



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
División de estudios de posgrado

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR DE LA COMPETITIVIDAD
EN LAS PYMES DEL SECTOR RESTAURANTERO DEL ESTADO DE
QUERÉTARO

TESIS

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

Presenta:
Julia Pérez Bravo

Dirigida por:
Dr. León Martín Cabello Cervantes

SINODALES

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Presidente.

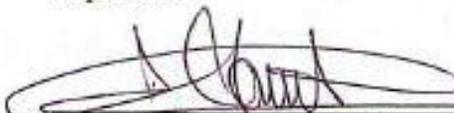
Dra. Josefina Morgan Beltrán
Secretario.

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Vocal.

Dra. Jovita Georgina Neri Vega
Suplente.

M. en A. Javier Luna Ogaz
Suplente.

Firma
Firma
Firma
Firma
Firma


Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director Facultad Contaduría y Administración


Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Julio 2012
México

RESUMEN

En la era económica que prevalece en el mundo entero, *La era del conocimiento*, los individuos y las organizaciones deben desarrollar capacidades competitivas a efecto de permanecer y crecer en el sector en el que se mueven. La presente investigación se centró en las PyMEs del sector restauranero del Estado de Querétaro a través de entrevista y observación, estudiando las teorías de competitividad así como de gestión del conocimiento como factor de generación de la misma y el capital intelectual como parte de la gestión del conocimiento. A través del análisis de la información y de modelos existentes para tal caso, surgen las propuestas de modelos para la competitividad y la gestión del conocimiento denominados: *Modelo Querétaro de competitividad para PyMEs restauraneras 2011* y *Modelo Querétaro de Gestión del conocimiento para PyMEs restauraneras 2011*, los cuales son de fácil comprensión y aplicación en el sector para el cual son propuestos. Por medio de estos modelos se pretende contribuir a la mejora de la competitividad en el sector restauranero del Estado de Querétaro, específicamente en las PyMEs, y a que consideren la gestión del conocimiento y el capital intelectual en estas organizaciones, de vital importancia para el logro de la misma.

(Palabras clave: Competitividad, gestión del conocimiento, capital intelectual)



SECRETARÍA
ACADÉMICA

SUMMARY

In the economic era prevalent throughout the world, the *Era of Knowledge*, individuals and organizations must develop competitive abilities in order to remain and grow in the sector in which they move. This research was centered on SMEs (small and medium enterprises) in the restaurant sector of the State of Queretaro. Interviews and observation were used and competitiveness theories were studied, as well as knowledge management as a factor for the generation of competitiveness and intellectual capital as part of knowledge management. Through the analysis of information and existing models for such a case, proposals arise for competitiveness models and knowledge management called: *Queretaro Model for competitiveness for 2011 restaurant SMEs* and *Queretaro model for knowledge management for restaurant SMEs for 2011*. These are easily understood and applied in the sector for which they are proposed. Using these models, the study seeks to contribute to the improvement of competitiveness in the restaurant sector in the State of Queretaro, specifically the SMEs and for these organizations to take into consideration knowledge management and intellectual capital which are of vital importance for their success.

(Key words: Competitiveness, knowledge management, intellectual capital)



SECRETARÍA
ACADÉMICA

DEDICATORIA

A mi más grande amor terrenal: Mi hijo, porque cada día y con amor me motivas a ser mejor, espero que tus ojos nunca dejen de verme con orgullo.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por tanto amor y el libre albedrio.

A MI PADRE

Por tu gran humor hasta el último momento.

A MI HIJO

La energía que me mueve.

A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

Un gran lugar para siempre estar.

A MIS AMIGOS TODOS

Por todo y lo mucho que son.

ÍNDICE

| | Página |
|---|--------|
| RESUMEN | I |
| SUMMARY | Ii |
| DEDICATORIA | Iii |
| AGRADECIMIENTOS | Iv |
| ÍNDICE | V |
| ÍNDICE DE TABLAS | Viii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | Ix |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 2.1. Antecedentes | 3 |
| 2.2. Planteamiento del problema | 7 |
| 2.3. Delimitación del problema | 10 |
| 2.4. Justificación del trabajo | 11 |
| 2.5. Objetivo general y objetivos específicos | 12 |
| 2.6. Preguntas de investigación | 13 |
| 2.7. Proceso de investigación | 15 |
| 2.7.1. Método de investigación | 15 |
| 3. MARCO TEÓRICO | 18 |
| 3.1. Competitividad | 18 |
| 3.1.1. Introducción a la competitividad | 18 |

| | |
|---|----|
| 3.1.2. Enfoque sistémico de competitividad | 19 |
| 3.1.3. Definiciones de competitividad | 21 |
| 3.1.4. Objetivos de competitividad | 22 |
| 3.1.5. Indicadores de competitividad empresarial | 23 |
| 3.1.6. Modelo Nacional para MiPyMEs competitivas 2010 | 24 |
| 3.2. La Gestión del conocimiento | 28 |
| 3.2.1. Definiciones de conocimiento | 29 |
| 3.2.2. Definiciones de gestión de conocimiento | 30 |
| 3.2.3. La era del conocimiento | 32 |
| 3.2.4. Posesión y gestión del conocimiento | 33 |
| 3.2.5. Niveles del conocimiento | 34 |
| 3.2.6. Procesos fundamentales de la gestión del conocimiento | 35 |
| 3.2.7. Instrumentos para la gestión del conocimiento | 39 |
| 3.2.8. Objetivos de la gestión del conocimiento | 40 |
| 3.3. Capital intelectual | 40 |
| 3.3.1. Introducción al capital intelectual | 40 |
| 3.3.2. Definiciones de capital intelectual | 41 |
| 3.3.3. Componentes de capital intelectual | 42 |
| 3.3.4. Ubicación del capital intelectual | 43 |
| 3.3.5. Herramientas de medición de capital intelectual | 46 |
| 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 48 |

| | |
|---|----|
| 4.1. Planteamiento del problema | 48 |
| 4.2. Proceso de investigación | 48 |
| 4.3. Propuestas | 51 |
| 4.3.1. Modelo Querétaro de competitividad para PyMEs restauranteras 2011 | 51 |
| 4.3.2. Propuesta de factores de competitividad a Considerar | 52 |
| 4.3.3. Aplicación de la gestión del conocimiento en las PyMEs restauranteras del Estado de Querétaro | 58 |
| 4.3.4. Modelo Querétaro de gestión del conocimiento para PyMEs restauranteras 2011 | 61 |
| 4.3.5. Capital intelectual | 64 |
| CONCLUSIONES | 68 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 70 |

ÍNDICE DE TABLAS

| Tabla | | Página |
|--------------|--|---------------|
| 1 | Clasificación de MiPyMes | 5 |
| 2 | Cuadro de congruencia del modelo | 14 |
| 3 | Indicadores de competitividad empresarial | 24 |
| 4 | Indicadores de competitividad empresarial para PyMEs restauranteras del Estado de Querétaro | 56 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| Figura | | Página |
|---------------|---|---------------|
| 1 | Factores determinantes de la competitividad sistémica | 21 |
| 2 | Modelo Nacional para MiPyMes competitivas 2010 | 26 |
| 3 | Niveles de conocimiento | 35 |
| 4 | Modelo Intelect | 44 |
| 5 | Los bloques de capital intelectual | 44 |
| 6 | Modelo Querétaro de competitividad para PyMEs restauranteras 2011 | 54 |
| 7 | Fases del proceso de gestión del conocimiento | 60 |
| 8 | Modelo Querétaro de gestión del conocimiento para PyMEs restauranteras 2011 | 61 |
| 9 | Ubicación de capital intelectual y bloques que lo conforman | 66 |

1. INTRODUCCIÓN

El orden económico actual prevaleciente que es el de globalización, implica competir en todos los aspectos no solo con los locales sino también con internacionales, esto incluye desde individuos hasta naciones, pasando por las organizaciones y empresas, dentro de las cuales se encuentran las PyMEs Restauranteras Queretanas, motivo de la presente investigación, a efecto de estudiar cual es su situación en todo lo relativo a la competitividad y a la utilización de dos de los factores clave de la misma que es la gestión del conocimiento y el capital intelectual, y como se puede apoyar a estas empresas para que utilicen estos conocimientos para mejorar en estos rubros y por ende crecer o permanecer en el mercado.

Para lo anterior, en el presente trabajo se analiza la principal problemática para llegar a las propuestas de modelos idóneos e implementar la gestión del conocimiento en las empresas materia de estudio, así como un modelo para la búsqueda de la competitividad de las mismas, en el capítulo segundo se analiza la principal problemática referente a la competitividad y a la gestión del conocimiento del sector en estudio.

En el capítulo tres se expone y estudia teoría relativa a la competitividad en el enfoque sistémico, haciendo énfasis en el nivel microeconómico que es el que para este efecto nos ocupa, los objetivos, los indicadores y el Modelo Nacional para MiPyMEs competitivas, 2010 el cual sirve de base para una de las propuestas planteadas en este trabajo. También se expone lo relativo a gestión del conocimiento y capital intelectual

pasando por definiciones, tipos de conocimiento, quien posee el conocimiento, niveles de conocimiento y los procesos propuestos como modelos por varios autores, ubicación y bloques de capital intelectual.

En el capítulo cuatro se expone la metodología utilizada para la presente investigación, los resultados obtenidos y las aportaciones propias de los autores para los rubros de competitividad, gestión del conocimiento y capital intelectual, los cuales inician con definiciones propias, propuestas propias de factores clave, indicadores y modelos de proceso para la implementación, siendo estos: *Modelo Querétaro de competitividad para PyMEs restauranteras 2011* y *Modelo Querétaro de Gestión del conocimiento para PyMEs restauranteras 2011*.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes

Para La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2002), el término competitividad tiene su origen en los Estados Unidos de América en los años ochenta, se adopta para englobar el conjunto de cualidades que deben tener las organizaciones y productos asociados con la calidad e internacionalidad al igual que a empresas privadas. Actualmente se pueden encontrar varias definiciones que se han ido adaptando conforme a las necesidades de plantear esas cualidades de un producto o de una organización para obtener ganancias y mantener la participación en el mercado en el que compiten.

En México, a efecto de que la economía fuera más competitiva en los mercados internacionales y debido a las exigencias del entorno económico que prevalecía debido al proceso de globalización, en los años ochenta inicia la implantación de modelos de desarrollo basados en la producción de bienes manufacturados y ligados a los mercados internacionales, en 1994 suscribió un primer tratado de libre comercio con Estados Unidos de América y Canadá y posteriormente con otros países, e implementa una estrategia conocida como Reversión industrial, para llevar a cabo una transformación estructural de la economía.

Como lo menciona K. Esser (1996) La competitividad desde el punto de vista sistémico, es el producto de una interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional que son: El nivel micro de las empresas que buscan eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción; el nivel meso que

corresponde al estado y actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad; el nivel macro que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño; y el nivel meta, que se estructura por patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica.

A nivel micro o empresa según Klaus, Wolfgang, Dirk, Jorg Meyer (1994), los factores que determinan si una organización o país son competitivos son los siguientes:

- La calificación del personal y la capacidad de gestión,
- La capacidad de diseñar e implementar estrategias,
- La capacidad de gestión en el área de innovaciones,
- La aplicación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor agregado (desarrollo, adquisición y almacenaje, producción, comercialización)
- Interacción de la empresa a redes de cooperación tecnológica con otras empresas y con instituciones de investigación científica y tecnológica,
- Una logística eficaz entre empresas,
- Procesos de aprendizaje para la interacción entre subcontratistas, productores y clientes.

Para referirse a las pequeñas y medianas empresas se utiliza la sigla PyMEs, estas se caracterizan por ser diferentes a las grandes empresas, son por lo general compuestas por poco personal que van desde los 11 hasta los 250; pocos ingresos por concepto de ventas anuales, desde los \$4.01 Hasta los \$2500 millones de pesos, cuentan con un presupuesto

más reducido y por lo tanto reciben ayuda o asistencia de los gobiernos correspondientes. Esto según la clasificación establecida por la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en 2009.

Tabla No. 1 *Clasificación de MiPyMEs*

| TAMAÑO | SECTOR | NUM TRABAJADORES | VENTAS ANUALES (MDP) | TOPE MÁXIMO COMBINADO |
|----------------|-----------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------|
| MICRO | TODAS | Hasta 10 | Hasta \$ 4 | 4.6 |
| PEQUEÑA | COMERCIO | Desde 11 hasta 30 | Desde \$4.01 hasta \$100 | 93 |
| | INDUSTRIA Y SERVICIOS | Desde 11 hasta 50 | Desde \$4.01 hasta \$100 | 95 |
| MEDIANA | COMERCIO | Desde 31 hasta 100 | Desde \$100.01 hasta \$250 | 235 |
| | SERVICIOS | Desde 31 hasta 100 | Desde \$100.01 hasta \$250 | 235 |
| | INDUSTRIA | Desde 51 hasta 250 | Desde \$100.01 hasta \$250 | 250 |

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

Fuente: Secretaría de Economía (2009)

El sector de las PyMEs es tomado en cuenta a nivel mundial aproximadamente en los años setenta debido a los cambios estructurales como el crecimiento de los servicios en el escenario económico y el panorama de nuevas sociedades y se les considera como unidades productivas de pequeña escala.

Según la revista electrónica de psicología ISCa-UAEH No. 3 El programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana fue puesto en marcha en México a partir de 1991 y se diseñó para resolver la problemática empresarial a nivel gestión de este sector los cuales eran: marginación de apoyos institucionales, baja

escala de producción, limitada cultura tecnológica, incapacidad para obtención de créditos y carencia de personal calificado.

El apoyo a este sector en México es muy importante ya que de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática (INEGI) con datos del Censo Económico de 2005, del total de empresas existentes en el país 4.015 millones 99.8 del total son MIPyMEs y de estas el 52% se ubican en el sector comercio, en el de servicios 36% y en el industrial 12%. Aunado a esto son entidades económicas que representan alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB), al generar más del 72% de los empleos formales. Secretaria de Economía (2005).

Un restaurante es un establecimiento o comercio en el cual se brinda a los clientes un servicio alimenticio de diversos tipos, los restaurantes han existido desde tiempos lejanos para la humanidad aunque han ido evolucionando en la búsqueda de atraer clientela en aspectos tales como, los platillos, la atención y la calidad del servicio, entre otros. Se pueden encontrar desde lujosos con las más exquisitas reglas de protocolo o lugares más relajados y sencillos. También se les considera restaurantes a espacios que reciben otros nombres de acuerdo al tipo de ambiente como cantinas, bares, cafeterías, confiterías o a partir del tipo de comida que se sirva o al método de atención. Definiciones ABC (2009).

La gestión del conocimiento y el capital intelectual son conceptos relativamente nuevos a nivel mundial, este se empieza a utilizar en los años noventa en Europa y en México es aun mas nuevo ya que la información empieza a permear al inicio del presente siglo y su utilización o la factibilidad de usarlo como factor de competitividad

se encuentra en etapa incipiente y en empresas manufactureras, grandes e internacionales establecidas en el país. Aunque sabido es que, como afirmó Kochan y Osterman (1994) es básico para obtener ganancias mutuas dentro de un lugar de trabajo; que la educación y habilidades de empleados sean utilizadas totalmente en el trabajo, es decir, mover a ganancias mutua, el recurso humano y los sistemas de producción.

No existen de manera formal, antecedentes, de la utilización de la gestión del conocimiento y el capital intelectual como factores de competitividad en el sector de las PyMEs, específicamente del sector restaurantero en el Estado de Querétaro, excepto en las franquicias.

2.2. Planteamiento del problema

Según CEPAL (2005), citado por Demuner (2008), en los últimas dos décadas ha habido un creciente interés en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) a nivel internacional y en México también; ya que se les considera de vital importancia para el crecimiento económico de los países. Son muy importantes en la generación de empleo y son un mecanismo grande en la incorporación de producción de bienes y servicios, es un importante sector de distribución de ingresos hacia los niveles medios y bajos de la sociedad. De hecho para El Instituto Pyme son consideradas la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8 son

MiPyMEs que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. SE México (2005).

También, de acuerdo al mismo instituto con datos del Censo Económico 2010 las MiPyMEs ubicadas en el Estado de Querétaro son 24,869 y ocupan el 96.4% del personal que labora.

Con datos del Censo Económico de México de 2010 se obtiene que la industria restaurantera genera 1,350,000 empleos directos y 3,300,000 empleos indirectos y representa el 1.05% del PIB nacional con un valor estimado de \$190 mil millones de pesos, y cerca del 15% del PIB turístico.

Para el Estado de Querétaro se tiene la información de que se cuenta con 22 559 empresas, siendo el 28% de alojamiento temporal y restaurantes las cuales participan con un 1.6 % del PIB estatal y en 19.5% de personal ocupado del total de 142 076 en todos los sectores.

Dada su importancia en la evolución económica del país y del estado, es importante para el gobierno instrumentar acciones para mejorar el entorno económico de este sector, para lo cual existen en funcionamiento diversos instrumentos de apoyo, de igual forma el sector educativo a nivel profesional aporta investigación y crea mecanismos de apoyo especiales para que este sector pueda responder a un mercado cambiante, exigente de servicios de calidad, que desarrollen capacidades y les permitan subsistir y/o mantener una posición privilegiada dentro del sector económico del país a través de la mejora de su competitividad.

Las PyMEs restauranteras responden a este interés esforzándose por participar en la documentación de las probables soluciones de estas problemáticas que les limitan en su permanencia, crecimiento o impulso dentro del sector económico para lo cual apoyan con información fidedigna ya sea de manera particular o a través de sus representantes en las cámaras que los agremian.

Estas empresas a pesar de que realizan grandes esfuerzos para ser competitivas aun se encuentran limitadas en sus oportunidades para madurar, conservar o alcanzar una posición en el mercado debido a diversas causas. Encontrándose como las causas más comunes que limitan la competitividad del sector restaurantero las siguientes:

Obsolescencia en sistemas de administración, débil estructura financiera, falta de gestión de calidad, escasez de capital de trabajo, deficiente incursión en la mercadotecnia, carencia de recursos humanos capacitados, dificultad para acceder a nuevas tecnologías, poca o nula iniciativa hacia la innovación y el financiamiento inaccesible a sus posibilidades, nula incursión en las problemáticas sociales. Y el más importante factor limitante, para efectos de la presente investigación: El desconocimiento y la aplicación de la Gestión del Conocimiento como factor importante de competitividad.

Aunado a estos problemas se suman los mencionados por Delgado D. (2007), a) La carga tributaria que se aplica a los restaurantes, tanto en impuestos estatales, municipales, federales y en la regulación de diferentes giros y permisos como: Anuncios espectaculares y permisos para venta de bebidas alcohólicas con alimentos; b) El comercio informal y c) El establecimiento de franquicias que invaden la nación y el

estado con producción, expendio y venta de comidas industrializadas procedentes de grandes capitales tanto nacionales como extranjeros, contra los cuales el sector restaurantero de las PyMEs no puede competir por la baja y mediana inversión monetaria.

Con este panorama se muestra la problemática que tienen las PyMEs restauranteras del Estado de Querétaro y que les dificultan la adopción de gestión del conocimiento como herramienta para elevar su competitividad ya que son más visibles los problemas antes citados. Estas empresas son consideradas elemento por demás importante en el desarrollo económico del estado y del país, por lo que se considera necesario apoyar con investigación y aportación de ideas, que las motive a adoptar la gestión del conocimiento para encaminarse a la competitividad y lograr su permanencia o sobresalir en el mercado.

2.3. Delimitación del problema

Visto desde el punto de vista sistémico, las deficiencias en competitividad a nivel micro o empresa en el país, son generalizados en todos los sectores aunque en mucho mayor grado en el sector restaurantero ya que no se ha dado la importancia necesaria a la preparación para ser competitivos, actividad que se consideraba apremiante únicamente para las empresas del sector industrial manufacturero, sobre todo aquellas que se veían obligadas por que tenían actividades relacionadas con el exterior. Sin embargo la industria restaurantera debe considerar el prepararse para competir también en un marco globalizado, ya que según Franquicias en México (2011), entre 1988 y 1994 hubo un

gran auge en instalación de franquicias en las grandes ciudades de México, entre las cuales se encontraba Querétaro.

La presente investigación se aboca exclusivamente a las PyMEs del sector restaurantero del Estado de Querétaro en el presente año, en el cual se analizan la Gestión del conocimiento y el Capital intelectual como factores determinantes para la mejora de la competitividad.

2.4. Justificación del trabajo

Se han estudiado los restaurantes en diferentes tiempos y en diferentes áreas, sobre todo en aquellas que consideran más importantes para operar en un marco legal que les es exigible tales como la calidad en el uso de normas sanitarias, o en áreas de interés para mejorar el servicio al cliente, pero muy poco se ha estudiado sobre el conocimiento y aplicación de factores determinantes de competitividad en la administración de estas empresas, lo cual es necesario a efecto de evaluar y hacer propuestas a efecto de elevar el nivel de competitividad en que se encuentran.

Cabe mencionar que las grandes cadenas de restaurantes o las franquicias utilizan las herramientas necesarias para mantener o elevar su nivel de competitividad en el mercado, lo cual las ha llevado por el camino del éxito, situación que hace considerar esto como alternativa viable para incrementar la competitividad en los restaurantes de México en general.

Respecto de la aplicación de la gestión del conocimiento como uno de los factores que ayudarían a elevar el nivel de competitividad en este sector, es necesario decir que en la mayoría de los casos desconocen el termino y aunque si se aplica de manera

informal sobre todo en lo relativo al capital intelectual, específicamente en el capital humano. Por esta razón es importante, después de elaborar la presente investigación, proponer la capacitación de los organismos representativos y del personal administrativo de este sector, en materia de la gestión del conocimiento y otros factores determinantes de competitividad a manera de que los conozcan y los apliquen para mejora de sus empresas.

2.5. Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general:

Obtener el conocimiento adecuado a través de los medios idóneos para ser compartido, de forma que se transforme en acción para mejorar los resultados de las PyMEs en la industria restaurantera en el Estado de Querétaro.

Objetivos específicos:

- Definir el concepto de Gestión del conocimiento y sus principales modelos y objetivos
- Definir el concepto de Capital intelectual, sus principales, componentes y objetivos.
- Analizar la implicación de la Gestión del conocimiento en las PyMEs de la industria restaurantera.
- Analizar la estrategia para la aplicación de la Gestión del conocimiento en la industria restaurantera para la mejora de la competitividad

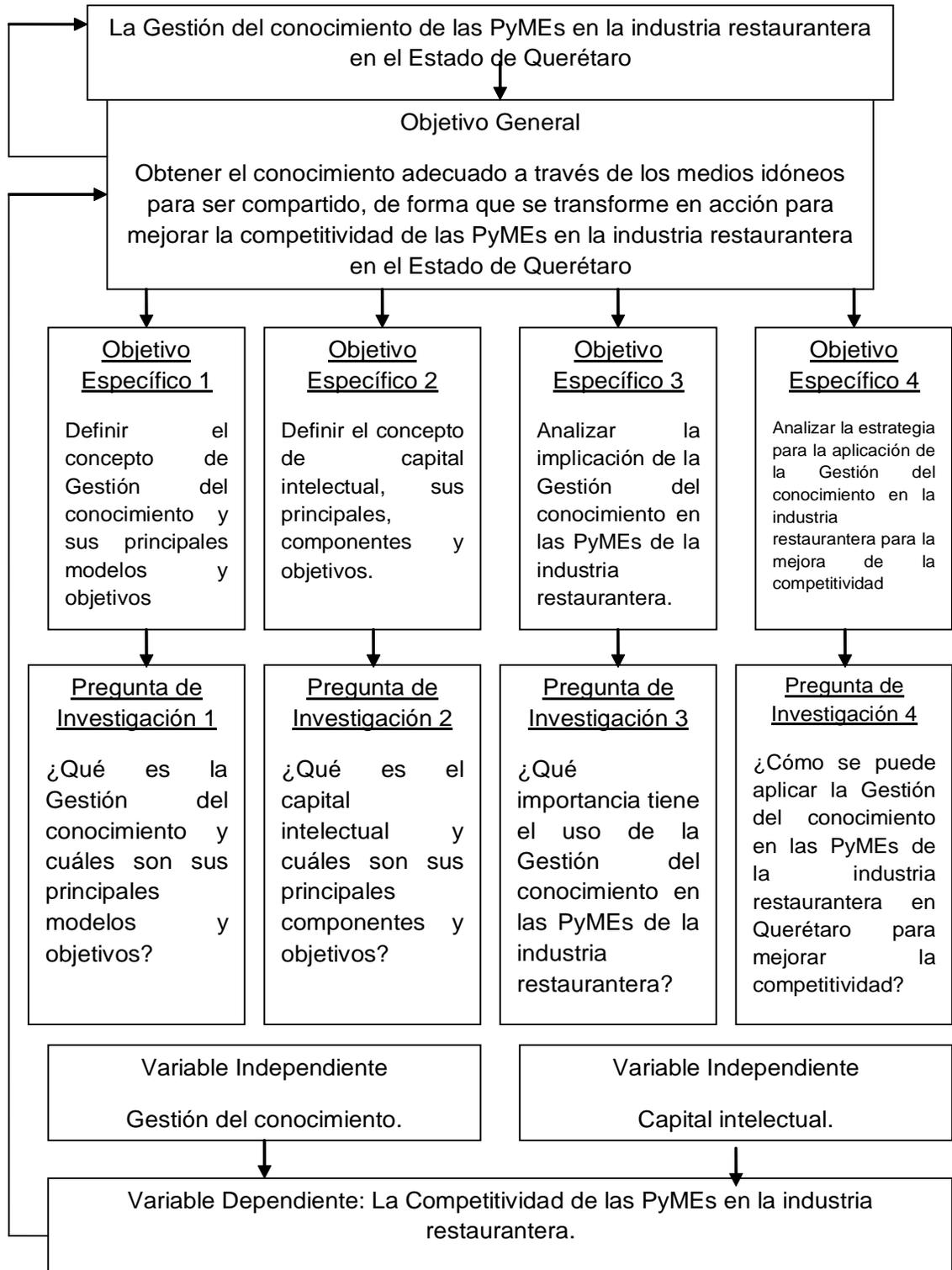
Nota: La información aquí planteada se analiza en forma conjunta con las preguntas de investigación en el cuadro de congruencia del modelo, fig. 2.

2.6. Preguntas de investigación

- ¿Qué importancia tiene el uso de la Gestión del Conocimiento como factor de competitividad en las PyMEs de la industria restaurantera del Estado de Querétaro?.
- ¿Cómo se puede aplicar la Gestión del conocimiento en las PyMEs de la industria restaurantera en el Estado de Querétaro para mejorar la competitividad?, ¿Cuál sería el modelo de gestión?

Nota: La información aquí planteada se analiza en forma conjunta con el objetivo general de la investigación en la tabla de congruencia del modelo.

Tabla núm. 2 *Congruencia del modelo*



Elaboración propia en base a la Grafica 8-4 de Rivas (2004) pág. 191.

2.7. Proceso de investigación

Para la presente investigación la metodología utilizada se divide de la siguiente forma:

2.7.1. Método de investigación

El método que se utilizó fue el analítico-sintético ya que se analizó la problemática en materia de gestión del conocimiento y utilización del capital intelectual que tienen las PyMEs de la industria restaurantera en el Estado de Querétaro para ser competitivas, es decir las deficiencias encontradas en la utilización de factores competitivos tales como la gestión del conocimiento y el capital intelectual. Se parte de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran para estudiarlas de manera integral (síntesis), con lo que se establece una relación causa-efecto entre el establecimiento y utilización idóneo de factores de competitividad y la competitividad prevaleciente en las PyMEs del sector restaurantera del Estado de Querétaro.

Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo, ya que se buscaron respuestas a interrogantes sobre factores de competitividad utilizados por las PyMEs del sector restaurantera del Estado de Querétaro.

Unidad de estudio

Existen 195 restaurantes registrados en la Cámara nacional de la Industria restaurantera y alimentos condimentados (CANIRAC), de los cuales se estudiaron un total de 123.

Alcances

El tiempo de duración de la presente investigación fue de enero a mayo de 2011.

Herramientas de investigación,

Investigación documental, se incluyo para la realización del marco teórico, bibliografía, revistas especializadas, estadísticas oficiales e información obtenida de diversas páginas web.

Estudio de campo, (por muestreo) se aplico un cuestionario a los empresarios restauranteros con la finalidad de identificar la aplicación de recursos y herramientas como indicadores de utilización y existencia de factores de competitividad.

Enfoque de investigación, El método se define inicialmente con la concepción de la idea, determinada esta para las PyMEs del sector restaurantero del Estado de Querétaro, en cuanto a la herramienta utilizada para el desarrollo del presente documento se utiliza el enfoque cuantitativo apegándonos al seguimiento de su conjunto de pasos.

Primero se planteo el problema con la definición del objetivo general, el cual fue realizado buscando la propuesta de un modelo de competitividad adecuado a las del PyMEs sector restaurantero del Estado de Querétaro, a efecto de que estos eleven su competitividad utilizando los factores de la misma, principalmente la gestión del conocimiento y del capital intelectual.

Posteriormente se procede a la revisión de la literatura existente sobre competitividad, PyMEs, gestión del conocimiento y capital intelectual, de cuya actividad surge la elaboración del marco teórico, de esta teoría surgen las cuestiones principales a resolver con la presente investigación (hipótesis).

Para resolver el principal cuestionamiento se recolectan datos numéricos sobre la utilización de la gestión del conocimiento y del capital intelectual en las PyMEs del sector restauranero del Estado de Querétaro, los cuales se analizan mediante procedimientos estadísticos para evitar la subjetividad.

Referente al alcance de la investigación, se utilizo el descriptivo ya que este soporta la observación, la revisión documental y la aplicación de cuestionarios a efecto de conocer la situación de las PyMEs del sector restauranero del Estado de Querétaro, respecto de la utilización de factores de competitividad, permitiendo diseñar las propuestas necesarias para la aplicación de la gestión del conocimiento y el capital intelectual como factores necesarios en un modelo de competitividad para el citado sector.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Competitividad

3.1.1. *Introducción a la competitividad.*

El marco conceptual de la competitividad está definida en términos economicistas desde el siglo XVII, con el paso del tiempo y con las nuevas tendencias de la economía internacional surgen una serie de condiciones a las cuales se deben adaptar los participantes del comercio, tanto a nivel internacional como a nivel local, por lo que el termino competitividad a evolucionado e incorporado nuevos elementos tales como cambios tecnológicos, productivos y organizacionales por lo que las definiciones van desde las específicas hasta las generales, que involucran grandes temas.

La primera teoría clásica destacaba las ventajas comparativas de una región o nación en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) y en la abundancia de recursos naturales.

Con la globalización y toda una serie de elementos innovadores como tecnologías de avanzada, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surge toda una re conceptualización del término '*competitividad*', donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas.

El proceso de apertura comercial iniciado en México en 1994 con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, ha puesto al descubierto las debilidades y amenazas que deben afrontar todas aquellas

empresas que no se encuentran preparadas para competir con las nuevas exigencias, reglas y condiciones internacionales que presenta el nuevo esquema de la industria restaurantera.

Tales debilidades y amenazas son el resultado de la dificultad de adaptarse a las nuevas condiciones de la economía internacional y derivan, a su vez, de situaciones no competitivas que van más allá de los aspectos considerados por las teorías de comercio internacional. Tal y como se mencionó, los conceptos puramente economicistas empiezan a mezclarse con otros de orden no económico como: diferenciación de productos, calidad, poder de negociación, cultura, política, calidad del recurso humano, protección y estado de los recursos naturales y características de la ubicación espacial. De esta forma, estos nuevos factores se suman a la determinación de la competitividad Rojas y Sepúlveda (1999).

3.1.2. Enfoque sistémico de la competitividad

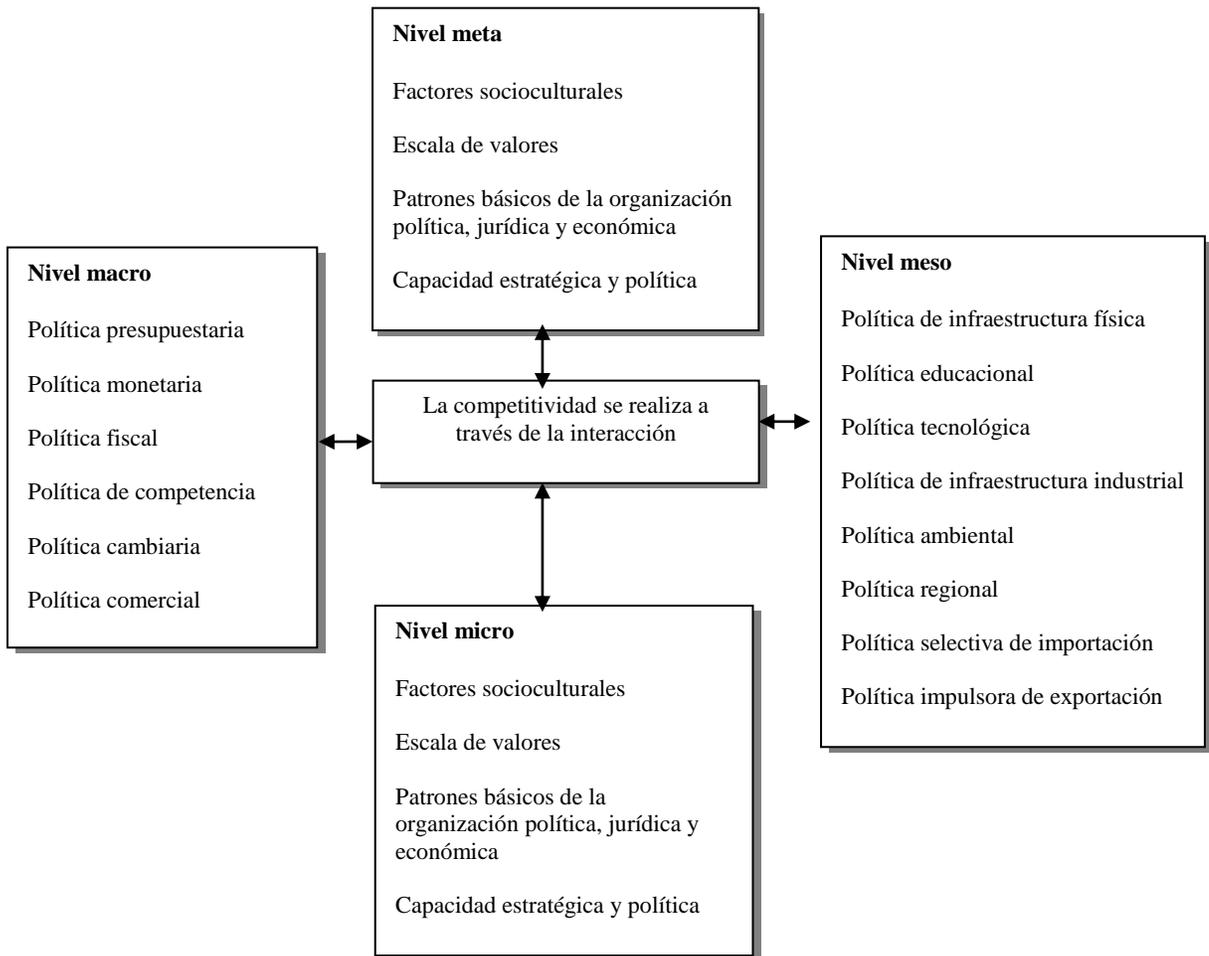
El plano operativo de la competitividad depende del nivel de análisis al cual se esté haciendo referencia, del producto analizado y del objetivo específico que se persigue alcanzar con el análisis.

El enfoque sistémico distingue cuatro niveles de análisis, distintos pero interrelacionados entre sí, cuyo fin es examinar la competitividad: *el nivel meta, el nivel macro, el nivel meso y el nivel micro*. Esser (1996).

Estas cuatro esferas que condicionan y modelan su desempeño las define breve y claramente Saavedra G. (2010) citando a CEPAL (2001)

1. El nivel microeconómico. Incluye los procesos al interior de la empresa para crear ventajas competitivas, tales como la capacidad de gestión de las empresas, sus estrategias empresariales, gestión e innovación.
2. El nivel mesoeconómico. Incluye la eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional del país, que son en general las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, como la política educacional, tecnológica, ambiental, entre otras.
3. El nivel macroeconómico. Incluye la política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria, competencia, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y al mismo tiempo exigen una mayor eficacia de las empresas.
4. El nivel meta económico o estratégico. Estructura política y economía orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo.

Figura No. 1 *Factores determinantes de la competitividad sistémica,*



Fuente: Cepal 2001

3.1.3. *Definiciones de competitividad*

Alic, (1987), citado por Bejarano (1998) la define como: “Significa la capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países” (P.63).

“La capacidad imprescindible, vital y necesaria de una organización para imaginar, diseñar, desarrollar y mercadear productos con mejor precio, calidad y oportunidad que los

competidores a través de un esfuerzo sostenido e inteligente para el éxito en mercados abiertos y globales". Antonorsi (1995). (P. 25).

En el artículo Evaluación de indicadores de competitividad, competitividad como paradigma, consultado a través de <http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/competitividad.asp> se encuentran las definiciones de competitividad de G. Muller, R. Feenstra y R. Tameses

"Conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados". G. Müller, (1995).

"Capacidad de un país, un sector o una empresa particular, de participar en los mercados extremos" R. Feenstra, (1989).

"Habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado R. Tameses", (1988).

Tomando en cuenta estas definiciones entonces se entiende la competitividad como: La capacidad de un país, sector, organización o empresa particular de conquistar, mantener, y ampliar la participación en los mercados, con la obtención sostenible de ganancias a través de sus productos cuyas características de diseño, calidad, mercadeo y precio son mejores que los de su competencia, virtudes que llevarán al éxito a la empresa en los mercados abiertos y globales.

Siendo las características del producto el valor agregado lo que le dará a la empresa la diferenciación y por ende el éxito esperado.

3.1.4. Objetivos de competitividad

Los objetivos de cualquier plan de Competitividad empresarial son contribuir a fomentar, la optimización de los procesos y la reorientación de la producción hacia productos de mayor valor añadido, más sostenibles y más seguros, que sean elementos clave de competitividad del sector que se trate y favorezcan su posicionamiento estratégico o su permanencia en el mercado.

En concreto, como menciona el Plan de Competitividad del Sector Automoción (2010), las actuaciones previstas en un plan de competitividad tendrán como finalidad última favorecer la competitividad de las empresas industriales del sector en los siguientes aspectos:

- a) Incremento del valor añadido de productos y servicios.
- b) Aumento de la eficiencia y sostenibilidad de los procesos de producción.
- c) Reorientación de la producción hacia productos más sostenibles
- d) Mejora de la capacitación técnica de los recursos humanos
- e) Implantación de estrategias de producción y procesos organizativos avanzados

3.1.5. Indicadores de la competitividad empresarial

Como indica Saavedra G. (2010), varios estudiosos del tema de la competitividad empresarial han intentado generar modelos o metodologías con el fin de determinar la competitividad en las empresas, realiza la tabla de indicadores de competitividad empresarial a efecto de mostrar los indicadores propuestos por varios autores.

Tabla No. 3 *Indicadores de competitividad empresarial*

| Indicador/Autor | Rubio y Aragón (2006) | De la Cruz, Morales y Carrasco (2006) | Solleiro y Castañón (2005) | OCDE (1992) | Quiroga (2003) |
|--|-----------------------|---------------------------------------|----------------------------|-------------|----------------|
| Indicadores externos | | | x | | x |
| Tecnología | x | x | x | | x |
| Innovación | x | | | | |
| Mercadotecnia | x | x | x | x | |
| Recursos Humanos | x | x | x | x | x |
| Capacidades directivas | x | | | | x |
| Recursos Financieros | X | x | x | | x |
| Cultura | X | | | | |
| Calidad | X | | | | x |
| Producción | | x | | x | x |
| Logística | | x | | | |
| Organización interna | | | x | | x |
| Compras | | | x | x | x |
| Investigación y desarrollo | | | x | x | x |
| Interacción con proveedores y clientes | | | | x | |

Autor: Saavedra G. (2010) pág. 10

3.1.6. Modelo Nacional para MiPyMes competitivas 2010

Se considera conveniente plantear el *Modelo Nacional para MiPyMes Competitivas 2010*, el cual es una adaptación del *Modelo Nacional para la Competitividad* para resolver y atender las problemáticas y los retos que enfrentan las organizaciones micro, pequeñas y medianas mediante la generación del valor y aseguramiento de su sustentabilidad y crecimiento con base en el diseño de un modelo de negocios innovador.

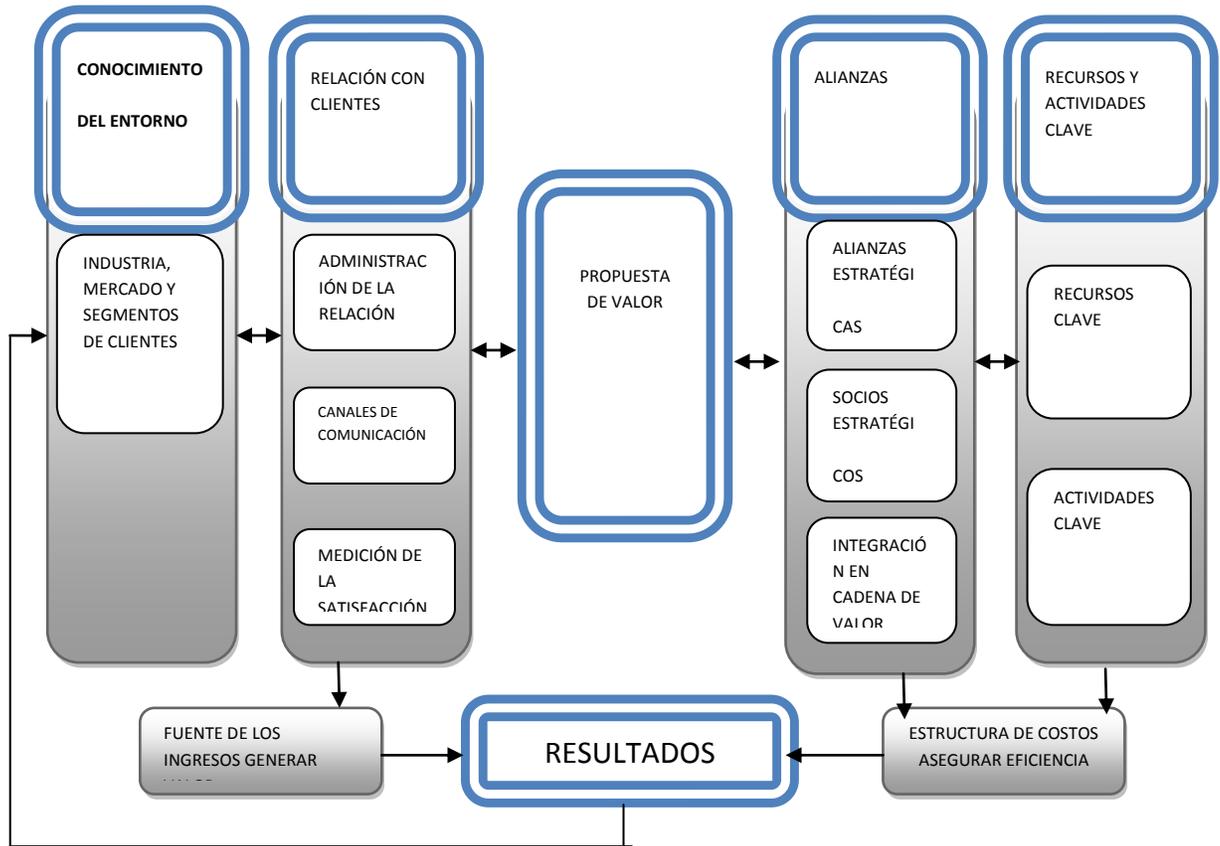
Este modelo tiene como premisas considerar que la clave del éxito de la estrategia se encuentra al interior de la organización, en el manejo de sus recursos humanos, materiales, financieros o de conocimiento y en que la generación de ventajas competitivas se sustenta en el desarrollo y fortalecimiento de los recursos y actividades clave.

Ofrece una guía eficaz para el empresario a través de preguntas, para conocer las aéreas claves que debe contemplar en el diseño de un modelo propio de una micro, pequeña o mediana empresa: el conocimiento del entorno, la administración de la relación con el cliente, la definición de la propuesta de valor de sus productos o servicios, las formalización de alianzas la gestión de sus recursos y actividades clave, así como del control de sus fuentes de ingresos y de su estructura de costos; y finalmente, la medición de los resultados de su estrategia.

Los principios que promueve como contribución para dar forma a una cultura de alto desempeños son:

- Liderazgo estratégico
- Logro de resultados
- Enfoque al cliente
- Calidad de operación
- Responsabilidad por la gente
- Impulso a la innovación
- Construcción de alianzas
- Corresponsabilidad social

Figura Núm. 2 *Modelo Nacional para MiPyMes competitivas 2010*



Autor: Instituto para el Fomento a la Calidad Total AC., Modelo Nacional para MiPyMEs competitivas 2010, Pág. 5

1.- Conocimiento del entorno

Para diseñar un modelo de negocios se requiere conocer profundamente el sector, el mercado y los segmentos de clientes a quienes sirve, los cuales permitirán entender los retos a los que se enfrentará el negocio y la mejor forma de responder a ellos.

2.- Relación con los clientes

En este apartado se describen el tipo de relaciones que una empresa establece con sus clientes, los canales de comunicación que utilizara para ello y la forma de medir esas

relaciones. A través de las prácticas para relacionarse con los clientes buscare retenerlos, adquirir nuevos clientes o incrementar su número.

3.- Fuente de ingresos

Este representa el flujo de efectivo que el negocio genera de sus ventas. Es clave cuestionarse periódicamente sobre cuáles son los productos o servicios de valor por los que el cliente está dispuesto a pagar, respondiendo estos cuestionamientos le permitirá identificar adecuadamente los productos o servicios que mas rentabilidad generan al negocio.

4.- Propuesta de valor

Aquí se describen las características de los productos o servicios de la empresa que generan beneficios de manera tangible a los diferentes segmentos de clientes. La propuesta de valor tiene la capacidad de diferenciar a la empresa de sus competidores al ofrecer un conjunto de productos o servicios caracterizados por la innovación y que son difíciles de imitar. Esta será la razón por la que los clientes prefieren a su empresa sobre las demás opciones de compra.

5.- Alianzas

Las alianzas son claves para el modelo de negocio ya que permiten a la empresa optimizar el desempeño, incrementar la capacidad de gestión, reducir el riesgo y adquirir recursos que impulsan su crecimiento y sustentabilidad.

6.- Recursos y actividades clave

Dentro de los recursos y actividades clave se describen los activos tangibles e intangibles, como el talento humano, mas importantes para llevar a cabo la ejecución del modelo de negocio. Considera a estos como la base para que la propuesta de valor llegue a los clientes y esta se traduzca en ingresos que generen resultados para el negocio de tal forma que se asegure con ello su crecimiento y rentabilidad.

7.- Estructura de costos

Se describen los costos incurridos en el desarrollo de la oferta de valor que se ofrece a los clientes, el mantenimiento de la relación con ellos y las inversiones en los recursos y actividades clave. La administración de los costes debe estar enfocada en asegurar la eficiencia de la operación sin detrimento de la oferta de valor para asegurar la sustentabilidad del negocio.

3.2. La gestión del conocimiento

La palabra gestión es sinónimo de administración y aunque se quisiera considerarlas diferentes, ambas son herramientas para desarrollar y disponer de bienes y recursos de una empresa para el logro de los objetivos, considerándola así se sabe que en todos los tiempos se han administrado o gestionado diversos recursos que el hombre ha tenido a su servicio o de los cuales a dispuesto para beneficio propio, ejemplo en la época de la agricultura se administraron recursos naturales y en la época industrial se administraron bienes tangibles.

El presente y desde aproximadamente los años noventa se considera la era del conocimiento según diversos autores entre ellos Ávila D. (2008), luego entonces lo que se administra como factor de producción es el conocimiento el cual es un recurso

intangibles, y según Nonaka y Takeuchi (1999), no es solo un recurso más sino el más importante, al servicio del ser humano del cual se dispone en la lucha por hacer más competitiva a la empresa a través de la innovación, en el objetivo final de generar recursos económicos a la misma. Lo cual no es tan fácil si consideramos que para utilizar el conocimiento como fuente de ventaja competitiva primero hay que gestionarlo lo cual conlleva un proceso como en todo recurso que se pretenda administrar de manera eficiente, es a este proceso lo que se conoce como la gestión del conocimiento.

3.2.1. Definiciones de conocimiento

Podemos considerar que el conocimiento es todo lo que nosotros tenemos que nos ayuda a interpretar el entorno y, como consecuencia, a actuar. Es importante entender el conocimiento no tan sólo como algo que nos permite interpretar, que nos permite saber, sino como algo que tiene que darnos la posibilidad de poder actuar, y esto es lo que quieren las empresas cuando pretenden iniciar la gestión del conocimiento en la misma.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) Considera al conocimiento como un recurso humano intangible vital de la organización y, al igual que a los demás recursos intangibles, como una fuente superior de competencias centrales, recalando que su valor en comparación con los activos intangibles va en aumento.

“El conocimiento es la parte más importante del valor agregado de toda fabricación, es decir, con los avances tecnológicos permitirán a las empresas fabricar más productos. Ávila Díaz, William Darío, 2008, "Gestión del conocimiento: impacto e implicaciones". Disponible en el ARCHIVO del Observatorio para la Ciber Sociedad en <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=233>

Carrión (2010) en su artículo *Conocimiento* en http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_conocimiento.htm cita a Muñoz Seca y Riverola (1997) quienes mencionan que: El “*conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada*”.

Valhondo menciona la definición de Davenport y Prusack (1998) *El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual, y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones esta, a menudo, embebida no solo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, practicas y normas.* Valhondo (2003). (P.50).

Herreros (2002) en *Gestión del Conocimiento en PYMES Y MICROPYMES* en www.gestiondelconocimiento.com, afirma que: *En cualquier tipo de empresa u organización, se concibe el conocimiento como el conjunto de capacidades que proporcionan a los partícipes interesados en la empresa un desempeño mejor, cuyos frutos son la mejora de los resultados financieros y no financieros a medio y largo plazo, de las relaciones entre todos los partícipes, y entre ellos y la empresa; en definitiva, el desarrollo, crecimiento y supervivencia de la empresa.*

3.2.2. Definiciones de gestión del conocimiento

En el libro de Valhondo (2003), *Gestión del Conocimiento, del mito a la realidad*, ya desde el preámbulo del libro damos cuenta de definiciones para este concepto, de las cuales se considera importante citar:

“Son las diligencias relacionadas con el conocimiento, conducentes al logro de un negocio”. Valhondo (2003).

“Según Matthias Bellmann es la transformación del conocimiento en negocios, aprendiendo mediante la transformación de información en conocimiento”. Valhondo (2003).

“Para Karl Eric Sveiby es el arte de crear valor mediante el afianzamiento de los activos intangibles. Para ello usted tiene que ser capaz de visualizar su organización como algo que no es más que conocimiento y flujos de conocimiento. (Valhondo 2003).

En CANALS, (2003). "La gestión del conocimiento". A través de <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>, consultado en junio 15 de 2011, en acto de presentación del libro gestión del conocimiento (2003: Barcelona) El autor citó las siguientes definiciones:

La gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso, el conocimiento. Canals A. (2003).

“La gestión del conocimiento acaba siendo una manera de crear condiciones, de facilitar que los flujos de conocimiento circulen mejor”. Canals A. (2003).

Luego entonces la gestión del conocimiento circunscrito únicamente al ámbito de las empresas son todas las diligencias relacionadas con el conocimiento para lograr ventajas competitivas a través de una rica gestión del conocimiento y coadyuvar así al éxito en una empresa.

Es decir cuando se gestiona el conocimiento se apunta a crear valor a partir de los activos intangibles de una organización capturándolo de la pericia colectiva de una compañía en cualquier lugar donde ésta resida, en bases de datos, papel, o la mente de las personas y su distribución hacia cualquier lugar donde ayude a producir los mejores resultados. Lo que se busca es llevar el conocimiento adecuado en la forma y el momento adecuados a la persona adecuada para que pueda comprenderlo y tomar las mejores decisiones.

3.2.3. La era del conocimiento

Ávila D. (2008), cita a Alvin Toffler quien divide a las civilizaciones en tres olas según la utilización de los recursos en su economía, llamándolas primera, segunda y tercera ola, en la primera se utilizaban los recursos naturales, el dinero y la mano de obra de los trabajadores, en la segunda la economía se centro en la industria y en la tercera que es la actual surge con la revolución tecnológica digital a partir de la aparición del internet. También cita a Tissen quien explica como la economía industrial sustituyo a la economía agrícola y como esta fue sustituida por la economía del conocimiento y menciona que lo mismo ocurrirá a medida que la economía del conocimiento se pase a la economía cuántica.

En esta ola, economía o era, que inicia aproximadamente en la década de 1990 se empieza a hablar de la gestión del conocimiento por diversas razones fundamentales, dentro de las cuales encontramos que el conocimiento y la información son progresivamente más importantes, como recurso y también como producto. Ello hace que las empresas estén cada vez más preocupadas por cómo utilizan este recurso aunado

a otros recursos tangibles e intangibles a efecto de reforzar su probabilidad de lograr ventajas competitivas a través de la innovación. Por otra parte, todo el proceso de globalización ha hecho que muchas grandes empresas vean claramente la necesidad de que el conocimiento que poseen en una parte del mundo sea aplicable fácilmente en otras partes del mundo donde también tienen intereses. Por lo tanto, esto hace que este conocimiento deba ponerse en manos de la organización y que este proceso se tenga que gestionar de algún modo.

Sin embargo sabemos que a largo de toda la historia de la humanidad ha habido conocimiento como lo menciona Valhondo (2003). Los filósofos han tratado de estos conceptos desde el inicio de la filosofía en la Grecia clásica con Platón y Sócrates, La edad media con San Agustín, al igual que en el renacimiento, la ilustración y la edad contemporánea cada época con grandes aportaciones de sus principales representantes. También la aportación del oriente ha sido grande con las tres grandes corrientes filosóficas cuya influencia prevalece en nuestros días como son el confucionismo, el taoísmo y el budismo

3.2.4. Posesión y gestión del conocimiento

El conocimiento está en las personas, ya que en la cabeza se tiene una gran parte de del conocimiento, en los objetos que se utilizan para plasmarlo como una libreta o una computadora, en los procesos que permiten tener establecido como se hace una cosa sin tener que repensar cada que se realiza esa actividad y finalmente, en el contexto que es el elemento que hace que el conocimiento realmente funcione, que permite interpretar el conocimiento y transmitirlo.

Visto que el conocimiento se encuentra en el interior de las personas difícilmente se puede gestionar por si mismo sino que lo que se puede gestionar son todas las condiciones, todo el entorno, todo lo que hace posible y fomenta que el conocimiento se cree, que el conocimiento se transmita, etc. Y con esto la gestión del conocimiento acaba siendo una manera de crear condiciones, de facilitar que los flujos de conocimiento circulen mejor. Con esto se coincide con Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2001), quienes afirman que el conocimiento no puede administrarse sino solo propiciarse o facilitarse la creación del mismo.

3.2.5. Niveles de conocimiento

Es conveniente también explicar los niveles de conocimiento ya que es básico conocer esta información para entender los procesos de gestión del conocimiento, para esto tomemos la figura de Euroforum (1998).

Se distingue el conocimiento explícito que se localiza en un plano consciente, es el conocimiento documentado, por ejemplo en procedimientos, manuales, instructivos, bibliografía, entre otros documentos, del conocimiento tácito que existe en la mente de las personas, que se encuentra en un plano inconsciente y que se pone de manifiesto en interacciones y conversaciones y que la mayoría de las veces los poseedores no tienen conciencia de ser portadores de conocimientos tácitos. El conocimiento implícito es el que se encuentra en un plano pre consciente y que la persona dispara un proceso de pensamiento para exteriorizarlo.

Figura Núm. 3 *Niveles del conocimiento*

3.2.6. Procesos fundamentales de la gestión del conocimiento

En la gestión del conocimiento existen procesos fundamentales cada uno de ellos se subdivide en otros, pero varía de acuerdo a la percepción del autor, ya que no existe ninguna clasificación de procesos del conocimiento generalmente aceptada en virtud de que no se ha consensuado un cuerpo de doctrina teórico sobre la gestión del conocimiento según Valhondo (2003), sin embargo se detecta que los básicos son tres: uno es la creación de conocimiento otro, la transmisión de conocimiento, y por último la aplicación del conocimiento. La transmisión puede darse desde muchos puntos de vista y de muchas maneras, incluso en el espacio y en el tiempo. Cuando se pone de forma explícita el conocimiento en una base de datos se está transmitiendo en el tiempo. Y cuando se utilizan herramientas de comunicación se transmite en el espacio.

Estos procesos están totalmente interrelacionados, porque la creación de conocimiento no es algo que se haga partiendo de la nada, sino que para crear

conocimiento se utiliza conocimiento que proviene de otras personas y de otros lugares – es decir – ha habido un proceso de transmisión previo y ya juntos hacen que el conocimiento dentro de las organizaciones mejore y se utilice.

Valhondo (2003), recalca los procesos que utilizan diversos autores como son: La American Society for información, Gartner Group y KPMG, y a partir de ahí propone un modelo integrado de procesos como básico.

La American Society for información propuso lo siguiente: Descubrimiento, captura y creación del conocimiento; Clasificación y representación; Recuperación de la información; Diseminación de la información y por ultimo Aspectos sociales, éticos, de comportamiento y legales.

Gartner Group promueve un enfoque de proceso de la gestión del conocimiento dentro de los cuales se encuentra dividió creación, compartición y aplicación, dividiendo a su vez la compartición en captura, organización y acceso.

KPMG Propone su modelo de siete procesos básicos, *creación, aplicación, explotación, compartición, encapsulación, know_how y localización*, modelo en el que se excluyen la creación y el aprendizaje del conocimiento por considerarlas como superproceso que están impregnando a todos los demás y considera como parte del proceso básico a los siguientes: Descubrir, capturar, clasificar, distribuir, compartir y utilizar; todos estos con una interdependencia múltiple y cruzada.

- a) *Descubrir*, saber cuáles son las fuentes potenciales de conocimiento de la organización, estas pueden ser internas y externas como competidores, clientes, internet, proveedores, socios y bases de datos.
- b) *capturar*, para poder capturar el conocimiento a efecto de posibilitar su transferencia a los colectivos de los trabajadores del conocimiento para sacar provecho del mismo primero hay que saber en donde se encuentra y codificarlo y después realizar un mapa del conocimiento.
- c) *Clasificar y almacenar*, existen diferentes técnicas de clasificación como las basadas en el análisis del contenido semántico. Después hay que almacenar de manera digital.
- d) *distribuir*, para distribuir hay que utilizar un sistema que mezcle las técnicas de push y pull a efecto de evitar la sobrecarga de información que al final daría lo mismo tener tanta información que no tenerla.
- e) *Compartir*, se debe contar con una buena estrategia para compartir el conocimiento a efecto de asegurar el éxito de gestión del conocimiento en las organizaciones ya que el hombre tiene la tendencia a acaparar el conocimiento.
- f) *Utilizar*, utilizar el conocimiento adquirido a través de la innovación, realizando cambios a través de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas a efecto de obtener los beneficios que tales cambios pueden ofrecer.

Díaz (2008) resalta que en una práctica de gestión del conocimiento hay seis etapas para resultar una buena práctica de gestión del conocimiento en una organización.

- a) *Explorar*. Para reconocer con que recursos tecnológicos se dispone a fin de establecer que o servicios podrán ofrecer.

- b) *Investigar*. Se estipulan las cualidades del conocimiento, el estudio del entorno, el uso del conocimiento para el beneficio propio de la compañía, y la adquisición del conocimiento para ir construyendo la cultura organizacional.
- c) *Construir*. Se trata de cimentar en la organización los aspectos de innovación que conducen a un aprendizaje tanto individual como grupal, una formación del personal para acontecer un cambio de cultura organización, de fomentar la investigación que servirán como estímulo en el cambio organizacional y una difusión del uso de la tecnología para promover un desarrollo y crecimiento de la compañía en el campo del conocimiento.
- d) *Organizar*. Donde se constituye la estructura de la organización desde el punto de vista de proporcionar un banco de documentación y libros que servirán como antecedentes históricos de las compañías; y además, un espacio que servirá para que las mentes de los empleados estén animados hacia el conocimiento, hacia el conocer, hacia el comprender y hacia el aprender dentro o fuera de la organización.
- e) *Aplicar*. Se ejecutan los trabajos empleados con conocimiento para poder resolver problemas, tomar decisiones y automatizar los trabajos de rutina. Se deben determinar los costos para prever la reducción de precios, o la realización del estudio de mercadotecnia.
- f) *Feedback*. Es la toma de los resultados obtenidos para ir regulando con base a los conocimientos comparativos a la repetición hasta lograr el mejoramiento con calidad.

Nonaka y Takeuchi (1999), proponen un modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional los cuales son:

- a) Compartir el conocimiento tácito,
- b) Crear conceptos
- c) Justificar los conceptos
- d) Construir un arquetipo y
- e) Expandir el conocimiento.

3.2.7. Instrumentos para la gestión del conocimiento

Canalis A. (2003), menciona una serie de instrumentos que permiten fomentar la creación de conocimiento y, también, mejorar o impulsar su transmisión. Para el conocimiento explícito están las bases de datos tradicionales y las documentales, las intranets y los portales del empleado.

También indica que existen otras herramientas que facilitan el flujo del conocimiento que ayudan a trabajar en grupo y actividades como ferias del conocimiento, donde se fomenta que toda la gente de una organización, de un grupo de personas, comparta su conocimiento para extraer de ello un beneficio para todo el mundo.

Fresno Ch. (2007) resume de manera clara las herramientas que existen para apoyar el trabajo de implementación de sistemas de gestión del conocimiento, que van desde herramientas informáticas (sistema ERP-Enterprise Resources Planning, Datawarehouse, Dataminig, y otros) herramientas de comunicación (Groupware, Workflow, Call Center)

herramientas de mejoras continuas (TQM) opciones de internet, intranet y extranet y herramientas especialmente diseñadas para este propósito, como son, los mapas conceptuales, tablero de comando y algunas herramientas para la gestión documental, compatibles con las tecnologías de internet/intranet, como los llamados agentes inteligentes de búsqueda en internet, redes neurales y Customer Relationship Management (CRM) o gerencia de las relaciones con el cliente entre otras.

3.2.8. Objetivos de la gestión del conocimiento

Según Pavez S. (2011), los objetivos que han dado base a la Gestión del conocimiento son:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores

3.3. Capital intelectual

3.3.1. Introducción al capital intelectual

Aunque el tema de Capital intelectual es uno de los temas de mayor actualidad en los negocios y hay mucha información sobre el mismo, se entiende que para poder hablar o escribir sobre este, primero se debe ubicar el contexto del cual surge o en el que se encuentra, varios autores difieren en cuanto a los bloques o componentes que lo conforman pero todos concuerdan en que es el recurso más importante en esta era del conocimiento como factor de productividad ya que esta supliendo a los activos tradicionales como tierra, equipo y mano de obra en una empresa y aunque siempre ha existido no siempre ha sido bien utilizado y hasta ahora se sabe que ha sido un factor decisivo en el surgimiento de civilizaciones, organizaciones e individuos.

Como ejemplos de la importancia de este activo se sabe que son más las empresas que actualmente se dedican a vender información y conocimiento en lugar de productos así como más las que están interesadas en implementar la gestión del conocimiento en las mismas para mejorar su productividad, utilizarla como fuente de ventaja competitiva o innovar.

Se explica aquí el contexto del capital intelectual y los diversos bloques que lo conforman como capital humano, capital estructural y capital clientela o relacional. Se expone información referente al navegador Skandia de Leif Edvinsson y Michael S. Malone ya que ahí podemos ubicar de manera clara los bloques que conforman el capital intelectual

3.3.2. Definiciones de capital intelectual

Para definir capital intelectual, Edvinsson y Malone (1997) utilizan la paradoja de comparar a una corporación con un árbol en donde resaltan que hay una parte visible (las frutas) y una parte

que está oculta (las raíces), y en ambas partes hay que centrar el interés ya que las raíces deben estar sanas y nutridas para continuar dando fruto. *Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo*” Edvinsson y Malone (1997) (P.51)

STEWART (1997) En su artículo *Capital intelectual*, a través de www.resumido.com dice que *capital intelectual es: “Material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor”*.

“En definitiva, al capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro” Euroforum, (1998) (P.32).

3.3.3. Componentes de capital intelectual.

Los componentes del capital intelectual son las partes que se pueden identificar dentro del mismo variando estos de un autor a otro, considerando los autores del presente trabajo, más actual la división que hacen en Euroforum (1998) ya que en capital relacional, a diferencia de otros autores, incluyen todo lo referente a relaciones con clientes, con proveedores y el entorno externo lo cual también es muy importante en la generación de capacidades distintivas, o competencias esenciales, a largo plazo.

Según Broking (1997), el capital intelectual de una empresa se divide en cuatro categorías:

- *Activos de mercado* (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado).

- *Activos de propiedad intelectual* (know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios).
- *Activos centrados en el individuo* (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es).
- *Activos de infraestructura* (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

Edvinsson y Malone (1997) al igual que Steward (1997) dicen que el capital intelectual se divide en:

Capital Humano

Capital Estructural

Capital Clientela.

Para Euroforum (1998) se divide en:

Capital Humano.

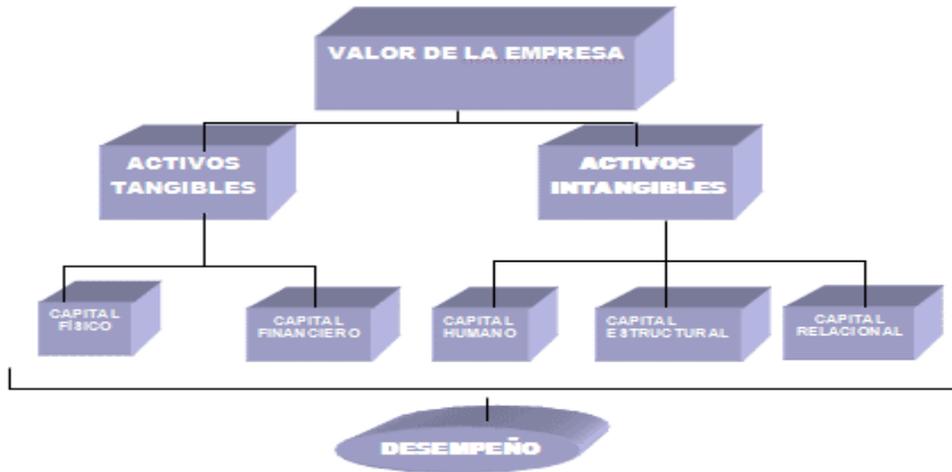
Capital Estructural.

Capital Relacional.

3.3.4. Ubicación del capital intelectual

Siguiendo el Modelo Intellect incorporado en Euroforum (1998), se puede definir el valor de una empresa por el valor de sus activos más el valor que la misma pueda generar en un futuro mediante el uso del conocimiento gestionado de manera eficaz que le proporcionara ventaja competitiva en el mercado.

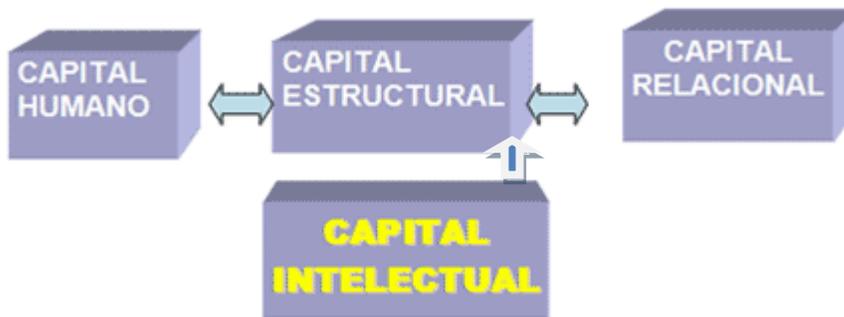
Figura Núm. 4 *Modelo Intellect*



Fuente: Euroforum (1998 Pag.35)

El modelo define dos clases de activos como recursos generadores de valor en la empresa sin embargo solo se consideran los intangibles ya que son los que forman la base para desarrollar el capital intelectual.

Figura Núm. 5 Los Bloques de Capital Intelectual



Fuente: Euroforum (1998), Pág.35

Capital humano

Se refiere al conocimiento útil para la empresa, que poseen las personas, así como su capacidad de regenerarlo, es la base de generación de los otros dos capitales intelectuales, este capital no es propiedad de la empresa, sino de las personas que

trabajan en ella, a medida que los individuos incrementen sus conocimientos, crecerá el capital humano. Es la combinación de conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados individuales de la empresa para llevar a cabo la tarea que tienen entre manos. Incluye valores de la empresa, su cultura y su filosofía.

- a) Valor base
- b) Valor de relaciones
- c) Valor potencial

Capital estructural

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, quedan incluidos los conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa: sistemas de información y comunicación, tecnología disponible, sistemas de gestión, procesos de trabajo, patentes. El capital estructural es propiedad de la empresa, cuando este es sólido se facilita el flujo del conocimiento mejorando la efectividad en la organización.

- a) Capital de procesos
- b) Cultura
- c) Capital innovación

Capital relacional

El valor que tiene el conjunto de relaciones que se mantiene con el exterior de la empresa: base de clientes, proveedores, alianzas, comunidad etc.

Como se puede ver, Euroforum (1998), separa el capital relacional del capital estructural, le da una mayor importancia al considerar que las relaciones no solo son importantes con los clientes sino también con los proveedores, la comunidad y alianzas.

- a) Base de clientes
- b) Relaciones clientes
- c) Potencial clientes
- d) Proveedores
- e) Comunidad
- f) Alianzas

3.3.5. Herramientas de medición del capital intelectual

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Esta entendido que existe un capital del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y Medir el Capital Intelectual tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización.

Por citar un ejemplo Valhondo (2003), compara el capital intelectual con el talento del orfebre que fabrica una joya cuyo valor en el mercado es superior al precio de la cantidad de oro y de las incrustaciones de piedras preciosas con las que esta confeccionada.

Actualmente las grandes empresas están dirigiendo sus esfuerzos en medir y gestionar el capital intelectual a través de modelos diseñados exclusivamente para ellos o a través de empresas dedicadas a esto.

El capital intelectual de Valhondo (2003), describe varias de estas, las cuales solo se citaran ya que en la presente tesis lo que nos ocupa es un modelo para gestionar el conocimiento en las PyMEs del sector restaurantero, sin llegar a proponer un modelo para la medición del capital intelectual, aunque en definitiva esta medición es muy importante ya que la empresa no solo debe gestionar su conocimiento eficientemente sino cuantificarlo mediante herramientas de medición las cuales son de interés tanto desde el punto de vista interno como externo ya que posibilita la mejora de la eficiencia organizativa y permite que los grupos interesados en la empresa obtengan una valoración más completa de la misma.

- a) Invisible balance sheet
- b) Skandia Navigator
- c) Monitor de activos intangibles
- d) Q de tobin
- e) Value reporting
- f) Calculater intangible value
- g) Knowledge capital valuation
- h) Capital valuation
- i) Balanced scorecard
- j) Ecuación de Ledvinsson y Malone

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Planteamiento del problema

El panorama de la problemática que enfrentan las PyMEs restauranteras del Estado de Querétaro y que les dificultan la adopción de gestión del conocimiento y del capital intelectual como herramienta para elevar su competitividad fueron planteadas en el apartado 2.2 del presente trabajo, destacando que, a pesar del interés a nivel internacional y nacional en este sector en las últimas dos décadas, debido a su importancia para el crecimiento económico de un país, y a que representan un alto porcentaje en generación del Producto Interno Bruto y de generación de empleos; así mismo aunque se conoce la necesidad de instrumentar acciones para mejorar el entorno económico de este sector tanto de parte del gobierno, del sector educativo y de los mismos empresarios, los problemas más visibles tales como: obsolescencia en sistemas de administración, débil estructura financiera, falta de gestión de calidad, escasez de capital de trabajo, deficiente incursión en la mercadotecnia, carencia de recursos humanos capacitados, dificultad para acceder a nuevas tecnologías, poca o nula iniciativa hacia la innovación, carga tributaria y el financiamiento inaccesible a sus posibilidades, tienen el efecto de darle nula importancia a la aplicación de la gestión del conocimiento y el capital intelectual como factores esenciales para encaminarse a la competitividad y lograr su permanencia o sobresalir en el mercado.

4.2. Proceso de investigación

Para la presente investigación la metodología utilizada se divide de la siguiente forma:

Método de investigación

El método que se utilizó fue el analítico-sintético ya que se analizó la problemática que tienen las PyMEs de la industria restaurantera en el Estado de Querétaro para ser competitivas, es decir las deficiencias encontradas en la utilización de factores competitivos tales como la gestión del conocimiento y el capital intelectual. Se parte de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran para estudiarlas de manera integral (síntesis), con lo que se establece una relación causa-efecto entre el establecimiento y utilización idóneo de factores de competitividad y la competitividad prevaleciente en las PyMEs del sector restaurantero del Estado de Querétaro.

Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo, ya que se buscaron respuestas a interrogantes sobre factores de competitividad utilizados por las PyMes del sector restaurantero del Estado de Querétaro.

Unidad de estudio

Se tomó una muestra con el criterio de población finita con un intervalo de confianza del 99% con un margen de error del 7%, de un total de 195 establecimientos reconocidos por la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC) local, teniendo como resultado una muestra de 123 unidades para estudio.

Alcances

El tiempo de duración de la presente investigación fue de enero a mayo de 2011.

Herramientas de investigación

Investigación documental, se incluyo para la realización del marco teórico, bibliografía, revistas especializadas, estadísticas oficiales e información obtenida de diversas páginas web.

Estudio de campo, (por muestreo) se aplico un cuestionario a los empresarios restauranteros con la finalidad de identificar la aplicación de recursos y herramientas como indicadores de utilización y existencia de factores de competitividad.

Enfoque de investigación, El método se define inicialmente con la concepción de la idea, determinada esta para las PyMEs del sector restaurantero del Estado de Querétaro, en cuanto a la herramienta utilizada para el desarrollo del presente documento se utiliza el enfoque cuantitativo apegándonos al seguimiento de su conjunto de pasos.

Primero se planteo el problema con la definición del objetivo general, el cual fue realizado buscando la propuesta de un modelo de competitividad adecuado a las PyMes del sector restaurantero del Estado de Querétaro, a efecto de que estos eleven su competitividad utilizando los factores de la misma, principalmente la gestión del conocimiento y del capital intelectual.

Posteriormente se procede a la revisión de la literatura existente sobre competitividad, PyMEs, gestión del conocimiento y capital intelectual, de cuya actividad surge la elaboración del marco teórico, de esta teoría surgen las cuestiones principales a resolver con la presente investigación.

Para resolver el principal cuestionamiento se recolectan datos numéricos sobre la utilización de la gestión del conocimiento y del capital intelectual en las PyMEs del sector restaurantero del Estado de Querétaro, los cuales se analizan mediante procedimientos estadísticos para evitar la subjetividad.

Referente al alcance de la investigación, se utilizó el descriptivo ya que este soporta la observación, la revisión documental y la aplicación de cuestionarios a efecto de conocer la situación de las PyMEs del sector restaurantero del Estado de Querétaro, respecto de la utilización de factores de competitividad, permitiendo diseñar las propuestas necesarias para la aplicación de la gestión del conocimiento y el capital intelectual como factores necesarios en un modelo de competitividad para el citado sector.

4.3. Propuestas

4.3.1. Modelo Querétaro de competitividad para PyMEs restauranteras 2011

Después de analizar las teorías y modelos presentadas en el marco teórico y vista la problemática existente en el sector PyMEs restaurantero en el Estado de Querétaro, la propuesta que aquí se presenta incluye: áreas clave o factores de competitividad que debe considerar el sector para su inmersión o permanencia en el mercado de una manera competitiva, desglosando estos factores clave en indicadores medibles para cada uno de ellos, de lo cual surge un modelo de competitividad adaptado para las PyMEs Restauranteras Queretanas.

Lo anterior toda vez que, consideramos que la forma de atender las problemáticas y retos en cuanto a competitividad que prevalecen en el sector estudiado, será a través del

seguimiento de un modelo establecido para tal caso, realizando cada empresa las adecuaciones que considere pertinentes en base a su situación particular.

De igual forma se presentan las propuestas para implementar la gestión del conocimiento al interior de las empresas de este sector para la elevación de la competitividad del mismo, radicando la importancia de esta área clave para llevarla hasta el detalle en que, como se menciona en las premisas del Modelo Nacional MiPyMEs 2010, “La clave del éxito de la estrategia se encuentra al interior de la organización, en el manejo de sus recursos humanos, materiales, financieros o de conocimiento y la generación de ventajas competitivas se sustenta en el desarrollo y fortalecimiento de los recursos y actividades clave” (Gestión del conocimiento), Instituto para el fomento a la Calidad Total AC (2010).

4.3.2. Propuesta de factores de competitividad a considerar:

A nivel micro o empresa es importante considerar como factores determinantes de competitividad aquellos que determinan el conjunto de cualidades que debe tener la organización y productos o servicios asociados con la calidad e internacionalidad, que servirán para obtener ganancias y mantener su participación en el mercado en el que compiten, CEPAL (2002). Lo anterior servirá al sector estudiado para llevar a cabo una transformación estructural de su economía. Sin olvidar que estas empresas forman parte de un *todo*, de un sistema nacional, por lo que se deben considerar el nivel meso económico, el nivel macro económico, y el nivel meta económico (ver capítulo III).

Después de analizar el cuadro de indicadores de Saavedra G. (2010) y la información de Wolfgang, Kirk, Jorg Meyer (1994), así como los factores incluidos por el

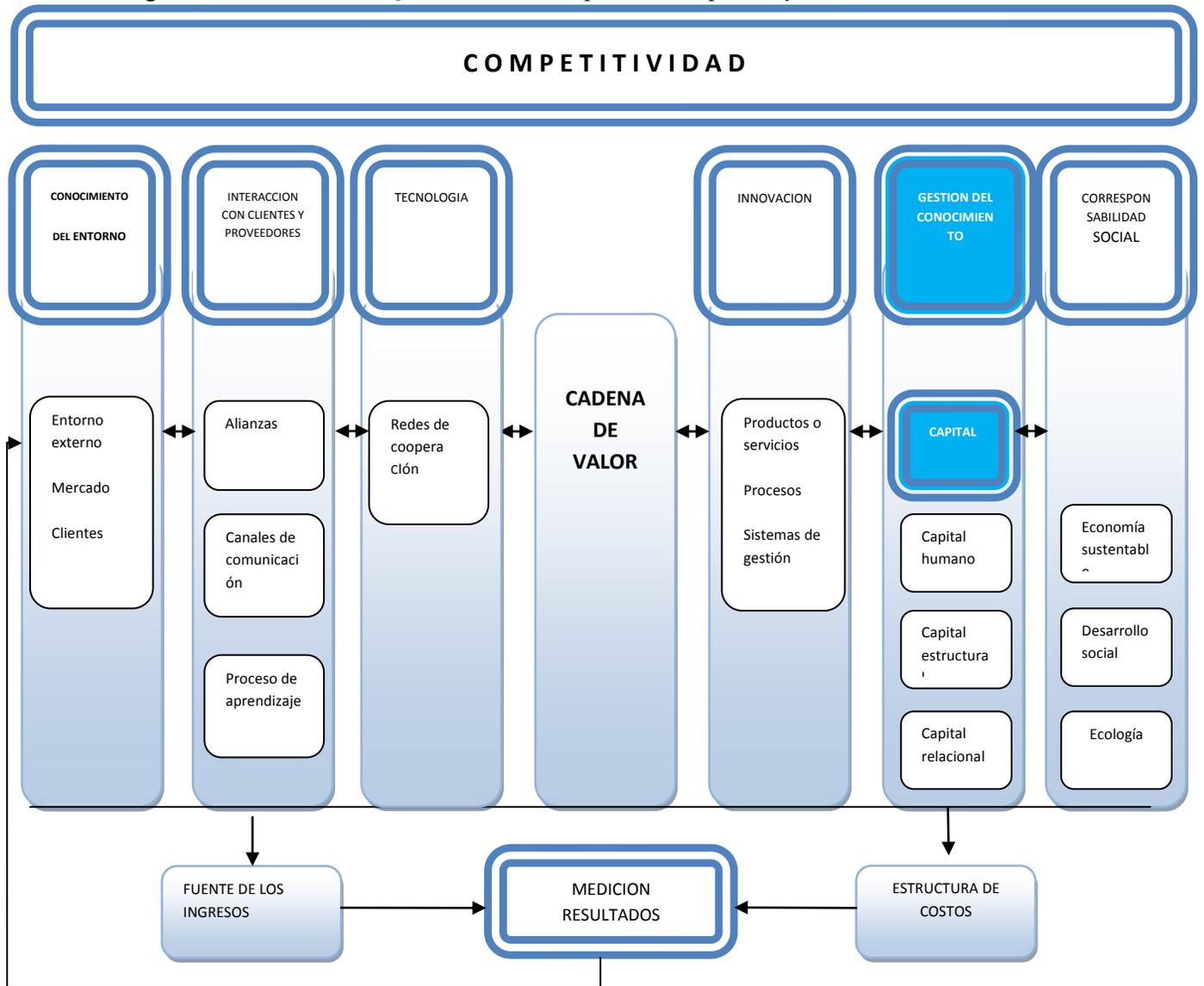
Instituto para el Fomento a la Calidad Total AC (2010), surgen los siguientes: *Factores*

Los cuales contienen indicadores que son a través de los cuales se podrán observar y medir los resultados asignándoles valores medibles.

- 1) Conocimiento del entorno
- 2) Interacción con proveedores y clientes
- 3) Tecnología
- 4) Recursos clave (gestión del conocimiento)
- 5) Innovación
- 6) Practicas en cadena de valor agregado
- 7) Fuentes de ingresos
- 8) Estructura de costos
- 9) Medición de resultados
- 10) Corresponsabilidad social

Con los factores propuestos e indicadores que medirán cada uno de los mismos el modelo resultante y propuesto es el siguiente:

Figura Núm. 6 *Modelo Querétaro de competitividad para PyMEs restauranteras 2011*



Autor: Elaboración propia en base al Modelo Nacional para MiPyMEs competitivas 2010 del Instituto para el Fomento a la Calidad Total AC.

1.- Conocimiento del entorno

Como paso inicial para la implementación del modelo se requiere conocer profundamente el sector al que pertenece, el mercado en el que compete y los segmentos de clientes a quienes dirige sus productos y servicios.

2.- Interacción con proveedores y clientes

Se refiere este factor al tipo de relaciones que una empresa establece con sus proveedores y clientes, los canales de comunicación que utilizara para ello, las alianzas que pacte con ellos en beneficio mutuo y la forma de medir esas relaciones y en general a la administración correcta de estas relaciones.

3.- Tecnología

Hablamos aquí de la investigación e implementación de la tecnología adecuada en beneficio de la empresa.

4.- Recursos clave (Gestión del conocimiento)

Se refiere este factor a los activos tangibles e intangibles, tales como capital humano, capital intelectual y capital relacional a través de los cuales se ejecuta todo lo relativo al negocio. Siendo sobre todo los intangibles, la base para el logro de los objetivos de la empresa.

5.- Innovación

Se refiere a la gestión constante en el área de innovaciones en productos, servicios, procesos y sistemas de gestión.

6.- Practicas en cadena de valor agregado

Se plantea aquí la definición y aplicación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor agregado del producto o servicio, yendo desde el diseño del mismo hasta su comercialización.

7.- Fuente de ingresos

Detección de los productos o servicios que general mayor ingreso, que tiene mayor demanda y el precio que el cliente esta dispuesto a pagar por el mismo. Este representa el flujo de efectivo que el negocio genera de sus ventas.

8.- Estructura de costos

La administración de los costos en que se incurre en todos los rubros de la empresa para asegurar la eficiencia de la operación, tales como Costos variables, costos fijos y costos de venta.

9.- Medición de resultados

A efecto de retroalimentar a los directivos del negocio es necesaria la medición de los resultados en la implementación del modelo de competitividad y estos serán principalmente a través de la observación del posicionamiento estratégico alcanzado, el desempeño financiero y el crecimiento del capital intelectual, humano y relacional.

10.- Interacción social

Tabla Núm. 4 *Indicadores de competitividad Empresarial para las pymes restauranteras del Estado de Querétaro*

| Sector clave | Descripción | Indicadores |
|---|--|--|
| 1.- Conocimiento del entorno | El sector al que pertenece, el mercado en el que compete y el segmento de clientes a quienes dirige su producto y servicio | <ul style="list-style-type: none"> • Entorno externo • Mercado • Clientes |
| 2.- Interacción con | Administración correcta de las relaciones con | <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de relaciones, |

| | | |
|--|---|--|
| proveedores y clientes | proveedores y clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación, • Procesos de aprendizaje |
| 3.- Tecnología | Investigación e implementación de la tecnología adecuada en beneficio de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Interacción de la empresa a redes de cooperación tecnológica. |
| 4.- Recursos clave Gestión del conocimiento | Activos tangibles e intangibles a través de los cuales se ejecuta todo lo relativo al negocio. Son la base para el logro de los objetivos de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano (capacidades directivas, calificación y capacidad de gestión) • Capital intelectual (patentes, marcas,) • Capital relacional (clientes, proveedores) |
| 5.- innovación | La capacidad de gestión en el área de innovaciones, | <ul style="list-style-type: none"> • Innovación en productos o servicios • Innovación en procesos • Innovación en sistemas de gestión |
| 6.- Practicas en cadena de valor agregado | La definición y aplicación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor agregado del producto o servicio | <ul style="list-style-type: none"> • Investigación, diseño y desarrollo del producto y servicios, • Compras y almacenaje, • producción, • marketing, • comercialización y logística. |
| 7.- fuentes de ingresos | Detección de productos o servicios que generan más rentabilidad o ingresos | <ul style="list-style-type: none"> • Precio que está dispuesto a pagar el cliente por el producto • Productos que generan mayor ingreso • Productos que tienen mayor demanda |
| 8.- Estructura de costos | Administración de los costos en que se incurre en todos los rubros de la empresa para asegurar la eficiencia de la operación. | <ul style="list-style-type: none"> • Costos variables • Costos fijos • Costo de venta • Margen de utilidad |

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Precio de venta |
| 9.- Medición de resultados | Medición de los resultados en la implementación del modelo de competitividad. | <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento estratégico • Desempeño financiero y margen de utilidades obtenidas • Crecimiento del capital intelectual, humano y relacional |
| 10. Corresponsabilidad social | Comportamiento ético de compromiso con su entorno. | <ul style="list-style-type: none"> • Compromisos con una economía sustentable • Compromisos con un desarrollo social sustentable • Compromisos con la ecología. |

Autor: Elaboración propia para explicación del modelo de competitividad

4.3.3. Aplicación de la gestión del conocimiento en las PyMEs restauranteras del Estado de Querétaro.

Ahora bien, nos resta, a efecto de ser congruentes con los objetivos plasmados en el inicio del presente trabajo, realizar una propuesta para aplicar la gestión del conocimiento y del capital intelectual en el sector motivo de estudio, a través de citar la importancia de la gestión del conocimiento en la PyMEs restauranteras del Estado de Querétaro y que estrategia es conveniente seguir para tal aplicación y el logro consecuente de resultados.

Gestión del conocimiento

Considerando a la gestión del conocimiento como se mencionó en el punto 3.2 del marco teórico como una herramienta para desarrollar y disponer de bienes y recursos de

la empresa para el logro de los objetivos y que la presente es considerada “La era del conocimiento”, se obtiene que este conocimiento es el que se debe considerar como uno de los factores de producción más importantes en el presente y que a pesar de su intangibilidad en el aspecto humano se debe administrar de manera eficiente a efecto de hacer más competitiva a la empresa, luego entonces debemos buscar un proceso para el logro de tal gestión.

Definición de conocimiento

Recurso vital de una organización integrado por información, experiencias, valores, reglas, interpretaciones y apreciaciones en la mente de los miembros de la misma, encontrándose también en documentos, bases de datos, rutinas, procesos, y practicas organizacionales, el cual aprovechado eficientemente permitirá un desempeño mejor de la empresa llevando a la misma a un desarrollo, crecimiento y supervivencia.

Definición de gestión del conocimiento

Circunscrito únicamente al ámbito de las empresas, son todas las diligencias relacionadas con el conocimiento para lograr optimizar su utilización a través de su organización, renovación, y transferencia de la pericia colectiva hacia el lugar o personas donde ayude a generar mejores resultados, coadyuvando con esto a crear ventajas competitivas y el éxito de la empresa.

Considerando que el conocimiento tácito se encuentra en el interior de las personas de una organización y que este por sí mismo no se puede gestionar ya que es intangible, sino solo crear las condiciones para facilitar los flujos de conocimiento existente Von, Ichijo y Nonaka (2001). Consideraron también la existencia del conocimiento explicito,

el cual implica menos complejidad en su gestión ya que como se mencionó con anterioridad este se encuentra integrado por documentos, bases de datos, normas, procedimientos, es decir son tangibles, nos resta proponer un proceso a través del cual se logrará tanto la creación y facilitación del conocimiento como su gestión o administración.

Y bien, ¿Cuál es el proceso para gestionar y facilitar el conocimiento? Según Valhondo (2003) hay varios procesos fundamentales los cuales varían de acuerdo a la percepción del autor, mismos que ya se expusieron en el marco teórico, mismos que ha manera de apreciar mejor resumiremos en el siguiente cuadro agregando otros autores:

Figura Núm. 7 *Fases del proceso de gestión del conocimiento*

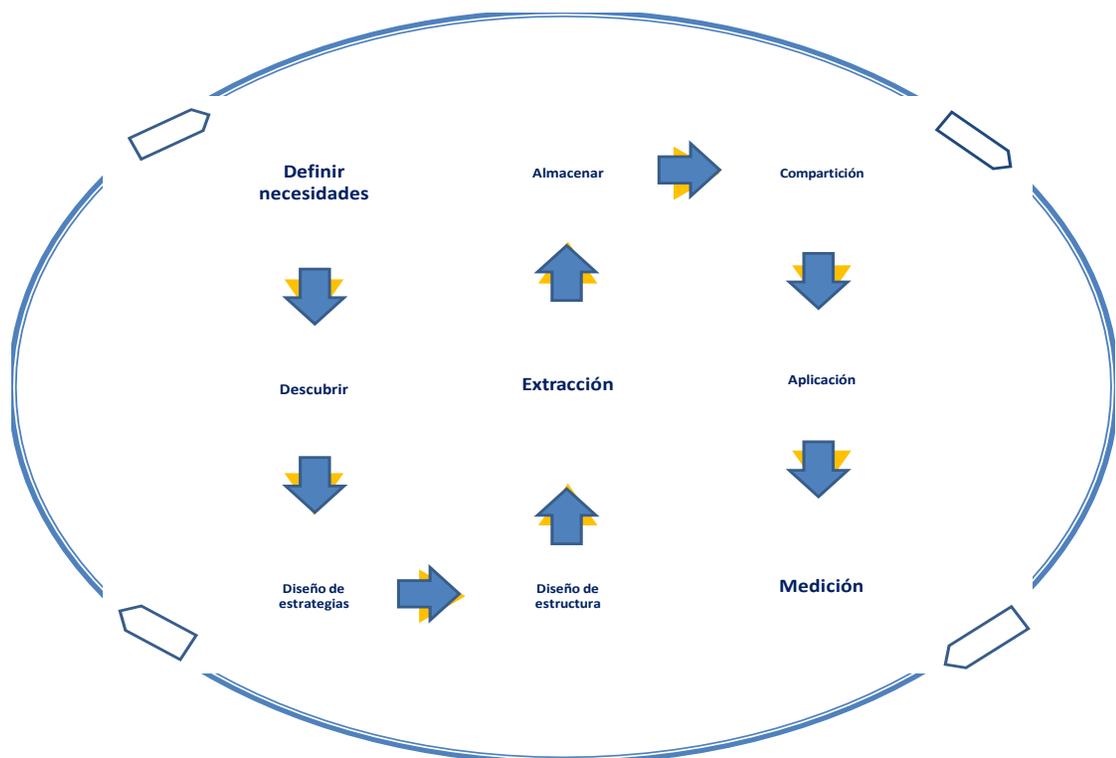
| AUTOR | FASES DEL PROCESO | | | | | | |
|---|------------------------------------|---|--------------------------|------------------------|--|----------|--------------|
| Valhondo | Creación | Transmisión | Aplicación | | | | |
| American Society for information | Descubrimiento, captura y creación | Clasificación y representación | Recuperación | diseminación | Aspectos sociales, éticos, de comportamiento y legales | | |
| Kartner Gorup | Creación | Compartición (captura, organización y acceso) | aplicación | | | | |
| KPMG | Creación | Aplicación | Explotación | compartición | encapsulación | Know How | Localización |
| Nonaka y takeuchi | descubrir | capturar | clasificar | distribuir | Compartir | utilizar | |
| Diaz | Explorar | Investigar | Construir | organizar | aplicar | Feedback | |
| Von, Ichijo y takeuchi | Compartir el conocimiento tácito | Crear conceptos | Justificar los conceptos | Construir un arquetipo | Expandir el conocimiento | | |

Autor: Elaboración propia

4.3.4. Modelo Querétaro de gestión del conocimiento para PyMEs restauranteras 2011

Los autores del presente consideran que de acuerdo a las características de las PyMEs restauranteras del Estado de Querétaro, es conveniente la utilización de un proceso de gestión del conocimiento que mejor se adapte a sus necesidades, sin embargo y de acuerdo a las observaciones realizadas en el sector restaurantero y dadas las condiciones de ubicación del conocimiento tácito que es en el personal y en ocasiones la inexistencia del explícito, recomendamos un siguiente modelo dado que será más clara la explicación de conceptos y más fácil la implementación en empresas PyMEs debido a su claridad en explicación de conceptos y fácil utilización en empresas pequeñas.

Figura Núm. 8 *Modelo Querétaro de gestión del conocimiento para PyMEs restauranteras 2011*



Autor: Elaboración propia.

1. Definir necesidades

Bajo el principio de que el objetivo principal de gestionar el conocimiento en la empresa es el de mejorar todos los procesos de la misma a través de la utilización del conocimiento, En esta fase nos referimos a definir que conocimientos necesito para el logro del objetivo, es decir que se necesita saber en cada una de las áreas de la empresa a lo largo de toda la cadena de valor agregado del producto o servicio, yendo desde el diseño del mismo hasta su comercialización.

2. Descubrir

El paso siguiente es ubicar el conocimiento, donde se encuentra, quien lo posee, es decir, las fuentes potenciales tanto internas o externa, como pueden ser: clientes, proveedores, socios, trabajadores, bases de datos etc.

3. Diseño de estrategias

Corresponde en esta fase, establecer los recursos existentes para llevar a cabo la tarea de gestión del conocimiento tanto humanos como materiales, es decir, como se hará, quien lo hará, y con que, definiendo de quien será función o responsabilidad, y que actividades realizara específicamente y con qué herramientas. Se recomienda que sea a base de un equipo de trabajo.

4. Diseño de estructura

Después de ubicar el conocimiento y contando ya con el recurso humano responsable de la gestión del conocimiento, se debe crear la estructura de organización

del conocimiento, es decir donde quedara organizado: Bancos de datos, libros, manuales, así como quien tendrá acceso.

5. Extracción

Extraer el conocimiento tácito de aquellos quienes lo poseen es de suma importancia ya que es la base de crear conocimiento explícito para el uso de la empresa, resulta difícil esta tarea ya que pasar el conocimiento tácito entre individuos diferentes es complicado por lo que se debe buscar la compenetración de quien extrae y quien comparte a través de distintas técnicas como el dialogo, la compartición de experiencias hasta la socialización fuera de la organización para lograrlo. Ya extraído el conocimiento se le debe dar forma explícita y corroborar si esta información es en verdad válida para la empresa.

6. Almacenamiento

Almacenar la información en los lugares definidos en el diseño de estructura y preferiblemente de manera digital

7. Compartición

Hacer llegar el conocimiento obtenido hacia los miembros de la empresa que se considere conveniente lo utilizaran en beneficio de la empresa.

8. Aplicación

Aplicar el conocimiento adquirido en los trabajos de rutina, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

9. Control

Cuantificar los beneficios resultantes por la aplicación del conocimiento en la empresa, a través del uso de alguna herramienta de medición de capital intelectual existente. A partir de esta medición obteniendo valores numéricos, se puede controlar los resultados obtenidos a efecto de retroalimentar el proceso y mejorarlos.

4.3.5. Capital intelectual

Definición

Activos no visibles de la empresa, no reflejados en los estados contables pero que son los más importantes en la creación de valor actual y a futuro de la empresa.

Recordemos que en el capítulo III Marco teórico fue expuesto el Modelo Intelect donde se explica claramente que dentro de la empresa, el valor de la misma se observa en dos activos, los tangibles, es decir en los que se ven claramente su aportación material o económica a la empresa, y los intangibles, aquellos en los que no es fácil de ver su aportación material o económica a la empresa, pero que sin embargo existen y en la presente son de vital importancia como generadores de ventaja competitiva para la empresa por ser el factor de productividad que suple los activos tradicionales. En ese mismo modelo observamos que los activos tangibles están formados por capital físico más conocidos como activos físicos y capital financiero, es decir por las propiedades materiales como edificios, maquinaria y equipo y el dinero disponible ya sea en inversiones, bancos, en cuentas por cobrar, hasta en caja chica. Los activos intangibles están conformados por el capital humano, capital estructural y capital relacional que a continuación explicaremos.

Esta información se obtiene de analizar los propuestos por varios autores y observar que la mayoría concuerda en estos tres bloques conformadores del capital intelectual

Recordemos que lo que se gestiona o administra en el proceso antes descrito de gestión del conocimiento, es decir aquello que será objeto de gestión, es el conocimiento el cual es la base del capital intelectual, mejor dicho, lo que conforma la riqueza intangible de la empresa.

Capital humano

Este capital está representado por el conocimiento, habilidades, inventiva que poseen las personas y su capacidad de utilizarlo en beneficio de la empresa, este es propiedad de las personas no de la empresa, de ahí la importancia de extraerlo mediante la gestión del conocimiento y traducirlo a conocimiento tangible o explícito para poder obtener beneficios para la empresa.

Capital estructural

Este capital es conocimiento ya explícito pero que también son intangibles como generadores de valor económico de la empresa, aquí se incluyen: Sistemas de información, tecnología disponible, sistemas de gestión, procesos de trabajo, patentes, registro de marcas, etc. Es propiedad de la empresa y de este depende la eficiencia interna de la misma.

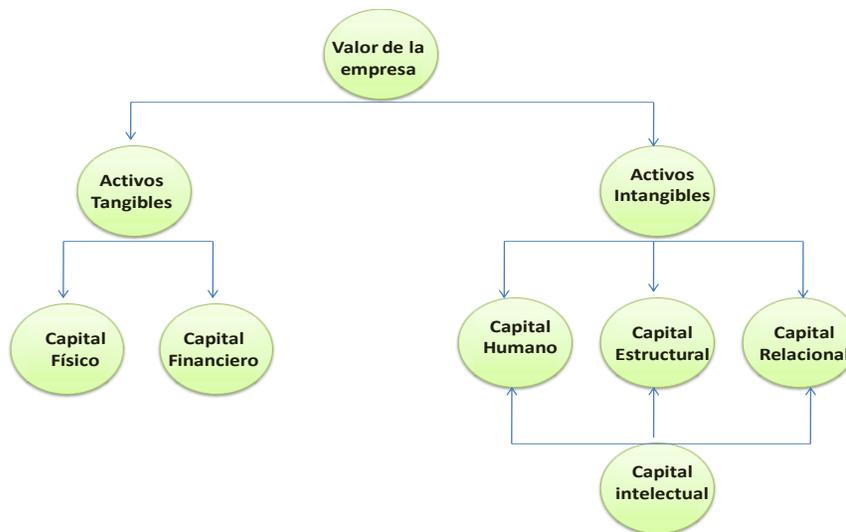
Capital relacional

Este capital es también muy importante e intangible y es necesario explicitar lo mayormente posible en beneficio de la empresa y plasmarlo en bases de datos aunque es

de extrema dificultad su transmisión y posterior utilización si el personal que posee este capital relacional ya no se encuentra en la empresa. Lo conforma el valor que generan las relaciones que se mantienen con el exterior de la empresa como son: clientes, proveedores, comunidad, gobierno, entre otros.

La figura número nueve se elabora a manera de explicar de manera grafica lo antes descrito.

Figura Núm. 9 *Ubicación de capital intelectual y bloques que lo conforman*



Autor: Elaboración propia a partir de una adaptación del Modelo Intellect de Euroforum 1998.

Herramientas de medición de capital intelectual

A través de la medición del capital intelectual este se puede hacer visible como generador de valor en la empresa y como ya se citó en el marco teórico, existen varias herramientas de medición del capital intelectual, utilizar alguna es importante para la

empresa ya que conocer su valor posibilitara la eficiencia organizativa a manera interna y a manera externa se tendrá una valoración más completa.

CONCLUSIONES

Los propietarios, gerentes o directores de las PyMEs del sector restaurantero del Estado de Querétaro, aunque no desconocen el término y lo que engloba la competitividad, no conocen en su totalidad los factores clave e indicadores de la misma y por consecuencia como alcanzarla, así mismo en su mayoría desconocen la utilización de los factores *Gestión del conocimiento y capital intelectual* como herramientas de mejora de competitividad, si bien conocen la importancia del capital humano dentro de la empresa no han logrado traducir el conocimiento tácito de ese capital humano en explícito, a efecto de utilizarlo en el incremento de valor de sus productos y ser más competitivos.

Las PyMes de la industria restaurantera del Estado de Querétaro, cuentan dentro de sus activos, con un excelente capital humano los cuales generan y sostienen el capital relacional y pueden generar el capital estructural en la medida en que se consiga explicitar y estructurar el conocimiento tácito propiedad de los trabajadores y ubicado en sus cerebros, a través de la gestión del conocimiento.

Para colaborar en la obtención de lo anterior se realizaron los modelos aquí propuestos: *Modelo Querétaro de competitividad para PyMEs restauranteras 2011* y *Modelo Querétaro de Gestión del conocimiento para PyMEs restauranteras 2011*, los cuales engloban de manera fácil de entender y aplicar una metodología para gestionar el conocimiento que se encuentra en el capital humano y utilizarlo como factor clave en la generación de competitividad a efecto de permanecer en el mercado y crecer en el mismo.

Cumpléndose los objetivos generales de esta investigación con la obtención de la información planteada y modelos propuestos, que son: ampliar los conocimientos sobre el tema e introducir a las empresas del sector PyMEs restauranteras del Estado de Querétaro, en el uso de la gestión del conocimiento y con el objetivo principal de contribuir en la mejora de la competitividad de las mismas empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANTONORSI BLANCO, Marcel (1995, Abril): La Empresa Competitiva. En: Revista Talento. Espacio para la Promoción de la Competitividad. N° 2. Caracas, Venezuela.

ÁVILA DÍAZ, WILLIAM DARÍO, 2008, "Gestión del conocimiento: impacto e implicaciones". Disponible en el archivo del observatorio para la Ciber Sociedad en <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=233>

CANALS, AGUSTÍ (2003). "La gestión del conocimiento". En: Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento (2003: Barcelona) [en línea]. UOC. <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>

CARRIÓN (2010), Gestión del conocimiento, *Conocimiento* en http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_conocimiento.htm consultado en mayo 20 de 2011.

DEFINICIÓN ABC (2011), Definición de restaurant, consultado el 5 de marzo de 2011 desde <http://www.definicionabc.com/economia/capital-humano.php>

DELGADO D. (2007) Modelo de Administración Estratégico como factor de competitividad para restaurantes típicos. México.

DEZEREGA CACERES VICTOR, Balance Scorecard (BSC) FADA, Business Coach MBA IESA

EDVINSSON Y MALONE, El capital intelectual, como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Gestión 2000, 1997

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., Coaut, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill

HITT, IRELAND, HOSKISSON Administración estratégica competitividad y globalización 7ª. Edición, Cengage Learning

<http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/psicologia/IMG/pdf/10-No.3.pdf>

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1262221>

<http://infoagro.net/shared/docs/a5/y5603s01.pdf>

<http://www.arearh.com/km/afavorKM.htm>

<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/06/30/el-gobierno-reclasifica-las-pymes>

<http://www.comerciomexico.com/franquicias/>

<Http://www.eclac.cl/español/RevistaCepal/vr59/compet59.html>

<http://www.enterprisesoft.mx/benchmarking/competitividad.html>

<http://www.eumed.net/libros/2007b/274/31.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/competeitividad.html>

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/perspectivas/perspectiva-gro.pdf>

<http://www.institutopyme.org>

IKIJIRO NONAKA, HIROTAKA TAKEUCHI, La organización creadora del conocimiento, Oxford University Press 1999

KLAUS, WOLFANG, DIRK, JORG MEYER, competitividad sistémica, competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas, Instituto Alemán de investigación, Berlín 1994

L. BELLY, PABLO Belly Knowledge Management International, <http://www.bellykm.com/belly.html>

MARTÍNEZ, E. (2001). Elaboración de Proyectos de Trabajos y Redacción de Informes de Investigación. México: Martínez Patiño Elías Ed.

PAVEZ S. (2011) La gestión el conocimiento en las organizaciones, consultado el 15 de febrero de 2011 desde <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm>

REGALADO HERNÁNDEZ RAFAEL, las MiPyMEs en Latinoamérica, Estudios e investigaciones en la organización latinoamericana de administración

REYNOSO ALVARO, Recursos humanos In / Recursos humanos out la diferencia entre desempeño y efectividad, profr.AlvaroReynoso@strategylinksolutions.com

ROJAS Y SEPÚLVEDA, ¿Qué es la competitividad. San José, C.R. IICA, 1999. (Serie Cuadernos Técnicos / IICA; no. 09)

SAAVEDRA G. (2010), "hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la pyme" XII Asamblea de la Alafec 2010, Lima Perú.

STEWART THOMAS A. Capital intelectual, www.resumido.com

VALHONDO SOLANO DOMINGO, Gestión del Conocimiento: Del mito a la realidad,
(aut.), Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1ª ed., 1ª imp.(01/2003)

VON KROUGH, ICHIJO Y NONAKA (2001), Facilitar la creación del conocimiento,
como desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la
innovación, Oxford University Press, México