

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1210>

La gestión de conocimientos como estrategia de innovación en la industria restaurantera de Xalapa, Veracruz

Knowledge management as an innovation strategy in the restaurant industry of Xalapa, Veracruz

Eber Pérez

ebperez@uv.mx

<https://orcid.org/0000-0002-2836-3917>

Universidad Veracruzana

Xalapa – México

Artículo recibido: 20 de septiembre de 2023. Aceptado para publicación: 05 de octubre de 2023.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión del conocimiento, aplicarlo como estrategia de innovación en una muestra de establecimientos de alimentos y bebidas y verificar su utilidad a través de la validación de resultados por parte de expertos asociados a la gestión empresarial de la industria restaurantera de Xalapa, Ver. Se consideró un enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial de tipo derivativo, la estrategia en esta primera parte del estudio fue aplicar métodos cualitativos para producir teoría fundamentada. Los métodos de recolección de datos fueron; registros documentales, observación y entrevistas semiestructuradas, para el análisis de datos se aplicó la codificación y evaluación temática basada en la incidencia, con los resultados se efectuaron comentarios y conclusiones. Se planeó en función de una población total de establecimientos de alimentos y bebidas a partir de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) con registro en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que sean miembros de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) y estén inscritos en la Secretaría de Turismo y Cultura del Gobierno del Estado de Veracruz (SECTUR), para la investigación cualitativa se aplicó un muestreo secuencial basado en una muestra propositiva.

Palabras clave: gestión, conocimiento, innovación, restaurantes

Abstract

The objective of this research is to design a knowledge management model, apply it as an innovation strategy in a sample of food and beverage establishments and verify its usefulness through the validation of results by experts associated with the business management of the company. restaurant industry of Xalapa, Ver. It is approach in the mixed approach with a sequential exploratory design of a derivative type, the strategy in this first part of the study was to apply qualitative methods to produce grounded theory. The data collection methods: documentary records, observation, and semi-structured interviews, for data analysis coding and thematic evaluation based on incidence were applied, with the results comments and conclusions were made. It was planned based on a total population of food and beverage establishments

based on data from the National Statistical Directory of Economic Units (DENUE) with registration in the National Institute of Statistics and Geography (INEGI), which are members of the National Chamber of the Restaurant and Seasoned Food Industry (CANIRAC) and are registered in the Secretariat of Tourism and Culture of the Government of the State of Veracruz (SECTUR), for the qualitative research, sequential sampling was applied based on a purposeful sample.

Keywords: management, knowledge, innovation, restaurants

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Como citar: Pérez, E. (2023). La gestión de conocimientos como estrategia de innovación en la industria restaurantera de Xalapa, Veracruz. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(4), 229–238. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1210>

INTRODUCCIÓN

Nuestro país de acuerdo con datos de la Organización Mundial de Turismo en el año 2022 ocupó el séptimo lugar mundial de llegada de turistas internacionales, el flujo de turistas internacionales sumó 35 millones de personas con un gasto promedio de \$904 USD con un total de 19.6 miles de millones de dólares de divisas. El turismo es una actividad económica que muestra mayor crecimiento en los últimos tres años, en nuestro país durante el año 2022 esta actividad representó el 8.70 % del total del Producto Interno Bruto Nacional (PIBN). De acuerdo con el INEGI, en el cuarto trimestre de 2022, la población ocupada en el sector turismo de México rebasó los 3 millones 852 mil empleos directos. De acuerdo con datos de la de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) la industria restaurantera durante el año 2022 generó ventas de casi 17 mil millones de dólares que representa el 21% de lo que se consume en alimentos y bebidas en el país, generó un millón y medio de empleos directos y representó el 3.4% del PIB nacional.

En la actualidad, la aplicación de nuevas tecnologías provoca cambios constantes en la demanda de alimentos y bebidas, las preferencias de clientes, comensales y huéspedes varían según la temporada, lugar y espacio determinados, en general buscan espacios de consumo de alimentos y bebidas de acuerdo con sus necesidades y posibilidades económicas, de ahí la variedad de tipos de establecimientos de alimentos y bebidas que ofrecen distintos tipos de servicios.

La industria restaurantera de Xalapa, Ver., ha experimentado cambios en los últimos tres años; las temporadas altas y bajas no conservan un patrón histórico, la demanda de comensales locales, nacionales e internacionales disminuyó y su comportamiento de gasto se modificó en forma negativa, por lo tanto, los restaurantes necesitan aplicar estrategias de innovación para adaptarse y permanecer en el mercado. En general, las gerencias de los establecimientos de alimentos y bebidas reportan disminución en sus ingresos, aumentos en costos, aumentos en gastos, recortes de personal, disminución de áreas de servicios, disminuciones en calidad de ingredientes y porciones, cambios constantes en las cartas y aumento de promociones enfocado en la captación de comensales, además reportan problemas administrativos y operativos.

La inadecuada gestión del conocimiento imposibilita aprovechar el capital intelectual del talento humano, de continuar así, solo algunos restaurantes van a permanecer en el mercado, por lo tanto, las organizaciones enfocadas en la industria restaurantera (servicio preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato) están obligadas a cambiar y diseñar estrategias de innovación que permitan obtener ventajas competitivas, esto solo se puede lograr a través de la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento con el propósito de adaptarse, innovar, mejorar y competir en este nuevo entorno empresarial.

Para los establecimientos de alimentos y bebidas en esta ciudad la gestión del conocimiento es la nueva forma de aprovechar sus recursos al interior de la organización, mediante la gestión del aprovechamiento de las capacidades de los colaboradores para resolver problemas en forma eficiente a través de la interacción entre la organización, los procesos y la tecnología, esto incrementará el capital intelectual en forma significativa, se van a generar ventajas competitivas sostenidas en el tiempo, únicas y superiores a la competencia.

Esta investigación se realizó por la necesidad de comparar la situación actual de los establecimientos de alimentos y bebidas en esta ciudad, al conocer la percepción de la gestión del conocimiento por parte de los colaboradores, los factores que consideran más inciden en el éxito y compararlos con las estrategias de innovación que están aplicando otros establecimientos de alimentos y bebidas de nuestro Estado y país, con los resultados de este estudio y aplicarlos en forma correcta se está en mayor oportunidad de competir en el mercado y obtener mejores resultados, es conveniente porque se ofrece la oportunidad de transformar la información en conocimiento, por lo tanto, si en la industria restaurantera se aprovechan las capacidades intelectuales de su personal, desarrollan su capacidad

de aprendizaje, procuran la innovación constante y desarrollan los sistemas y la tecnología necesaria para ello, estarán en posibilidad de enfrentar los nuevos retos en sus organizaciones.

La aplicación del modelo de gestión de conocimiento permitirá desarrollar una estrategia de innovación y ayudará a esta industria a conservar o incrementar su posición en el mercado, la aplicación del modelo está basado en la organización, los procesos y la tecnología, el conocimiento y el manejo adecuado de la información se convierten en uno de los valores más importantes al permitir la medición del comportamiento del mercado y su satisfacción, los nuevos conocimientos y el aprendizaje permitirán actuar en un entorno de cambios continuos, el futuro de esta industria estará en sus manos al poseer un valor adicional considerable que proviene de los conocimientos de sus clientes internos en pro de adaptarse a los cambios del entorno al aportar respuestas a las necesidades, deseos, expectativas y emociones de sus comensales al ofrecerles servicios y productos diferenciados con liderazgo en costos, esto coadyuvará al éxito de aquellos establecimientos de alimentos y bebidas que generen nuevos conocimientos y los difundan e incorporen a sus tecnologías.

METODOLOGÍA

Para diseñar un modelo de gestión del conocimiento, aplicarlo como estrategia de innovación y verificar su utilidad en una muestra de establecimientos de alimentos y bebidas de Xalapa, Ver, es necesario comparar la situación actual de los establecimientos de alimentos y bebidas de Xalapa, Ver., con otros establecimientos del estado de Veracruz, descubrir la percepción de los colaboradores respecto de la gestión del conocimiento, distinguir las estrategias de innovación que están aplicando los establecimientos de alimentos y bebidas en el nuevo contexto de comercialización, determinar si la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento es una estrategia de innovación, ponderar los factores que los colaboradores consideran que más inciden en el éxito del establecimiento de alimentos y bebidas en el que laboran, construir un modelo de gestión del conocimiento y aplicarlo como estrategia de innovación a una muestra de los establecimientos y verificar la utilidad del modelo por parte de expertos asociados a la gestión empresarial de este sector.

De acuerdo con la última validación estadística ponderada que hizo el INEGI y de acuerdo con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) en nuestro país al 31 de agosto de 2023 existen registradas 674,826 unidades económicas con base en la actividad económica 722 servicios de preparación de alimentos y bebidas, de las cuales; micro 603,805, pequeña 46,559, mediana 23,939 y grande 523, en la industria restaurantera predominan los establecimientos micro con un 89.47% del total de la industria y concentra el 79.40% del personal ocupado. La ciudad de Xalapa de Enríquez, Ver., capital del estado de Veracruz, se ubica en la región turística cultura y aventura, su economía se basa en los servicios y comercios, de acuerdo a su población flotante es considerada como una economía de escala, con base en datos del DENUE al 15 de marzo de 2017 existen en Xalapa 4,119 establecimientos económicos de servicios de preparación de alimentos y bebidas, sin embargo; solo 93 están inscritos en el Registro Nacional de Turismo de la Secretaría de Turismo y Cultura del Estado de Veracruz (SECTUR) y 36 afiliados a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC).

La investigación se llevó a cabo en 36 establecimientos de alimentos y bebidas, se eligieron a 4 de cada clase distinta de actividad en forma propositiva con el objeto de comparar características distintivas a través de la observación, aplicación de cuestionarios y guías de entrevistas (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Clases de actividad tomadas como muestra

CLASES DE ACTIVIDAD
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida.
Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos.
Restaurantes con servicios de preparación de antojitos.
Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hotdogs y pollos rostizados para llevar.
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas.
Restaurantes de autoservicio.
Servicios de preparación de alimentos para consumo inmediato
Cafeterías, fuentes de soda, neverías, refresquerías y similares.
Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar.

Fuente: Elaboración propia; agosto 2, 2023.

En general, después de realizar el análisis correspondiente a través de las cédulas de concentrado y análisis de la información, se encontró un promedio de 8 colaboradores por establecimiento, alta rotación de personal, sueldo promedio de \$250 diarios sin aseguramiento ante el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS), disminución en sus ingresos, aumentos en sus costos, aumentos en gastos, deficiencias operativas y problemas administrativos.

La gestión del conocimiento es determinante en el éxito de los restaurantes, si desea ser competitiva deben identificar y utilizar las fuentes del conocimiento que existen en la misma organización, superar las dificultades culturales y romper la resistencia al cambio, las fuentes de conocimiento identificadas en los restaurantes tomados como muestra se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2

Fuentes de conocimiento identificadas en los restaurantes

PERSONAL	EMPRESA	TECNOLOGÍA	ENTORNO
Experiencias. Ideas. Opiniones. Intuiciones. Sugerencias	Procesos.	Internet. Correo electrónico. Buzón de voz.	Evaluación de los comensales. Información externa. Buzón de sugerencias

Fuente: Elaboración propia; agosto 26, 2023.

El conocimiento está en la mente de las personas (conocimiento tácito) y en los procesos de los establecimientos de alimentos y bebidas (conocimiento explícito), es responsabilidad de las organizaciones, localizarlo, integrarlo, filtrarlo, transformarlo y compartirlo para mejorar sus resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con base en la investigación, las tres recomendaciones que se deben implementar para permitir un desarrollo del personal como fuente de conocimiento son:

Los restaurantes requieren de una estructura flexible que les permita adaptarse a las exigencias de las demandas de los comensales.

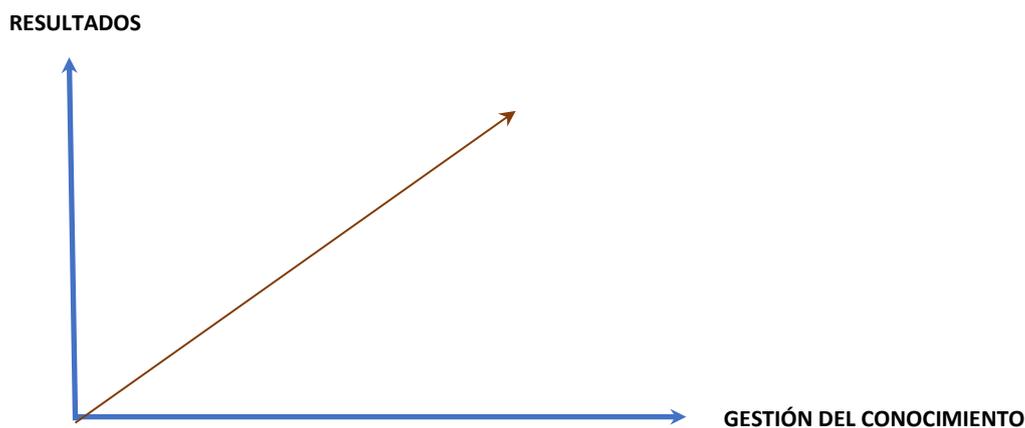
Las gerencias retrasan los procesos del personal al mantener una toma de decisiones centralizada, es imprescindible aplicar el empoderamiento e invertir en el desarrollo del capital intelectual como un elemento patrimonial.

Aprovechar los conocimientos y experiencias de los colaboradores que están más próximos a los productos y servicios que se ofrecen a los comensales.

El éxito de esta fuente del conocimiento radica en el equilibrio del conocimiento tácito y explícito, individual y organizacional, es decir, los colaboradores de los restaurantes tienen información sobre los servicios, procesos, comensales y su entorno y sobre cómo se podría combinar esta información para hacer un establecimiento de alimentos y bebidas, innovador y competitivo. En el estudio se identificó una complejidad en el manejo del capital intelectual, de la innovación y la cultura organizacional, bajos resultados en el uso de las tecnologías de la información y mejoras organizacionales, por lo tanto, a mayor gestión del conocimiento y uso de las tecnologías mejores resultados económicos como producto de la innovación, tal y como lo señalan Donate y Guadamillas (2008) en su estudio denominado Gestión del Conocimiento Organizativo, Innovación, Tecnología y Resultados: una investigación empírica, donde al analizar prácticas organizativas de la empresa concluyeron que “a mayor gestión del conocimiento mejores resultados” (Ver Figura 1).

Figura 1

Relación: Gestión del Conocimiento – Resultados



Fuente: Elaboración propia.

Los establecimientos de alimentos y bebidas tomados como muestra establecidos en la ciudad no gestionan el conocimiento, ni como cultura ni como innovación, deben considerar el conocimiento como el principal factor productivo, la única estrategia en cuanto a la gestión del conocimiento es (por el momento) generar un entorno apropiado que permita esa apertura.

Los restaurantes de esta ciudad buscan competir con estrategias imitadas, todos ofrecen lo mismo, no advierten que la clave del éxito la tienen ahí mismo, en su interior, en su capacidad de innovar, de crear, de inventar, compartiendo conocimientos para ser más eficientes, ejecutando los procesos de distintas y mejores maneras, aplicando la tecnología y considerando información de su entorno para generar nuevas maneras de pensar, un reto de las gerencias de los restaurantes es desarrollar empresas más rentables, la única opción para su desarrollo es la capacidad de generar innovación en sus colaboradores, establecer un sistema de desarrollo de habilidades de innovación que ayude a potencializar las ventajas y diferencias de los servicios e instalaciones de sus establecimientos de alimentos y bebidas.

La innovación facilita a las organizaciones posiciones competitivas, el desarrollo de capacidades de adaptación y flexibilidad inmediata, los autores García y Montalvo (2013) en su trabajo *Innovación y Capital intelectual: Una aproximación contextual y conceptual en México*, fundamentan que “las organizaciones deben generar cambios en su interior, adoptar nuevas tecnologías y ofertar nuevos productos y servicios a nuevos mercados emergentes”.

La industria restaurantera de esta ciudad se debe priorizar el desarrollo de siete habilidades en todo su personal como parte de la promoción de una cultura de innovación:

Enfocar: es observar, poner atención a los detalles, estudiar, mirar y contemplar, es considerar nuevas posibilidades.

Revisualizar: es pensar sobre lo que nadie había pensado antes, sobre las mejoras que se puedan hacer y que a nadie se le habían ocurrido decir las antes.

Combinar: consiste en conectar y combinar lo que pueda funcionar, es permitir a los colaboradores de los hoteles expresar ideas, compartir y mezclar ideas, compartir experiencias y combinar ideas para tener mejores resultados innovadores, es decir, hacer cosas no relacionadas con anterioridad.

Experimentar: es probar y volver a intentar (sin miedo al fracaso) nuevas alternativas, es probar las nuevas ideas ajustadas a la realidad de los comensales.

Crear redes: es asociar a los colaboradores que tienen ganas de actuar, de cambiar, de mejorar, es crear redes de acuerdos, creencias, valores y hábitos, es convencerlos de que nada que sea importante lo logran solos, es decirles a los demás sus metas y sueños para que sean parte de un proyecto común.

Desactivar: consiste en detener, quitar o cambiar los procesos que no funcionan, que limitan y estorban.

Actuar: es ponerse en acción para hacer que las cosas sucedan, es acción y atención en el aquí y ahora, es como dice Bucarini (2003) “Innovar es ver lo que todos, pensar lo que algunos piensan y hacer lo que nadie hace”.

Para que el modelo de gestión del conocimiento tenga éxito se necesitan romper paradigmas; colaboradores sin resistencia al cambio, gerentes con óptica diferente y propietarios con apertura hacia la innovación. El éxito del modelo como mejora empresarial requiere de involucrar a todos los miembros del restaurante, de identificar los conocimientos claves y añadirles valor e innovación, de la apertura al cambio y de flexibilidad y apoyo de parte de la gerencia.

Los componentes del modelo de gestión del conocimiento propuesto son: organización, procesos y tecnología (Ver Figura 2).

Figura 2

Componentes del modelo de gestión del conocimiento propuesto



Fuente: Elaboración propia.

La organización se desarrolla a través de la estrategia y de las personas, los procesos permiten el desarrollo de los conocimientos y la tecnología facilita el acceso al conocimiento y genera y comparte nuevos conocimientos (Ver Figura 3).

Figura 3

Modelo de gestión del conocimiento propuesto



Fuente: Elaboración propia.

La estrategia es el primer paso de la gerencia, deben estar convencidos de la generación de cambios en la organización a partir de los capitales humanos y basados en los conocimientos de los procesos apoyados de la tecnología.

CONCLUSIÓN

No existe información actualizada de la industria restaurantera, por lo tanto, no se comparó la situación actual de los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad con otros del mismo sector del estado de Veracruz. La falta de apertura de los gerentes y propietarios impidió el acceso a la revisión documental, solo se nos permitió visitar las instalaciones y realizar las observaciones a determinadas horas y en ciertas áreas de los establecimientos de alimentos y bebidas. Existe poca disposición de los colaboradores de los establecimientos de alimentos y bebidas para contestar las entrevistas semiestructuradas respecto a la percepción de la gestión del conocimiento y la información respecto a los factores que consideran que más inciden en el éxito del establecimiento en el que laboran. Existe desconocimiento de la gestión del conocimiento por parte de los establecimientos de alimentos y bebidas investigados, no aplican ningún modelo de gestión del conocimiento y no contemplan estrategias de innovación en el nuevo contexto de comercialización digital.

REFERENCIAS

- CANIRAC (2017). Todo sobre la mesa, México: 2017.
- Collins, J. (2007). Built to Last. México: Grupo Norma.
- Corona, L. (2010). Innovación ante la sociedad del conocimiento, disciplinas y enfoques, México: Plaza y Valdés.
- Díaz, J. et al. (2011) Calidad en el servicio: metodología para la generación de clientes satisfechos. México: Arana Editores.
- Donate y Guadamillas (2008) en su estudio denominado Gestión del Conocimiento Organizativo, Innovación, Tecnología y Resultados: una investigación empírica.
- Elizondo, A. (2002). Metodología de la investigación contable. México: Thomson.
- Fontalvo, H. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. México: Dimensión empresarial.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación, México: Mc Graw Hill.
- Honeycutt, J. (2001). Así es la gestión del conocimiento. México: Mc. Graw-Hill Interamericana.
- Izcara, S. (2009). LA PRAXIS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. México: Plaza y Valdés
- Lev. B. (2003). Intangibles: medición, gestión e información. Barcelona: Deusto.
- Pfeffer, J. (1998). The Human Equation. Boston: M.A. Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1995). What is Strategy? Boston: Harvard Business.
- Martínez, B. (2013). Empresas prestadoras de servicios, México: Contaduría Pública. Año XLI. Febrero. Núm. 486.
- Muñoz, R. (2015). Innovación a la mexicana. México: Conecta.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-creating Company. How japanese companies create the dynamycs of innovations. Oxford University Press, New York.
- Valdano, J. (2014). Los 11 poderes del líder. México: conecta.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) 