

Análisis de la gestión del conocimiento de los procesos productivos en una empresa restaurantera en Mérida, Yucatán.

Analysis of knowledge management of production processes in a restaurant company in Merida, Yucatan.

Karla Gabriela Canul-Ortiz^{1*}, Olivia Jiménez-Díez¹

¹ Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Yucatán. Calle 20 No. 35, Pedregales de Tanlum, Mérida, Yucatán, México. C.P. 97205.

RESUMEN

En la actualidad la gestión organizacional está sufriendo cambios, ya que no basta con tener información, sino que es necesario saber utilizarla. La globalización, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la centralización en el conocimiento, han facilitado la operación de las empresas, pero también ha incrementado la competencia. La gestión del conocimiento ha surgido como una herramienta de creación de valor, capaz de dar a las empresas la capacidad de colocarse en una situación de ventaja en el mercado que compiten. La presente investigación, llevada a cabo en el año 2019, a través de un caso de estudio cualitativo, no experimental y transversal, tuvo como objetivo analizar la situación actual de los componentes que forman parte de los procesos de gestión del conocimiento en el área de procesos productivos en la empresa para presentar propuestas de mejora en una empresa restaurantera de Mérida, Yucatán, México. Lo anterior debido a que la empresa previamente mencionada plantea su incapacidad de emplear el conocimiento operativo en sus procesos productivos. Dicho diagnóstico se realizó a través de herramientas elaboradas a partir de modelos propuestos por autores reconocidos en materia organizacional, tales como las matrices de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) y de priorización, una entrevista semiestructurada y un cuestionario. Todo lo anterior se aplicó ya que se cree que cumplir dicho objetivo apoyaría a comprender cómo lograr la estandarización, la cual se ve como parte de su proceso de creación de valor y, por lo tanto, de la mejora de su posicionamiento en el mercado como es propuesto en la visión de la empresa.

Palabras clave: competitividad, gestión del conocimiento, procesos productivos, PyME.

ABSTRACT

At present the organizational management is undergoing changes, since it is not enough to have information but it is necessary to know how to use it. Globalization, Information and communications (ICT) and knowledge centralization have facilitated the operation of companies, but it has also increased competition. Knowledge management has emerged as a value creation tool, capable of giving companies the ability to place themselves in a situation of advantage in the competing market. The present investigation, carried out in the year 2019, through a qualitative, non-experimental and transversal study case, aimed to analyze the current situation of the components that are part of the knowledge management processes in the area of production processes in the company to present proposals for improvement in a restaurant company in Mérida, Yucatán, Mexico. This is due to the fact that the aforementioned company raises its inability to use operational knowledge in its production processes. This diagnosis was made through tools developed from models proposed by recognized authors in organizational matters, such as strength, weakness, opportunity and threat (SWOT) and prioritization matrices, a semi-structured interview and a questionnaire. All of the above was applied since it is believed that fulfilling this objective would help to understand how to achieve standardization, which is seen as part of its process of value creation and therefore, of the improvement of its market positioning as it is proposed in the company's vision.

Keywords: competitiveness, knowledge management, productive processes, SME.

*Autor para correspondencia

Correo electrónico: karla.co24@gmail.com (K.G. Canul-Ortiz)

DOI: <https://doi.org/10.54167/tecnociencia.v14i1.562>

Recibido: 15 de noviembre de 2019; Aceptado: 7 de junio de 2020

Publicado por la Dirección de Investigación y Posgrado. Universidad Autónoma de Chihuahua.

TECNOCENCIA CHIHUAHUA. Esta obra está bajo la Licencia Creative Commons Atribución No Comercial

4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



INTRODUCCIÓN

Las exigencias hacia las empresas se han incrementado exponencialmente debido a que los clientes consumidores no se conforman con una oferta de productos y servicios similares. Es por ello, que la empresa ha cambiado su perspectiva con respecto a la gestión del conocimiento, ya que se encuentra en una búsqueda constante de elementos que la apoyen en la creación de un valor agregado que le permita diferenciarse y permitir su sobrevivencia como empresa (Ferré, 2003, Soto y Sauquet, 2006). Los estudios en México con respecto a la gestión del conocimiento aún no dominan en número, pero el interés por la disciplina ha hecho notar la incertidumbre existente en el tema, ya que se han documentado en nuestro contexto investigaciones previas (Pérez-Soltero, Leal, Barceló y León, 2013).

La presente investigación se realizó en una empresa restaurantera en la ciudad de Mérida, Yucatán en el año 2019. Utilizó como método el estudio de caso bajo un enfoque cualitativo y también se clasifica como una investigación no experimental y transversal. La investigación que se llevó a cabo en dicha empresa, se centra en la búsqueda del correcto uso del conocimiento necesario para la ejecución de sus procesos productivos, ya que se han planteado de manera formal los lineamientos para la creación de productos estandarizados, a través de los recetarios y diagramas e instructivos que explican los procesos de barra y cocina, no obstante, no se ha tenido éxito en la práctica. Se espera, que con la correcta implementación de un proyecto de gestión del conocimiento, se logre la inclusión de la estandarización en la empresa, apoyando a la misma en la creación de una ventaja competitiva. Para ello, el objetivo de la presente investigación, es analizar la situación actual de los componentes que forman parte de los procesos de la gestión del conocimiento en el área de procesos productivos en la empresa para presentar propuestas de mejoras a la misma.

En la primera parte de este documento, se hace una breve reseña acerca de la gestión del conocimiento, seguida de un acercamiento a la empresa con un caso de estudio. En la sección de metodología, se explica el uso de la entrevista, el cuestionario y las listas de verificación, para el diagnóstico de la situación actual de los componentes que conforman la gestión del conocimiento y se verifica la pertinencia de dicho diagnóstico a través del empleo de la matriz

debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y la matriz de priorización. La discusión de resultados incluye la recopilación de información obtenida a través de las herramientas ya mencionadas y su interpretación. Finalmente, en las conclusiones se discute la pertinencia de la implementación de un programa de gestión del conocimiento en las empresas, el impacto esperado en la empresa caso de estudio y se presentan propuestas de mejora.

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento posee una historia muy corta debido a que se ha desarrollado de manera muy reciente. Aunque sus orígenes se remontan a la Segunda Guerra Mundial con la búsqueda constante de la mejora en la producción, la gestión del conocimiento se popularizó en la década de los 90 como consecuencia de las publicaciones de los coautores Nonaka y Takeuchi en 1995 y Davenport y Prusak en 1998, quienes realizaron su conceptualización y posterior desarrollo en los años venideros (Pérez-Montoro, 2016).

Prusak, mencionado por Canals (2000) coincide con la información anterior identificando por su parte tres catalizadores para la aparición de la gestión del conocimiento:

- La globalización: Crea la necesidad de competir en un mercado mucho más grande, demandando velocidad y creatividad. Por ello, el conocer lo que se sabe y lo que no, resulta de gran importancia.
- La generalización de las TIC: Identificada como una herramienta que ayuda a una mejor toma de decisiones.
- La visión de la organización centrada en el conocimiento: Principalmente impulsada por la administración estratégica como tendencia, ya que este elemento proporciona seguridad en el cómo llevar a cabo los procesos.

Para efectos de este proyecto la definición de gestión del conocimiento que se toma en cuenta es la de Pérez-Montoro (2008, p. 63) citada a continuación:

“La gestión del conocimiento en una organización se entiende como la disciplina que se encarga de estudiar el diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda transformarse y convertirse, sistemáticamente, en conocimiento organizacional o corporativo, de

manera que ese conocimiento corporativo, al ser accesible y poder ser compartido, permita que aumente el conocimiento individual de todos sus miembros y que esto redunde directamente en una mejora de la contribución de esos sujetos en la consecución de los objetivos que persigue la propia organización”.

Si bien la gestión del conocimiento ha sido reconocida como una disciplina por varios autores, de manera general se explica su implementación como un conjunto de procesos. Dichos procesos, involucran varios elementos, mismos que varían en la literatura. Para el presente caso de estudio se tomaron como base dos modelos teóricos: el proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999) y los ocho pilares de la gestión del conocimiento propuestos por Probst, Raub y Romhardt (2001).

El primer modelo establece los conocimientos tácito y explícito como las dos dimensiones de un modelo dinámico, las cuales son entidades complementarias que interactúan para dar paso a la creación del conocimiento organizacional. En la figura 1 se aprecia que el conocimiento es transformado a través de cuatro formas de conversión:



Figura 1. Espiral del conocimiento. **Fuente:** (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Figure 1. Spiral of knowledge. **Source:** (Nonaka and Takeuchi, 1999).

La primera forma es la socialización, a través de este proceso, el conocimiento tácito se transforma debido a las experiencias compartidas. La segunda es la exteriorización, aquí el conocimiento tácito se convierte en explícito a través de la codificación, lo cual tiene una complejidad elevada. La tercera forma se denomina combinación, el objetivo de esta es generar un sistema de conocimiento a través del uso de distintos medios. Por último, la interiorización modifica el conocimiento de explícito a tácito, ya

que los individuos lo internalizan a través de la experiencia (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Probst *et al.* (2001) por su parte, aportan a la gestión del conocimiento la identificación de ocho pilares o componentes que conforman dicho proceso, los cuales apoyan a su vez el lograr una evaluación adecuada del conocimiento existente dentro de una organización y la manera en que este es gestionado al interior de dicha entidad. Los ocho pilares se encuentran conformados por los componentes descritos a continuación. Los objetivos del conocimiento, dictan en qué dirección encaminará sus acciones la empresa; la identificación del conocimiento, se refiere a identificar cuáles son los activos del conocimiento en las áreas de la organización y sus competencias; la adquisición del conocimiento, involucra la capacidad de absorción de los conocimientos existentes y nuevos; el desarrollo del conocimiento, promueve la creación de nuevas habilidades, productos, ideas y procesos; la difusión del conocimiento, genera canales para la compartición y la distribución; la preservación del conocimiento, define la manera adecuada de guardar el conocimiento; la utilización del conocimiento, incluye mecanismos para alentar a las personas a aplicar el conocimiento adquirido; el ciclo se cierra con el componente evaluación del conocimiento, realizada a través de una medición multidimensional. Todo esto puede apreciarse en la figura 2 de una manera más simplificada.

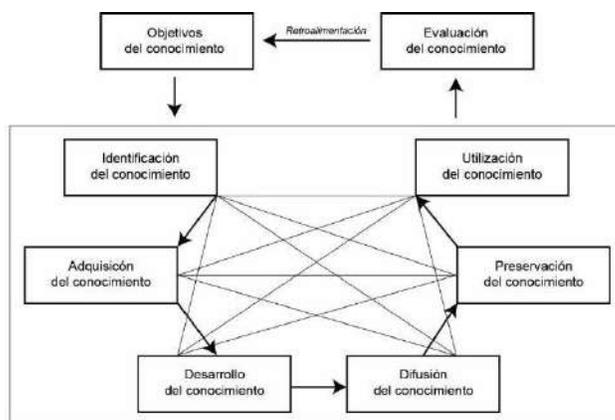


Figura 2. Los ocho pilares de la gestión del conocimiento. **Fuente:** (Probst *et al.* 2001).

Figure 2. The eight pillars of knowledge management. **Source:** (Probst *et al.* 2001).

Los procesos productivos se pueden entender como el grupo de operaciones que transforman las materias primas con la finalidad de obtener determinado producto o bien para proporcionar un servicio, de modo que dichos resultados puedan ser

comercializados, ya que durante la transformación también se crea o se aumenta el valor de la materia prima utilizada (Nuño, 2017). Es esta creación de valor la cual destaca la importancia de la gestión del conocimiento y en especial, la gestión del conocimiento operativo, que es el que tiene una aplicación directa en la toma de decisiones y funcionamiento cotidiano de las organizaciones (Vigo, 2018). Muñoz-Seca y Riverola, citadas en Turriago (2003), clasifican este tipo de conocimiento en habilidades y tecnologías, las primeras apoyan en la resolución de problemáticas mientras que las segundas, son un conjunto de conocimientos formalizados orientados a la acción, lo cual se conoce también como know-how.

La relevancia de la gestión del conocimiento en el contexto actual ha ido tomando fuerza, no obstante, así como existen facilitadores que apoyan su implementación, también existen barreras y es tan complejo eliminar las barreras como aprovechar los facilitadores. Sobre estos últimos, De Long (2000) cita la cultura organizacional, el espacio físico, el estilo directivo, los medios de comunicación, la motivación personal y la oportunidad de aprender, mientras que, para este mismo autor, las barreras incluyen la resistencia cultural, la inmadurez tecnológica, la inmadurez del sistema, región, industria u organización y los costos junto al desconocimiento de las necesidades reales de la empresa.

A través de la revisión histórica, teórica y conceptual de los elementos y la gestión del conocimiento en sí, se puede observar que esta disciplina a pesar de contar con una vida corta en comparación con otras del ámbito organizacional, ha cobrado una fuerza importante para las empresas, quienes, independientemente de su nivel de avance en la inclusión del aprendizaje organizacional, han reconocido el papel fundamental que juega en la mejora continua de la organización y su posicionamiento en el mercado. Se puede esperar que, en los siguientes años, aumente la comprensión de la disciplina aquí revisada, así como un mejor dominio y perfeccionamiento de las herramientas que permitan la gestión del conocimiento en un contexto real.

Caso de estudio

La empresa caso de estudio cuenta con una plantilla de 81 colaboradores, este dato la categoriza como mediana empresa. Se define a sí misma como un restaurante snack & bar, por lo tanto, forma parte de la industria restaurantera, la cual, según la

Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), se encuentra dentro del sector terciario número 72 que lleva por nombre "Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas". Este sector se encuentra conformado en un 97% por el subgrupo 7221 "Servicios de preparación de alimentos y bebidas", al cual también pertenece la empresa estudiada (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados CANIRAC, 2015a). Además, el restaurante aquí descrito es uno de los 12, 146 establecimientos que colocan a Yucatán en el lugar número 12 de participación en la industria restaurantera, ya que concentra el 2.35% del total de unidades de negocio (INEGI, 2014).

Externamente, la empresa se ve afectada tanto positiva como negativamente por un variado número de factores. Positivamente, la empresa caso de estudio puede tomar impulso sociocultural de la gran cantidad de personas que muestra una preferencia hacia el consumo de productos alimenticios fuera de su hogar (Mercawise, 2014). También, ha visto nuevas oportunidades en el ramo tecnológico a través del desarrollo de plataformas de gestión empresarial para la industria tal como Soft Restaurant, de plataformas digitales disponibles a través de dispositivos móviles como Rappi y del fortalecimiento de las redes sociales como medio de engagement con sus clientes y espacio publicitario (Martínez, 2018). Legalmente, el gobierno del país ha puesto a disposición de los negocios en la industria programas que les permiten obtener certificaciones, las cuales son una buena base para la formalización y legitimización de la empresa, tal como el Programa Moderniza de la Secretaría de Turismo (2011).

De manera negativa, entre los factores externos que afectan a la empresa destacan políticamente las reformas legales propuestas ante el cambio de régimen del país, tales como la ley reglamentaria de los salarios mínimos que aumenta las exigencias ante la empresa y el plan de austeridad republicano que recorta apoyos a la misma (León, 2018). Económicamente, cabe destacar el aumento en costo de los aranceles o impuestos en un 30% y un 300% en la tarifa de electricidad (Reporteros Hoy, 2019). Socioculturalmente deben estar alertas ante el crecimiento de la preocupación por la salud y el bienestar, ya que los consumidores ya están exigiendo opciones más saludables (Neilsen, 2016). Ecológicamente, el aumento del interés por parte del público general por el cuidado del medio ambiente, han redirigido la atención en los desechos y el uso de materiales perjudiciales para la ecología tales como

el plástico; lo cual ya se encuentra regulado por el estado a través de la Ley General para la Gestión Integral de los Residuos en el Estado (Tribunal de Justicia Administrativa, 2019). Legalmente, para finalizar la revisión del ambiente externo, la reglamentación de la industria restaurantera es una de las más exigentes y costosas, ya que existe una lista de requisitos para la apertura y operación de este tipo de negocios bastante amplia, en donde destacan las leyes de desarrollo urbano, establecimientos mercantiles, ambientales, de protección civil, derechos de autor y propiedad intelectual y salud (CANIRAC, 2015b).

La empresa caso de estudio cuenta con cuatro sucursales ubicadas en puntos diferentes de la ciudad y fundó la primera en 2007. El restaurante se encuentra dirigido al público en general y catalogan a su segmento de clientes únicamente por edad. Como se mencionó previamente, el mercado de los restaurantes es amplio y muy competido por lo que se puede identificar una gran cantidad de locales con similitudes con la empresa caso de estudio y, aunque dentro de sus postulados tiene contemplado un servicio al cliente de excelencia como valor agregado, en la práctica compite por costos y no por diferenciación.

Gracias a su inclusión en el Programa Moderniza, la empresa cuenta con la documentación de su filosofía organizacional, políticas corporativas, reglamentos y una estructura formal. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos palpables a través de actividades de integración, intervenciones y material impreso, no se ha logrado permear a toda la empresa con la cultura organizacional deseada. Del mismo modo, han logrado implementar un mayor control de las operaciones de la empresa gracias al Distintivo M que provee el programa ya mencionado, aunque no se ha logrado la consistencia de la aplicación de dichos controles en una base diaria.

Actualmente, la empresa más que nunca otorga importancia a la institucionalización y estandarización, es por ello que se ha ocupado de almacenar el conocimiento para llevar a cabo sus procesos clave (preparación de alimentos y bebidas y servicio al cliente) en recetas estándar y protocolos. Tanto la dirección como los colaboradores, reconocen que hay varios tipos de problemas en la misma, no obstante, consideran como algo urgente trabajar sobre los procesos productivos; específicamente, que el personal respete y utilice, sin modificar el conocimiento transmitido, las

instrucciones contenidas en los recetarios. Las consecuencias de esta problemática son que los productos no se encuentran estandarizados, existen confusión y descontento entre los clientes de la empresa, los costos y mermas son más elevados de lo que desean y se ha obstaculizado el posicionamiento favorable de la empresa.

La empresa ha tenido una clara evolución durante estos 12 años de existencia, encontrándose en un punto donde la sobrevivencia como empresa ya no es el centro de la misma sino la búsqueda y creación de su ventaja competitiva. La visión de la misma se encuentra direccionada a mejorar su posicionamiento en el mercado a través de la mejora continua y la calidad total, pero aún no encuentra las herramientas adecuadas para conseguir cumplir su visión.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se llevó a cabo en el año 2019 en una empresa restaurantera de la ciudad de Mérida, Yucatán, México a través del método estudio de caso, el cual se define como "la investigación empírica de un fenómeno del cual se desea aprender dentro de su contexto real cotidiano" (López, 2013). También se añade que es un estudio cualitativo, no experimental y transversal, lo cual indica que la información recogida durante el período planteado tiene fines exploratorios y explicativos (Balbastre y Ugalde, 2013). Si bien, en un futuro a corto plazo podría replicarse el análisis, es probable que exista una variación debido a la rotación de empleados por diferentes circunstancias, eventos especiales y que la empresa se encuentra atravesando varios procesos de cambio.

La hipótesis bajo la que se trabajó con la empresa es que el conocimiento operativo de la empresa no se encuentra gestionado de la manera adecuada, evitando lograr la creación de productos estandarizados. Por lo tanto, para corroborar que está fallando en dicha gestión, el objetivo general de la investigación fue analizar la situación actual de los componentes que forman parte de los procesos de gestión del conocimiento en el área de procesos productivos en la empresa para presentar propuestas de mejoras a la misma. Los objetivos específicos fueron:

- Analizar la situación actual de cada uno de los componentes de la gestión del conocimiento en el área de procesos productivos de la empresa.

- Identificar las principales barreras y facilitadores que posee la empresa para la implementación de la gestión del conocimiento.

El análisis de la empresa en cuestión se dividió en dos fases, la primera incluyó el estudio de la pertinencia de un diagnóstico sobre la gestión del conocimiento, mientras que la segunda, se centró en el diagnóstico en sí. Las herramientas utilizadas para la primera fase fueron una matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) y una matriz de priorización. Para la segunda fase, se realizó una entrevista semiestructurada, un cuestionario y una lista de verificación.

La matriz DAFO es una herramienta que a través del análisis de las variables debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, permite conocer las condiciones reales en las que una empresa se encuentra funcionando (Ramírez, 2009). Las debilidades y fortalezas de la empresa fueron realizadas gracias a la investigación, revisión documental, observación y demás información proporcionada por la empresa caso de estudio. Los puntos débiles y fuertes de origen externo fueron determinados a través de la técnica PESTEL, la cual permite analizar las tendencias y la situación real del entorno a través de las variables que se revisaron en la primera sección de este trabajo, es decir, los factores políticos, económicos, socioculturales, ecológicos y legales que inciden en la empresa caso de estudio, lo cual apoyó a determinar Amenazas y oportunidades (Martín, 2017).

La matriz de priorización por su parte, "pretende contribuir a establecer prioridades en la toma de decisiones, la necesidad de jerarquizar asuntos estratégicos es uno de los temas fundamentales para el desarrollo de capacidades institucionales de pensamiento estratégico, junto a la construcción de visiones de futuro integrales e innovadoras, la gestión de redes y el desarrollo de proyectos complejos, entre otros (Medina, Ortiz, Franco y Aranzazú, 2010, p. 3). Para el llenado de dicha matriz en este proyecto, se utilizaron las debilidades identificadas en DAFO.

La entrevista semiestructurada tuvo como objetivo obtener un primer acercamiento a la gestión del conocimiento desde el punto de vista de la dirección de la empresa, motivo por el cual fue aplicada a la subdirectora. Para ello se utilizó la herramienta de Fleitman (1994) cuyo diseño se realiza con base en el objetivo de estudio y naturaleza del

problema, identificando la información que era necesaria recopilar, así como la finalidad de la misma, de dónde se obtendrá y cuándo.

Los componentes estudiados del ciclo o procesos de la gestión del conocimiento en el diagnóstico son los propuestos por Probst *et al.* (2001) explicados en la primera sección de este artículo.

Para llevar a cabo el diagnóstico se aplicó una herramienta desarrollada por Pérez-Soltero *et al.* (2013) de la Universidad de Sonora, quienes a partir del modelo de Probst *et al.* (2001) crearon un cuestionario de diagnóstico que identifica no sólo la percepción de los componentes sino de barreras y facilitadores, los cuales de igual manera se describen con anterioridad en este documento pero que Pérez-Soltero *et al.* (2013) agrupan en tres categorías: estrategia, cultura organizacional y tecnología.

Los reactivos agrupados por componente fueron calificados a través de una escala de Likert, en la cual, se asignó 1 como el valor más bajo y 5 para el más alto. Cabe destacar que el cuestionario utilizado en el presente caso de estudio es una adaptación, ya que al no haber una gestión del conocimiento formalizada en la empresa analizada se tomó únicamente la perspectiva individual de los participantes y no de la participación de la organización, del mismo modo que las preguntas abiertas fueron adaptadas al contexto específico de esta investigación.

El cuestionario se aplicó en las cuatro sucursales de la empresa a todo miembro que estuviera directamente relacionado con los procesos productivos, tuviera experiencia previa o bien, un conocimiento profundo de la preparación de alimentos y bebidas.

Esto dio como resultado la participación de la subdirectora, 3 gerentes generales, 6 supervisores, 4 jefes de cocina, 11 auxiliares de cocina, 4 jefes de barra y 6 auxiliares de barra, es decir, se aplicó a un total de 35 colaboradores.

Como última herramienta de diagnóstico, se utilizó una lista de verificación que se encontraba más centrada en los componentes de almacenamiento, distribución/diseminación y aplicación. Esto a través de la revisión de los formatos, presencia y uso de los recetarios en la operación diaria, ya que no solo son el centro de la problemática a solucionar, sino que a partir de los cuestionarios se identificó que los recetarios poseen un rol primordial en la creación de productos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la tabla 1 se puede apreciar el resultado del análisis de los factores internos y externos de la empresa caso de estudio.

Tabla 1. Matriz DAFO de la empresa caso de estudio

Table 1. SWOT matrix of the company case study

	De origen interno	De origen externo
Puntos débiles	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valor agregado fácilmente replicable. • Productos no estandarizados. • Poco conocimiento de sus clientes. • Canales de distribución limitados por número de sucursales y número de plataformas digitales. • Cultura corporativa débil y poco integrada. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de sueldos y salarios por ley. • Incertidumbre política. • Inflación. • Elevados costos de importaciones. • Altas tarifas de electricidad. • Presión social y legal ante el cuidado del medio ambiente. • Regulación de los negocios de la industria restaurantera numerosas.
Puntos fuertes	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de las sucursales. • Exhaustiva promoción de venta de productos y servicios. • Precios bajos. • Funciones y responsabilidades claras para los miembros de la empresa. • Buen clima organizacional. • Reconocimiento de la tecnología como herramienta de trabajo. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industria con alto crecimiento. • Preferencias de consumo alimenticio fuera del hogar. • Aumento de fuentes de conocimiento externas gracias a la globalización. • Crecimiento de la tecnología en el ramo restaurantero. • Disponibilidad de certificaciones que apoyan a mejorar la calidad y el desempeño.

En la tabla 2, se puede apreciar que el área crítica de la empresa se encuentra en el segundo concepto: "productos no estandarizados".

Tabla 2. Matriz de priorización de la empresa

Table 2. Company prioritization matrix

Concepto	1	2	3	4	5	Σ
1. Valor agregado fácilmente replicable.		0	0	1	0	1
2. Productos no estandarizados.			1	1	1	3
3. Poco conocimiento de sus clientes.				1	0	1
4. Canales de distribución limitados por número de sucursales y número de plataformas digitales.					0	0
5. Cultura corporativa débil y poco integrada.						
Suma vertical Σ		1	1	0	3	
Suma horizontal Σ	1	3	1	0		
Suma total Σ	1	4	2	0	3	
Prioridad Σ	4	1	3	5	2	

Se llegó a dicho resultado discutiendo todos los conceptos con la dirección de la empresa caso de estudio, llegando a la conclusión de que "los canales de distribución limitados por número de sucursales y número de plataformas digitales utilizadas" es algo que se prevé trabajar a largo de plazo debido a los costos elevados y logística compleja que conlleva, el "valor agregado fácilmente replicable" no se identificó como prioridad debido a que, aunque desean lograr diferenciarse, aún compiten a través de precio, reconociendo que para lograr dicha diferenciación aún deben poner orden internamente, "el poco conocimiento de sus clientes" es algo en lo que el área de mercadotecnia ya se encuentra trabajando a través de la aplicación de encuestas, "cultura corporativa débil y poco integrada" se encontró en segundo lugar de prioridad y, aunque sí incide en la problemática presentada por la empresa, ha presentado avance a través de diferentes acciones, mientras que el primer lugar en prioridad "productos no estandarizados", ha traído consigo consecuencias observables a corto plazo que afecta la operación diaria de la organización así como su visión, ya que ha traído consigo quejas de los clientes, pérdidas monetarias, en especie y mala imagen.

Debido a los resultados obtenidos de la matriz DAFO y la matriz de priorización, se determinó que era pertinente el seguir analizando con base en la perspectiva de gestión del conocimiento de los procesos productivos, ya que la problemática sí presenta un carácter de urgente y no se le ha dado solución por carencia de conocimiento y/o falta de

formalización. Entonces, la pregunta es, ¿qué está fallando?

En primer lugar, la entrevista semiestructurada determinó que el conocimiento se identifica gracias a los mismos colaboradores de la empresa y se adquiere a través de técnicas no estructuradas como lluvia de ideas y la observación, principalmente al usar fuentes externas. No se pretende crear nuevo conocimiento en el día a día de la organización, pero cuando existen modificaciones, estas se realizan a través de la dirección. El almacenamiento del conocimiento de los procesos productivos se realiza únicamente a través de los recetarios, los cuales utilizan como guía el formato de receta estándar proporcionado por el Programa Moderniza. Dichos recetarios se distribuyen físicamente en carpetas y digitalmente vía correo electrónico. El conocimiento no se aplica bajo los lineamientos propuestos por la empresa, dando lugar a la problemática ya mencionada y la dirección cree que esto se debe al desinterés de sus empleados, aunque cabe destacar que no utilizan incentivos ni sanciones para la aplicación del conocimiento y tampoco cuentan con algún indicador que les permita realizar mediciones.

Los cuestionarios arrojaron que el componente que tiene una percepción más positiva en la organización es la identificación del conocimiento, mientras que el que tuvo una percepción más negativa fue medición.

Tabla 3. Valoración global de los componentes del proceso de la gestión del conocimiento en la empresa caso de estudio.

Table 3. Overall assessment of the components of the knowledge management process in the company case study.

Diagnóstico global	
Variable proceso de GC	Valoración promedio
1. Identificación	4.08
2. Adquisición	3.87
3. Creación	3.96
4. Almacenamiento	3.96
5. Distribución/ Diseminación	4.13
6. Aplicación	4.15
7. Medición	3.39

Se obtuvo que al tratarse de identificación se conoce qué conocimientos son necesarios para las actividades de trabajo, pero hay confusión sobre quién posee dichos conocimientos. Se considera que

el conocimiento es fácil de adquirir por fuentes internas, destacando los compañeros de trabajo, aunque no existen técnicas estructuradas para la recogida de conocimiento. Destacó la eficacia de crear conocimientos al ser necesarios, lo cual es algo no deseado de manera espontánea en la empresa. Los colaboradores consideran que saben cómo almacenar su conocimiento y experiencia y desean que se haga de manera formalizada. El cuestionario también arrojó que los participantes están dispuestos a compartir el conocimiento, pero en aplicación prefieren usar sus experiencias en la toma de decisiones y finalmente la medición puntuó más bajo al determinar que no existe ningún instrumento de medición.

En cuanto a los facilitadores y barreras de la gestión del conocimiento, el elemento con valoración más positiva fue la estrategia, mientras que el que obtuvo una menor valoración es el de cultura organizacional, tal como se aprecia en la siguiente gráfica.



Figura 3. Valoración global de los facilitadores y barreras del proceso de la gestión del conocimiento en la empresa caso de estudio

Figure 3. Overall assessment of the facilitators and barriers of the knowledge management process in the company case study

Tanto los reactivos de facilitadores y barreras como las preguntas abiertas realizadas identificaron como facilitadores los recetarios y otros conocimientos documentados, los compañeros de trabajo, los cursos y las redes sociales, mientras que como barreras se citan la falta de motivación ante la carencia de recompensas, la falta de organización y estandarización, falta de capacitación, carencia de tiempo y problemas de comunicación.

La lista de verificación como última herramienta de la segunda fase de análisis del caso de estudio, hizo notar por su parte que los formatos utilizados para el almacenamiento del conocimiento no son los más adecuados ya que son incómodos y poco apropiados para el espacio físico del trabajo, no obstante, el conocimiento es bastante completo y

pertinente para las actividades diarias. La distribución no se realiza tampoco de la manera más eficaz, ya que el conocimiento se pierde con facilidad y tampoco se comunica la existencia de dicho conocimiento. Estos dos hechos llevan a que no se aplique el conocimiento diseminado y a la modificación del conocimiento proporcionado por la dirección.

Como resultados generales, se apreció a través de las herramientas aplicadas que los componentes que más inciden en la problemática expuesta por la empresa es son el almacenamiento, la distribución, la aplicación y la medición, siendo esta última la principal área de oportunidad. El principal facilitador de la gestión del conocimiento es el capital humano, observando que la forma de conversión de conocimiento, socialización, juega un rol importante y se transforma principalmente el conocimiento tácito, mientras que las principales barreras son la falta de motivación y los problemas comunicativos, destacando aquí que la exteriorización del conocimiento, es decir la transformación de conocimiento tácito a explícito no se está llevando a cabo de la manera más adecuada. Se concluye entonces que los detonantes de la problemática en cuestión son una inadecuada codificación del conocimiento operativo, canales de difusión del conocimiento débiles, carencia de un sistema de motivación y recompensas para la aplicación del conocimiento y medición sobre lo que saben los colaboradores.

CONCLUSIONES

Es importante resaltar, que la gestión del conocimiento no es solo una estrategia efectiva para la mejora de los procesos productivos de una empresa, sino que apoya también en la creación de valor agregado, convirtiéndose en una herramienta valiosa para la administración estratégica, lo cual hoy en día prácticamente es una forma de operación obligatoria, ya que como se ha discutido con anterioridad, el mercado actual se encuentra altamente competido mientras que los clientes son cada día más responsables de su consumo, motivos por los cuales es importante trabajar arduamente en lograr crear una ventaja competitiva.

El proceso de análisis del diagnóstico del presente caso de estudio cumplió con los objetivos propuestos en la metodología. Con ello, se mostró que la gestión del conocimiento podría ser la solución al logro de la estandarización de los productos que

ofrece, llevando a la satisfacción del cliente y su posicionamiento en el mercado que compete.

Se recomienda a la empresa, cambiar el formato de los recetarios que utilizan los colaboradores, recalcando que hoy en día la tecnología juega un papel importante en el aprendizaje de las personas por lo que se sugiere, trabajar en una plataforma de fácil uso a través de dispositivos móviles. De este modo, el conocimiento podría codificarse de manera más clara, amena y el acceso a la información específica sería más veloz. También se incluye en las sugerencias la creación de objetivos e indicadores sobre la gestión del conocimiento, ya que esta es la única manera de ser consistente en la implementación de la gestión del conocimiento dentro de la empresa y medir un grado de avance. Para finalizar las recomendaciones, se propone establecer un sistema de recompensas monetarias para aquellas sucursales que tengan más reseñas positivas sobre sus productos y al personal que demuestre un alto grado de conocimiento, añadiendo a la motivación el enriquecimiento de los puestos a través de la inclusión de los colaboradores en la gestión del conocimiento.

REFERENCIAS

- Balvastre-Benavent, F. y Ugalde, N. 2013. Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de la investigación. *Ciencias Económicas* 31 (2): 179-187.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730>
- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados. 2015a. Requisitos para operar un restaurante y normas oficiales.
<https://canirac.org.mx/>
- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados. 2015b. Todo sobre la mesa. <https://canirac.org.mx/>
- Canals, A. 2003. *Gestión del Conocimiento*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 106 p.
<https://bit.ly/3MLb27G>
- De Long, D. 2000. Diagnóstico de las barreras culturales frente a la gestión del conocimiento. *Academy of Management Executive* 14(4): 59-79.
<http://dx.doi.org/10.5465/AME.2000.3979820>
- Ferré, J. 2003. *Marketing, Mercado y Competitividad*. Editorial Océano. Barcelona. 104 p.
- Fleitman, J. 1994. *Evaluación Integral para Implantar*

- Modelos de Calidad. Editorial PAX. Ciudad de México. 465 p.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. 2014. Resultado Censos Económicos 2014: Mini monografía Yucatán. <https://bit.ly/39maW8S>
- León, M. 2018. AMLO plantea 12 reformas legales. <https://bit.ly/3aPNyAW>
- López, W. 2013. El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere* 17 (56): 139-144. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35630150004>
- Martín, J. 2017. Estudia tu entorno con un PEST-EL. <https://www.cerem.mx/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martínez, L. 2018. 7 gráficos sobre los usuarios en internet en México 2018. <https://bit.ly/3mMU5iF>
- Medina, J., Ortiz, F., Franco, C. y Aranzazú, C. 2010. Matriz de priorización para la toma de decisiones. http://sigp.sena.edu.co/soporte/Plan/03_Matriz%20de%20priorizacion
- Mercawise. 2014. Encuesta sobre hábitos de consumo relacionados con restaurantes. <https://bit.ly/3zD7rp9>
- Nielsen. 2016. 40% de los mexicanos come fuera de su hogar al menos una vez por semana.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. 1999. La Organización Creadora de Conocimiento: Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación. Oxford. Ciudad de México. 284 p. <https://bit.ly/3NRoKav>
- Nuño, P. 2017. Proceso productivo. <https://www.emprendepyme.net/proceso-productivo.html>
- Pérez-Montoro, M. 2008. Gestión del Conocimiento en las Organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis. Ediciones Trea. Asturias. 260p. <https://bit.ly/3tEFxW7>
- Pérez-Montoro, M. 2016. Gestión del Conocimiento: Orígenes y Evolución. *El Profesional de la Información* 25 (4): 526-534. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02>
- Pérez-Soltero, A., Leal, V., Barceló, M. y León, J. 2013. Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible Capital* 9 (1):153-183. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54926344008>
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. 2001. *Administre el Conocimiento*. Pearson Educación. Naucalpan de Juárez. 327 p.
- Ramírez, J. 2009. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, (2): 54-61. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>
- Reporteros hoy. 2019. Restaurantes yucatecos incrementan sus precios. <https://bit.ly/3xQszHh>
- Secretaría de Turismo. 2011. ¿Qué es moderniza? <http://www.calidad.sectur.gob.mx/moderniza/que-es-moderniza/>
- Soto, E. y Sauquet, A. 2006. *Gestión y Conocimiento en Organizaciones que Aprenden*. Thomson. Ciudad de México. 475 p.
- Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Yucatán. 2019. Ley para la gestión integral de los residuos en el estado de Yucatán. México. http://tjay.org.mx/?wpfb_dl=32
- Turriago, A. 2003. Conocimiento operativo: consideraciones éticas y nuevas relaciones internacionales. *Educación y Educadores* (6): 141-155.
- Vigo, T. 2018. La gestión del conocimiento operativo como punto de partida para la innovación de las organizaciones. *INNOVAG* (4): 67-77. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/20200>