gracias a la intervención de diversos investigadores los cuales han convertido a la gestión del conocimiento como un generador de valor, es por ello que en la actualidad la GC se ha vuelto indispensable para cualquier organización y aun más para la educación, la cual ha convertido a la GC como una herramienta básica para innovar y entrar en el proceso de la ventaja competitiva.

El modelo de Princewaterhouse está centrado en cuatro elementos clave: las personas, la tecnología, los procesos y los contenidos.

Los procesos son diseñados desde la perspectiva del conocimiento, utilización, creación e integración del conocimiento en rutinas de trabajo.

Las personas poseen entendimiento del rol del conocimiento del trabajo diario, aunado a ello cuentan con definición de roles y responsabilidades para generar y demostrar conocimiento y para que surja ello se debe mostrar motivación, remuneración e incentivos.

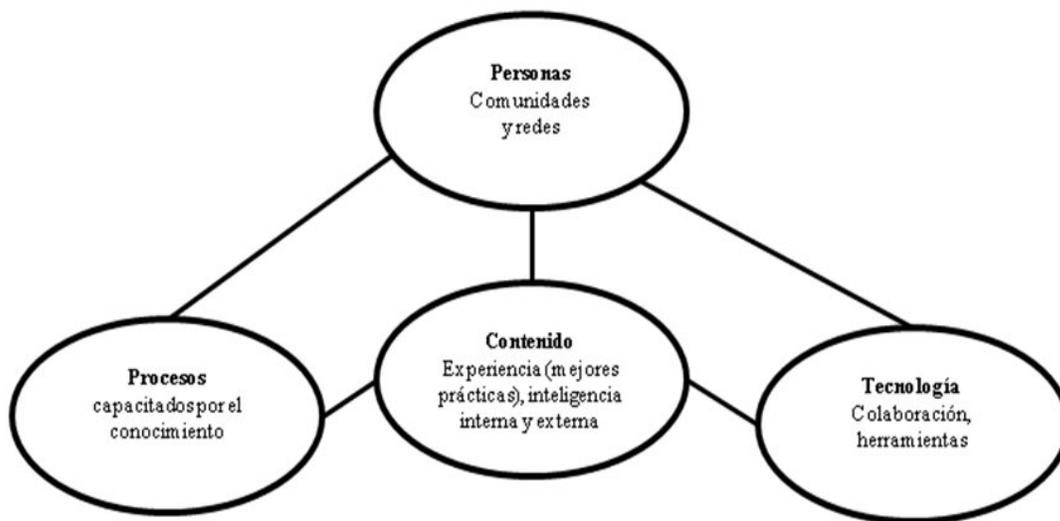


FIGURA 6.- Modelo de gestión holística de conocimiento de PrincewaterhouseCoopers. Adaptado de “Hacia una Economía del Conocimiento” de Barceló y Baglieto, p. 46.

En lo que concierne a la tecnología, esta debe facilitar la colaboración, comunicación y coordinación de equipos.

Es así como Princewaterhouse enfatiza las características de su modelo, sin embargo parten siempre de que el conocimiento es humano y lo forman redes de personas, por tanto consideran vital crear entornos de colaboración y aprendizaje y evitar el aislamiento informacional.

#### **2.2.4. Gestión del conocimiento en las pymes restauranteras como generador de valor.**

Como se pudo apreciar en los párrafos anteriores, la gestión del conocimiento es fundamental para toda organización, sin embargo en la actualidad todavía no se logra vislumbrar la dimensión que tiene en el aspecto económico.

Pocas organizaciones son las que han visto que gracias a la gestión del conocimiento han obtenido ventajas económicamente hablando. Sin embargo, el enfoque por competencias que se aplica en la gestión del conocimiento, sí muestra la generación de valor por medio de las ventajas competitivas que surgen de la correcta aplicación de la gestión del conocimiento debido a que el conocimiento aplicado en el deber ser como una realidad conlleva a un desarrollo de de ventajas competitivas y a su sostenimiento, lo cual se traduce como un valor agregado que es medible en las ganancias y utilidades de la organización.

### **2.3. Innovación**

#### **2.3.1. Concepto de innovación**

Desde el inicio de la historia de la humanidad, ha existido la innovación. Sin embargo, su estudio y valoración son recientes y están marcadas por la perspectiva del análisis económico, la cual considera a la innovación como uno de los ejes fundamentales para incrementar la productividad de las empresas y las economías. Aunado a ello también se vuelve una pieza clave de la productividad la cual estaría motivada por la innovación, tal como lo han demostrado los países desarrollados. Por lo tanto un país con mayor potencia en innovación, exigentes consumidores, empresas más dinámicas, trabajadores más preparados y un gobierno promotor, está más apto para enfrentar las incertidumbres del actual entorno de la competencia.

Ahora bien, es importante definir algunos conceptos y para ello se inicia con el concepto de Innovar, el cual consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto.

Más concretamente, y según el Diccionario de la Real Academia Española, innovar radica en introducir modificaciones adecuadas a la moda entendiendo por moda el uso, modo y costumbre en un tiempo determinado.

Otro concepto de innovación es el que proporciona Medina (1994), quien describe que “la innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado (Freeman, C., 1982, citado por Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994).

Para Druker, “la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico“ (Peter Drucker, 1985).

Por lo anterior, puede observarse que, estas definiciones existe similitud en lo que concierne a la idea de cambio, de algo nuevo, y en que la innovación es tal cuando se introduce con éxito en el mercado. El punto de diferencia está con respecto a qué es lo que cambia. Por tanto, la innovación es considerada como un punto en constante movimiento en la organización.

### **2.3.2. Tipos de gestión de innovación**

La innovación se ha convertido en un factor clave para el crecimiento y el incremento de la competitividad de las empresas y de las economías nacionales. En la actualidad, el término innovación es un concepto recurrente de los discursos de los políticos, los empresarios, los medios de comunicación y demás agentes sociales como paradigma y solución a muchas y diferentes problemáticas. Sin embargo, es frecuente encontrar una comprensión limitada y ambigua del fenómeno de la innovación.

Existen diversos tipos de innovación, el sitio web <http://www.anii.org.uy> muestra la siguiente clasificación:

**a) Innovación en producto:** es la introducción al mercado de un producto tecnológicamente nuevo (cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren significativamente de los existentes a nivel nacional) o significativamente mejorado (previamente existente cuyo desempeño ha sido perfeccionado o mejorado en gran medida).

**b) Innovación en proceso:** es la adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados. Puede tener por objetivo producir o entregar productos tecnológicamente nuevos o mejorados, que no puedan producirse ni entregarse utilizando métodos de producción convencionales, o bien aumentar fundamentalmente la eficiencia de producción o entrega de productos existentes.

**c) Innovación en organización:** es la introducción de cambios en las formas de organización y gestión de la empresa, cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente e implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas.

**d) Innovación en comercialización:** es la introducción de métodos para la comercialización de productos, de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes o de cambios en el empaque y/o embalaje., innovación en las pymes restauranteras

Otra descripción de tipos de innovación la muestra el Manual de Oslo (OECD, 2005 en el cual se muestra la siguiente tipología:

**a) De bienes o servicios:** referidas a la introducción de productos nuevos o significativamente mejorados en sus características funcionales o usos previstos.

**b) De procesos:** referidas a la implementación de métodos nuevos o significativamente mejorados de producción o distribución, llevados a cabo en general a través de equipos, técnicas o software.

c) De métodos de comercialización (producto / precio / plaza / promoción), que involucren cambios significativos en el diseño, empaque, venta, posicionamiento o precio de un bien o servicio.

d) De métodos organizacionales: están referidas a la implementación de nuevos métodos en las prácticas de negocio, la organización en el lugar de trabajo o en el modo en que se llevan las relaciones externas de la organización. Se habla de innovación en el modelo de negocios cuando se combinan de manera simultánea diferentes tipos de innovación, lo que suele incrementar el impacto final producido.

e) Podemos también delimitar claramente dos tipos de innovación, según su impacto:

**Innovación incremental.** Se refiere a la creación de valor agregado sobre un producto ya existente, agregándole cierta mejora. Por ejemplo, a un automóvil, se le puede poner bolsa de aire. También podría ser poner luces especiales.

**Innovación radical.** Se refiere a un cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes. Por ejemplo, sería el cambio radical de usar caballos a usar motores en los coches.

Ahora bien en el sitio web [uvigo.es](http://uvigo.es) se muestra otra tipología de la innovación la cual va encaminada a la diferenciación del producto y solo plasma tres tipos de innovación:

a) La **innovación tecnológica** comprende los cambios introducidos en los productos y en los procesos: o la innovación de producto consiste en fabricar y comercializar nuevos productos (innovación radical) o productos ya existentes mejorados (innovación gradual). La innovación de proceso corresponde a la instalación de nuevos procesos de producción que, por lo general, mejorarán la productividad, la racionalización de la fabricación y, por consiguiente, la estructura de costes.

b) La **innovación social** intenta proponer soluciones nuevas a los problemas de desempleo sin trastocar la eficiencia de la empresa.

c) La **innovación en métodos de gestión** reúne las innovaciones que no se pueden incluir en las dos anteriores categorías. Son innovaciones como las realizadas en los ámbitos

comerciales, financieros, organizativos, que acompañan, apoyan y potencian la corriente innovadora de la empresa.

### 2.3.3. Modelos de innovación

En la actualidad existen diversos modelos de innovación, y cada uno de ellos muestra sus ventajas al momento de su implementación. En el caso del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (por sus siglas CONACYT) plasma un modelo que permite incrementar la productividad de las organizaciones a través de la investigación, el desarrollo y la aplicación de nuevas capacidades de la organización; también busca agregar valor a los productos y servicios a través de conocer la necesidad de los clientes, la oportunidad de mercado y la invención tecnológica.

Para CONACYT no observa la innovación de una sola organización ella ve hacia un conglomerado de ellas lo cual crea ventaja competitiva a los países y por ende a las organización

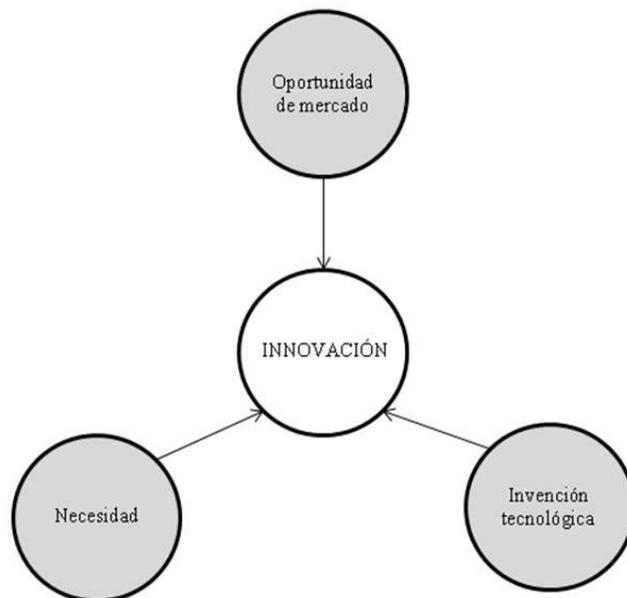


FIGURA 7.- Modelo de innovación que maneja el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Adaptado de “Innovación y Conocimiento: Caso México”, CONACYT, diapositiva 4,

<http://segib.org/upload/Presentacion%20Salamanca%20Mzo%2009.pdf>

### **2.3.4. Innovación en los modelos de negocios**

Por innovación de modelo de negocio entendemos un nuevo enfoque en la manera de satisfacer las necesidades del cliente, nuevas o antiguas, que puede conllevar una nueva forma organizacional y que supone un nuevo modelo de competir en el mercado. La innovación de modelo de negocio puede originarse tanto por la transformación de una empresa existente como por la aparición de una nueva empresa.

Siempre según Rosenblum (2002), la clave de la innovación de modelo de negocio se basa en responder a las siguientes preguntas: ¿qué?, ¿quién? y ¿cómo?; qué producto o servicio se ofrecerá, a quién se le ofrecerá (normalmente un segmento de mercado no servido adecuadamente) y cómo se organizarán las operaciones para conseguirlo. Es importante enfatizar que las competencias clave de la pyme se deberán reforzar para hacer competitivamente sostenible al nuevo modelo de pyme.

Toda pyme debe contemplar a la innovación de procesos comerciales como una orientadora para crear valor diferencial y hacerla una pyme competitiva

## **2.4. Inicio de los restaurantes**

### **2.4.1. Significado**

Durante largos años se ha escuchado la palabra restaurante y en diversos casos se escucha como restaurant, y se cree que está erróneamente dicho sin embargo como lo afirman Cano Sapien, la palabra proviene del francés “*restaurant*” que significa “restaurativo”, refiriéndose a la comida que se ofrecía en esa época (un caldo de carne). Otra versión del origen de la palabra restaurante para denominar las casas de comidas, la encontramos también en Francia. Según esta segunda versión, un mesonero llamado Boulanger, al inaugurar la que se podría considerar la primera casa de comidas, puso un eslogan en la entrada, que rezaba en latín: "Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos" que al castellano, podríamos traducir como: "Venid a mí todos los de estómago

cansado y yo os lo restauraré". De esa última palabra del eslogan derivaría el término restaurante.

#### **2.4.2. Historia de los restaurantes en México.**

De acuerdo con el Instituto Gastronómico ASPIC la historia de los restaurantes se remonta aproximadamente 10,000 años. Durante la época prehispánica, los pueblos indígenas tuvieron una dieta basada en vegetales (chile, maíz, jitomate, cacao, calabaza y nopal). Para complementar su alimentación, optaron por la crianza de todo tipo de animales (guajolotes, chapulines, iguanas, serpientes, peces, ardillas, entre otros). Dos técnicas muy importantes surgidas en esta época son la nixtamalización del maíz, y la cocción a vapor. A partir de la Conquista de México, se añadieron a la cocina mexicana nuevos ingredientes como los distintos tipos de carnes de los animales provenientes de Europa. Con los españoles llegaron los cereales como el arroz y el trigo.

Algunos de los restaurantes más antiguos de México inician posterior a la conquista, el primer antecedente que se tiene en México data del 1.º de diciembre de 1525, cuando el ayuntamiento de la ciudad de México (en aquel entonces la Nueva España) autorizó a Pedro Hernández Paniagua para que abriera en su casa un mesón, el primero de la nueva España, "donde pueda acoger a los que a él vinieren y les venda pan y vino, y carne, y todas las dos cosas necesarias".

A través de los años adquirieron diferentes nombres dependiendo del tipo de servicio que proporcionaban, alberge, cantina, fonda, entre otros. A partir de la última década del siglo XX se ha desarrollado un movimiento gastronómico conocido como "alta cocina mexicana", la cual retoma una parte importante del repertorio de ingredientes de la cocina mexicana tradicional y diversos restaurantes buscan colocarse en este rubro. En la actualidad, la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados agrupa a cerca de 200 mil establecimientos en todo el país.

## Capítulo III. ESTUDIO DE CASO

### 3.1 Situación de las pymes restauranteras en el Estado de Querétaro

El presente capítulo tiene por objeto determinar cuál es la situación de las pymes restauranteras en el estado de Querétaro, y para ello es importante contemplar algunos datos históricos, los cuales ayudaran a comprender su contexto. En primer lugar, se enfatiza la gran división económica denominada Comercio, Restaurantes y Hoteles que para el 2007, de acuerdo a datos del INEGI, contó con una aportación al PIB de 17.9%, permaneciendo, después de la industria manufacturera, como la segunda división más importante.

De acuerdo con el Gobierno del Estado de Querétaro, la actividad comercial en la entidad se desarrolla bajo diferentes modalidades que van desde los grandes centros comerciales, las tiendas departamentales y de autoservicio hasta los micros y pequeños comercios y este último es el caso a analizar.

Los municipios de Querétaro, San Juan del Río y Corregidora destacan por contar con el mayor número de establecimientos comerciales. Durante 2008, registraron en conjunto 34,199 comercios, es decir, 77.4% del total estatal.

El sector terciario dio ocupación a 391,352 trabajadores en 2008 según datos del IV trimestre en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

El comercio absorbió el 31%, servicios diversos el 10.1%, servicios sociales el 8.4% y el 50.5% de los trabajadores restantes fueron ocupados en restaurantes y servicios de alojamiento; transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento; servicios profesionales, financieros y corporativos, y gobierno.

Ahora bien para enfatizar aún más la información del sector restaurantero e diario El Economista muestra la siguiente información en el mes de abril del año 2012:

| ORGANIZACIÓN | NÚMERO DE EMPRESAS RESTAURANTERAS | EMPLEOS QUE PROPORCIONA | UBICACIÓN                 |
|--------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Pyme         | 3000                              | 35,000                  | Zona metropolitana<br>80% |

TABLA 4. Situación actual de las pymes en el Estado de Querétaro. Fuente: Adaptado de El Economista, López Patricia, <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/06/06/se-recupera-sector-gastronomico-queretaro>

### 3.2. Los restaurantes en Querétaro.

Se ha reconocido por diversas autoridades al restaurante La Mariposa, como el restaurante más antiguo del Estado, el cual fue fundado en 1940 y que actualmente tiene 71 años en funcionamiento, inició como un merendero y hoy es uno de los mayores promotores de dulces típicos y un restaurante importante en el Estado de Querétaro.

Actualmente en el Estado el rubro de los restaurantes de acuerdo con la tabla del INEGI, se aporta al PIB estatal el 19.28% gracias a este rubro.

| Sector de actividad económica   | Porcentaje de aportación al PIB estatal (año 2009) |
|---|--|
| <b>Actividades primarias</b>  | <b>2.54</b>  |
| Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza  | 2.54   |
| <b>Actividades secundarias</b>  | <b>36.32</b>                                       |
| Minería   | 1.42   |
| Construcción y Electricidad, agua y gas   | 10.68  |
| Industrias Manufactureras   | 24.22  |
| <b>Actividades terciarias</b>   | <b>61.14</b>                                       |
| Comercio, restaurantes y hoteles<br>(Comercio, Servicios de alojamiento temporal y de Preparación de alimentos y bebidas).  | 19.28  |
| Transportes e Información en medios masivos<br>(Transportes, correos y almacenamiento)  | 13.51  |
| Servicios financieros e inmobiliarios<br>(Servicios financieros y de seguros, Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles)  | 10.52  |
| Servicios educativos y médicos<br>(Servicios educativos, Servicios de salud y de asistencia social)   | 8.20   |
| Actividades del Gobierno  | 3.61   |
| Resto de los servicios*<br>(Servicios profesionales, científicos y técnicos, Dirección de corporativos y empresas, Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación, Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos, y Otros servicios excepto actividades del Gobierno ) | 6.02   |
| <b>Total</b>  | <b>100</b>   |

TABLA 5. Sectores de la economía del Estado de Querétaro y su aportación al PIB estatal (2009).

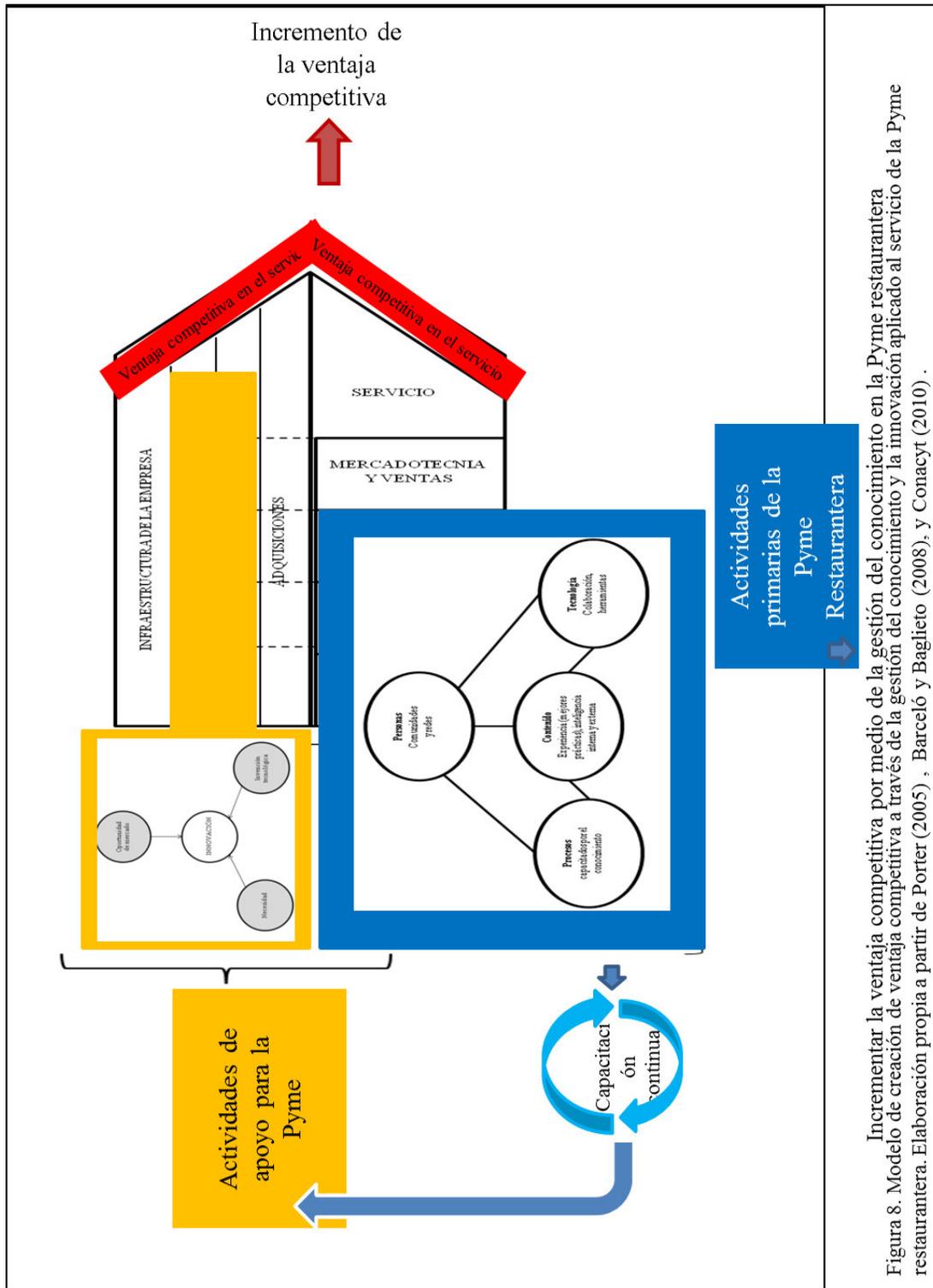
Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, 2005-2009

### **3.3. Modelo para incrementar la ventaja competitiva por medio de la gestión del conocimiento en la pyme restaurantera.**

El modelo que se propone a continuación es realizado a partir de lo generado en la investigación de campo, y las visitas que se realizaron a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera (CANIRAC).

Analizando las necesidades y haciendo una comparativa con el Marco Teórico dio como resultado el modelo que va encaminado a dotar de una ventaja competitiva a la Pyme restaurantera gracias a la gestión del conocimiento. A continuación se presenta el modelo

Tomando como base a Porter (2005) en su modelo de Cadena de Valor, el cual está compuesto de tres eslabones: las actividades primarias, las cuales refieren a las actividades de soporte, que en este modelo han sido substituidas, primeramente por el modelo de Princewaterhouse el cual está centrado en cuatro elementos clave: las personas, la tecnología, los procesos y los contenidos.



Los procesos son diseñados desde la perspectiva del conocimiento, utilización, creación e integración del conocimiento en rutinas de trabajo. Es en este apartado donde la generación de conocimiento cobra importancia debido a que la capacitación continua fomenta la creatividad e inevitablemente propondrá cambios a la organización, lo cual resulta indispensable para llevar a cabo la innovación.

Las personas poseen entendimiento del papel del conocimiento del trabajo diario, aunado a ello cuentan con definición de roles y responsabilidades para generar y demostrar conocimiento.

En lo que concierne a la tecnología, está facilita la colaboración, comunicación y coordinación de equipos.

Y por último del contenido donde la experiencia, la práctica y la inteligencia dentro y fuera de la pyme resulta vital.

Estos cuatro elementos son colocados en el nuevo modelo debido a la importancia que poseen al momento de generar conocimiento, puesto que si se observara como un engranaje estos cuatro elementos serían los causantes del movimiento del mismo.

En esas actividades primarias no solo destaca el modelo del CONACYT, sino que además, permanece estática la propuesta de Porter en lo referente al servicio y a la mercadotecnia debido a que son elementos indispensables para el desarrollo de la pyme.

Ahora bien, en las actividades de apoyo para la pyme, se incrusta un nuevo elemento y este hace referencia a la innovación la cual trae consigo el análisis para observar la capacidad de mercado, el análisis de las necesidades y la propuesta para la investigación tecnológica. La pyme en esta última propuesta de investigación tecnológica, puede optar por la investigación en el ramo restaurantero.

Durante estas actividades de apoyo, no se desplaza de su lugar a la infraestructura de la empresa pues es importante el análisis y la observación continua de la infraestructura para introducir una mejora continua; por otra parte se mantiene el concepto de adquisiciones, debido a que al incrustar la innovación y replantearse una mejora continua, será inevitable

la adquisición de infraestructura, o bien alguna otra pertenencia indispensable para llevar a cabo el proceso de innovación.

Por último, pero no por ello lo menos importante, es la ventaja competitiva, la cual se generará a través de las actividades primarias y las actividades de apoyo para la pyme.

Si existe una coordinación apropiada entre las dos actividades resultaría indiscutiblemente la ventaja competitiva puesto que los procesos incrustados en el modelo del CONACYT son el enclave para llegar a la creación de ventajas competitivas.

### **3.4. Recomendaciones**

En este apartado se plasman diversas recomendaciones para incrementar la competitividad por medio de la gestión del conocimiento en la pyme restaurantera.

#### **1.- Definir objetivos**

La definición de objetivos permite visualizar el rumbo, y para ello Nonaka y Takeuchi proponen que la socialización del conocimiento, la externalización y la internalización, harán que se conozca más de la propia organización y con ello se podrán definir los objetivos de hacia dónde se dirige y cuál es su propuesta para llegar a ese lugar.

#### **2.- Atención a las actividades primarias**

La importancia de verificar que se realicen cada una de las actividades primarias sugeridas en el modelo, y, en especial lo que concierne al modelo de Princewaterhouse debido a la importancia que tienen el generar conocimiento a causa de que la gestión del conociendo hará personas autónomas, donde surjan ideas originales y que no solo se queden en un individuo sino que se promueva la colectividad del conocimiento.

#### **3.- Capacitación = inversión**

En el modelo de Princewaterhouse se observa el apartado de procesos en el cual está la capacitación, la cual debe ser observada como inversión porque gracias a ella se generará el

conocimiento, por lo tanto el gasto que puede representar en un momento determinado al largo plazo se identificará el beneficio obtenido gracias a ello.

#### 4.- El statu quo vs. Creatividad

El estancamiento no solo de conocimiento, sino de acciones produce una inmovilidad, lo que para algunos es entrar a lo seguro, para otros les resulta común, y tedioso, y es cuando las actividades de apoyo a la pyme hacen presencia por medio de la innovación, la cual por su naturaleza generará mejores productos, o bien un servicio, no olvidando que hoy en día ha consumidores exigentes, empresas más dinámicas y, por lo tanto, se requiere de trabajadores más preparados

### 3.5. Conclusiones

En este trabajo de investigación se abordaron diversos conceptos que resultaron fundamentales para determinar la importancia de gestionar el conocimiento en las pymes, sin embargo la gestión del conocimiento no solo es necesaria en ese tipo de organización sino en todo individuo para que genere nuevo conocimiento.

Cuando se realiza el análisis de la pyme restaurantera en el Estado de Querétaro, se observa la importancia que tiene para la economía en el Estado y por ende resultará vital que se impulsen nuevas campañas para generar el conocimiento a través de la capacitación para que se vean beneficiadas a través de la innovación y con ello generar diversidad de productos y servicios para que al final se traduzca como un factor de competitividad.

Se debe concientizar a las pymes de la importancia que ello tiene no solo el generar conocimiento en la organización sino que se visualice que día a día se construye una sociedad y una economía enfocada al conocimiento, donde el desarrollo y el ritmo de crecimiento es más rápido, y el cliente se vuelve más exigente gracias a que posee información y por ende se vuelve más selectivo al momento de satisfacer sus necesidades.

Se espera que en algún momento este trabajo ayude a visualizar a los creadores de pymes la importancia que tiene la generación de conocimiento, no solo en lo individual sino en lo colectivo, y que ayude en conjunto a la economía del país.

## REFERENCIAS

1. Baena, E. & Botero C. (2003). Gestión tecnológica y competitividad.
2. Bueno Campos E, Rodríguez Ruiz O, Salmador Sánchez MP. El capital social en el capital intelectual de las organizaciones: propuesta y contraste empírico de un modelo de medición y gestión. En: XIII Congreso Nacional de la ACEDE. Zaragoza: Universidad de Zaragoza. 2003.
3. Chávez Cedeño, Willman Muñoz Gutiérrez, Salvador. CONTROL DE GESTIÓN Y GESTIÓN TECNOLÓGICA Ensaio e Ciência [en línea] 2000, 4 (diciembre) : [fecha de consulta: 12 de julio de 2010] Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=26040306>> ISSN 1415-6938
4. Galindo, R.A. (2008). Innovación de productos. México. Trillas.
5. Metodología de la investigación (2006). México. McGraw-Hill.
6. Ortiz , M. Gestión del conocimiento ORTIZ DE URBINA CRIADO, Marta. Gestión del conocimiento y producción ajustada: el proceso de dirección estratégica. Documento electrónico, Abril 2000. [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
7. Paniagua, E. (2007). La gestión de tecnología del conocimiento. España.
8. Paulet, J. P. & Santandreu (1997). Diccionario de economía y empresa. España. Ediciones Gestión 2000.
9. Pérez, Bartolomé & Carrillo, E. (2000). Desarrollo local manual de uso. España. ESIC.
10. Porter, M., (2008). Ventaja competitiva. México. Editorial Patria.
11. Producción ajustada: el proceso de dirección estratégica. Documento electrónico, Abril 2000. [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
12. Rivas, L. (2004). ¿Cómo hacer una tesis de maestría? México. Taller abierto.
13. Rodríguez Valencia, Joaquín (2001). Cómo Administrar pequeñas y medianas empresas. ECAFSA Thomson Learning, México.
14. Rojas, A., Ojeda, G., Suárez, M. y Castillo, H. Gestión tecnológica.
15. Urbano, D. y Toledano, N., (2008) Invitación al emprendimiento, p20 , UOC : Barcelona
16. Valhondo, D. (2003). Gestión del conocimiento. Argentina. Díaz de Santos.

17. Vega, L. (2006). Congreso Iberoamericano de Ciencia, tecnología, sociedad e innovación CTSH (junio 23, 2006). México.
18. Wilman Cedeño Chávez/ Salvador Muñoz Gutiérrez control de gestión y gestión tecnológica. Brasil 2000 Formato ISO 690-2 (Artículos de revistas electrónicas)
19. CANIRAC <http://canirac.org.mx/>
20. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO MODELO  
<http://es.oocities.com/alonsochsolerruz1/gercon/gercont1.htm>
21. <http://money.cnn.com/magazines/fortune>
22. [http://webs.uvigo.es/disenoindustrial/docs/Lecturas/Gestion\\_innovacion.pdf](http://webs.uvigo.es/disenoindustrial/docs/Lecturas/Gestion_innovacion.pdf)
23. [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_competitive\\_advantage\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html)
24. <http://www.degerencia.com/actualidad.php?actid=19622>
25. <http://www.gerencia.blogia.com/2007/091003-peter-drucker.php>
26. <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf>
27. <http://www.innovacion.cl/content/%C2%BFcu%C3%A1les-son-los-tipos-de-innovaci%C3%B3n>
28. <http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa13/m13p21.pdf>
29. <http://www.rae.es/rae.html>
30. <http://www.revistaespacios.com/a84v04n01/84040120.html>
31. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v13n21/v13n21a14.pdf>
32. <http://www.upv.es>
33. <http://www.weforum.org/en/index.html>.
34. [http://www.ventanalegal.com/revista\\_ventanalegal/transferencia\\_tecnologia.html](http://www.ventanalegal.com/revista_ventanalegal/transferencia_tecnologia.html)
35. Observatorio PYME
36. Página de la Secretaría de Economía.
37. Quinn JP, Anderson P, Finkelstein S. Managing professional intellect: making the most of the best. Harvard Business Review. 1996;74(2):71-80.
38. VENTAJAS COMPETITIVAS UNAM  
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/209/RCA20901.pdf>

39. Bueno Campos E. Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. En: Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. 1993. Disponible en: [http://www.uv.es/rseapv/Anales/93\\_94/A\\_Fundamentos\\_teoricos\\_de\\_la\\_direccion.pdf](http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf) [Consultado: 12 de septiembre de 2006]
40. Medina C, y Espinoza M., Gestión y estrategia, <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc6.htm>
41. <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/647.95-G948p/647.95-G948p-Capitulo%20I.pdf>

## ANEXOS

<sup>1</sup> Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, capítulo primero: Del ámbito de aplicación y objeto de la ley. Artículo 1. La presente ley tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional.

Lo anterior, con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.

La ley es de observancia general en toda la República y sus disposiciones son de orden público.

Lo anterior es tomado del sitio web [www.pymesonline.com](http://www.pymesonline.com)

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007000600002&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007000600002&script=sci_arttext)