

## **Gestión del Conocimiento y su Aplicación en una Empresa de Servicio Gastronómico Peruana para su Internacionalización, 2019**

### **Knowledge Management and its Application in a Peruvian Gastronomic Service Company for its Internationalization, 2019**

**Mg. Sam M. Espinoza Vidaurre<sup>1</sup> Mg. Yvan F. Díaz Zelada<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Magíster en Administración y Dirección de Empresas. Doctorando de Administración. Docente Universitario Investigador de la Universidad Privada de Tacna  
E-MAIL: [samespinozav@upt.pe](mailto:samespinozav@upt.pe)

<sup>2</sup> Consultor de Negocios Independiente. MBA en Dirección y Gestión de Empresas Universidad de Tarapacá. Doctorando de Administración, Docente Universitario Investigador de la Escuela de Postgrado Neumann Business School  
E-MAIL: [ydiaz@nbs.edu.pe](mailto:ydiaz@nbs.edu.pe)

Recibido Abril del 2019 - Aprobado Julio del 2019.

## RESUMEN

Este artículo presenta como caso de estudio a una empresa gastronómica del departamento de Tacna - Perú, la cual utilizó la gestión del conocimiento para internacionalizarse y expandirse con siete locales en Chile. En este documento se rescata a través del desarrollo de la técnica de la entrevista al propietario de la empresa, a fin de poder conocer el desarrollo de procesos, análisis a sus clientes y la gestión de conocimiento que han permitido lograr la internacionalización de su empresa.

El artículo busca mostrar como el manejo de la información ha servido de insumo básico para la internalización de una empresa. La investigación fue de nivel descriptiva de naturaleza cualitativa, se utilizó la técnica de entrevista.

Como resultado se evidencia la necesidad que tiene las empresas de incorporar la gestión del conocimiento como parte de sus estrategias de desarrollo, ventajas competitivas y mejora de proceso.

**PALABRAS CLAVE:** Conocimiento, Gestión del conocimiento, ventaja competitiva, valor, procesos.

## ABSTRACT

This article presents as a case study a gastronomic company from the department of Tacna - Peru, which used knowledge management to internationalize and expand with seven locations in Chile. This document is rescued through the development of the technique of the interview to the owner of the company, in order to be able to know the development of processes, analysis to its clients and knowledge management that have allowed to achieve the internationalization of your company.

The article seeks to show how the management of information has served as a basic input for the internalization of a company. The research was descriptive level of qualitative nature, the interview technique was used.

As a result, the need for companies to incorporate knowledge management as part of their development

strategies, competitive advantages and process improvement is evident.

**KEYWORDS:** Knowledge, Knowledge management, competitive advantage, value, processes.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual altamente activo y competitivo, las empresas necesitan crear ventajas competitivas únicas y sostenibles para perdurar en el tiempo. La gestión del conocimiento es el proceso de generación de valor que proporciona una fuente de ventajas competitivas a las organizaciones, por lo que estas se esmeran en gestionarlo adecuadamente para maximizar sus habilidades (Díaz et al 2005).

La consideración del conocimiento como recurso estratégico esencial y la habilidad de las organizaciones para crearlo y aplicarlo como capacidad fundamental, supone un importante avance en la evolución de la dirección estratégica. De acuerdo

con Bellinza, Guerrero, Colon y Ramírez, (2010) el recurso básico de las organizaciones actuales deja de ser el capital y para pasar a ser el conocimiento. Si antes el activo central era el capital, hoy día el conocimiento reemplaza el capital como recurso crítico, lo que constituye un desafío para las organizaciones, en la capacidad de generar conocimiento, administrarlo y construir procesos que permitan integrar y apalancar los recursos más importantes, los conocimientos y sus capacidades.

La empresa peruana “El Pollon” ha sido analizada teniendo en cuenta la teoría de gestión del conocimiento, los procesos y el valor, como componentes integrales para generar ventajas competitivas, las cuales le permitieron a la empresa internacionalizarse.

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento, un modelo en el cual casi todos los autores

reconocen la importancia de la información y su relación estrecha con el conocimiento, que caracteriza una nueva etapa del desarrollo. (González, Joaquín, y Collazos, 2009)

*El “conocimiento” es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales (Probst, Raub, y Romhardt, 2001, p.24).*

El estado del arte de conocimiento en los últimos cinco años determina la importancia de la innovación, tecnología y gestión para lograr un mejor posicionamiento de la empresa.

Por lo tanto, Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que hay dos tipos de

conocimiento: el conocimiento explícito, contenido en los manuales y procedimientos, y el conocimiento tácito, que se aprende sólo mediante la experiencia y se comunica, de manera indirecta, a través de metáforas y analogías. En la tabla 1 se muestran algunas diferencias entre conocimiento tácito y el explícito. Las características que se asocian con los aspectos tácitos del conocimiento están en la lista de la izquierda, mientras que las cualidades relacionadas con el conocimiento explícito se hallan a la derecha. Por ejemplo, el conocimiento que surge de la experiencia tiende a ser tácito, físico y subjetivo, mientras que el conocimiento racional tiende a ser explícito, metafísico y objetivo. El conocimiento tácito es creado "aquí y ahora" en un contexto específico-práctico y se relaciona con lo que Bateson (1973) llama «cualidad análoga». Compartir el conocimiento tácito entre individuos a través de la comunicación es un proceso análogo que requiere un procesamiento simultáneo de las complejidades de los temas compartidos. Por otro lado, el conocimiento explícito consiste en eventos pasados u objetos "allá y

entonces", y está orientado hacia una teoría libre de contexto. Es creado secuencialmente con lo que Bateson llama «actividad digital».

conocimiento como destreza cognitiva<sup>2</sup> que le permite acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos. (Mcgaughey, 2002)

Tabla 1. Dos tipos de conocimiento

Conocimiento tácito (Subjetivo)	Conocimiento explícito (Objetivo)
Conocimiento de la experiencia (Cuerpo)	Conocimiento racional (Mente)
Conocimiento simultáneo (Aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (Allá y entonces)
Conocimiento análogo (Práctica)	Conocimiento digital (Teoría)

Fuente: Dos tipos de conocimiento de Nonaka y Takeuchi del libro *The Knowledge-Creating Company*, 1995, p. 67

El conocimiento tácito es aquel en el que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y que es difícil de explicar. Es necesario comentar que este conocimiento puede estar compuesto por: ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, creencias, historia, etc. conocimiento del contexto o ecológico<sup>1</sup>,

Peter Drucker la llama la sociedad del conocimiento, que difiere de manera radical de la sociedad industrial y en la que adquirir y aplicar el conocimiento serán los factores competitivos fundamentales. Nonaka y Takeuchi (1995) se adelantan a este concepto cuando aseguran que crear el conocimiento llegará a ser la clave para sostener la ventaja competitiva en el futuro. Debido a que el entorno competitivo y las preferencias de los clientes cambian constantemente, el conocimiento se agota con rapidez.

Nonaka y Takeuchi (1995) presentan el proceso de creación de conocimiento compuesto por cinco fases, según se representa en la Ilustración cinco y se describe a continuación

1. Primera fase: compartir conocimiento tácito.
2. Segunda fase: creación de conceptos

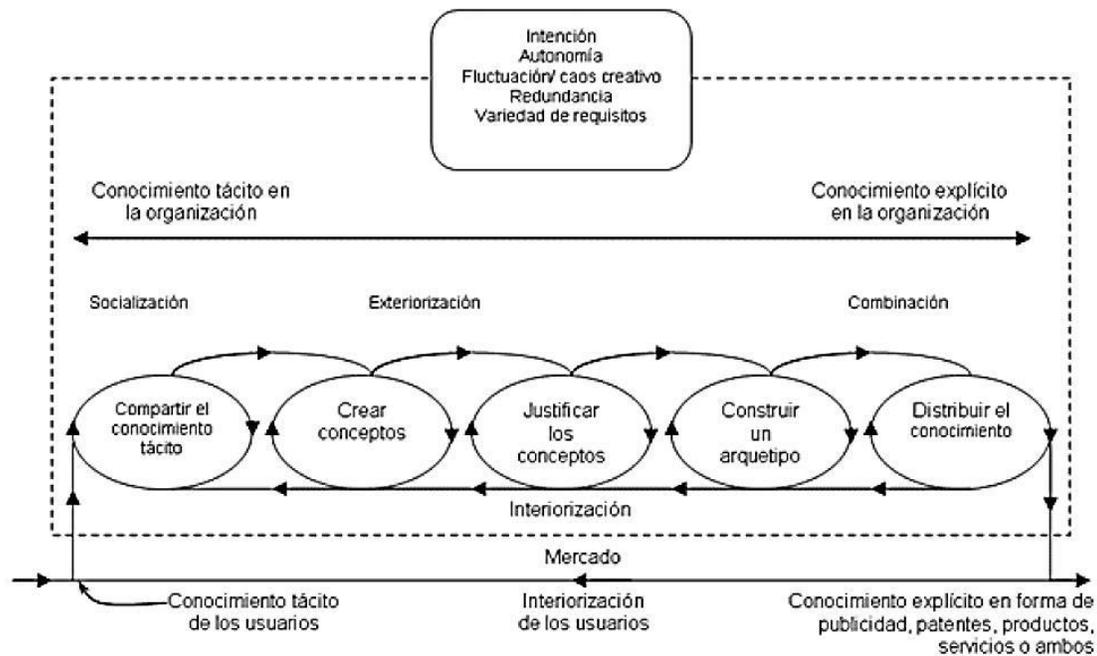
<sup>1</sup> geografía, física, normas no escritas, comportamiento de personas y objetos, etc.

<sup>2</sup> comprensión de lectura, resolución de problemas, escribir, visualizar ideas, analizar, sintetizar, etc.

- 3. Tercera fase: justificar conceptos
- 4. Cuarta fase: construcción de arquetipos

- 5. Quinta fase: nivelación transversal de conocimiento

Figura 1: Modelo en cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional



Fuente: Libro La organización creadora de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.96.)

Uno de los referentes teóricos en cuanto a los procesos en la Gestión del Conocimiento son los planteados por (Probst y Raub, 2001), quienes establecen que estos se dan de manera cíclica. A continuación, se presentan los pasos establecidos por estos autores.

**a) Identificación del conocimiento**

Los miembros de las organizaciones poseen conocimientos, habilidades, experiencias e intuición; sin embargo, ella sólo controla una parte mínima de estos. Por ello, es necesario desarrollar estrategias para lograr que los empleados expliciten sus conocimientos, que se conviertan en

información, y que esta se registre en documentos.

### **b) Adquisición del conocimiento**

Una vez identificado el conocimiento en la organización, este crece y se multiplica en la medida en que se utiliza. Esto exige a las organizaciones que se encuentran en constante proceso de transformación, trabajar intensamente para renovar su conocimiento.

### **c) Desarrollo del conocimiento**

Este proceso de creación o desarrollo del conocimiento no es más que un proceso de desarrollo de las competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización, es un proceso donde se propicia el establecimiento de un ambiente que favorezca el surgimiento de nuevas ideas para fomentar la innovación y de esta forma, generar soluciones que contribuyan al progreso de la sociedad en general.

### **d) Distribución del conocimiento (compartir)**

Las organizaciones enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan. Es preciso considerar, que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y, por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos.

### **e) Uso del conocimiento**

En el ciclo de los procesos estratégicos de la gestión del conocimiento, el uso del conocimiento se ubica casi al final; sin embargo, esta ubicación es relativa, debido a que los procesos de identificación, adquisición, desarrollo y distribución del conocimiento siempre se encuentran en consonancia con las necesidades de los usuarios. Por eso, es necesario considerar un sistema de gestión de información que facilite información actualizada sobre las

necesidades de los usuarios con vistas a lograr una eficiente gestión del conocimiento.

#### **f) Retención del conocimiento**

La retención del conocimiento constituye un proceso esencial en la gestión del conocimiento. Si no es posible retener los conocimientos en la organización, se perderán los esfuerzos realizados en los procesos anteriores. La retención del conocimiento significa conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario. Con ello, se escribe la historia de la organización, su evolución, como una manera más de enfrentar los nuevos cambios y desafíos, que renovada y de manera constante, impone la sociedad moderna a sus instituciones.

En la economía actual, desde finales del siglo XX hasta nuestros días, la principal fuente de creación de riqueza ha sido y es el conocimiento. Siguiendo

la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), se ha considerado que la principal fuente de ventajas competitivas de una organización reside en sus conocimientos, en lo que sabe, en cómo emplea lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas. Esta concepción es la que da nombre a la era actual como la sociedad del conocimiento (Viedma, 2001). (Citado en Aguilera, 2017, pp.1-3).

La competitividad determina el éxito o el fracaso de las empresas. Para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores, y para ello es totalmente necesario que cree y desarrolle una ventaja competitiva sostenible. El concepto fue desarrollado en 1980 por Michael Porter, considerado el padre de la estrategia corporativa.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado (Espinoza, 2017).

Hay que destacar que el conocimiento está enfocado principalmente en las personas el cual se desarrolla a través del aprendizaje.

Ordoñez (2001) indica que la gestión del conocimiento se habla de las denominadas "empresas del conocimiento". Estas empresas pertenecen a dos sectores principalmente: 1) el sector servicios, que abarca tanto industrias donde el conocimiento es el producto, por ejemplo, formación o consultoría de gestión como industrias donde el producto está basado en la aplicación de conocimiento, por ejemplo, arquitectura. El crecimiento del llamado "sector de servicios empresariales" (Sveiby, 1989, 1996, y 1997) incluye segmentos intensivos en conocimiento publicidad, contabilidad, software, ingeniería, entre otros y está creciendo a una tasa muy rápida, como es el caso de Suecia; y 2) el sector de fabricación que incluye tanto las industrias que fabrican productos de alta intensidad en conocimiento por ejemplo, software de presentación como las industrias que fabrican productos

basados en la aplicación de tal conocimiento la industria farmacéutica.

Es decir, la gestión del conocimiento no solo significa desarrollar nuevos productos y transformar los existentes, sino que radica en crear nuevas maneras de producir, generando valor para las empresas lo cual se va evidenciar en ventajas competitivas.

## MATERIAL Y MÉTODO

La investigación es de nivel descriptiva de naturaleza cualitativa, se utilizó la técnica de entrevista, la cual se llevó a cabo el día 25 de marzo del 2019, el entrevistado es el propietario de la empresa "El Pollon", usando como instrumento una guía de preguntas no estructurada, con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo las características de conversación y permitiendo la espontaneidad. Para analizar e identificar las principales variables, conceptos, conocimientos del entrevistado.

## RESULTADOS

### EMPRESA GASTRONÓMICA EL POLLON

El negocio está en el rubro de pollos a la brasa, es una empresa que tiene veintiún años en el mercado local, siendo una pollería de origen tacneño.

Al comienzo de las actividades eran dos socios pasado el año acordaron separarse por lo cual se ubicaron uno próximo al otro, esto motiva que el negocio inicial tenga que recurrir a una estrategia más agresiva para atraer clientes teniendo a la competencia vecina.

*“Tuve que estar en la puerta, conversar con los clientes, tratarlos como amigos para que ingresen a mi pollería; esta estrategia me resulto muy buena, empezó a irnos mucho mejor” (R.Bernales, entrevista, 25 de marzo de 2019).*

Esto nos lleva a comparar con los procesos en la Gestión del Conocimiento planteados por Probs y Raub donde se

relaciona con el primer paso *Identificación del conocimiento* donde los miembros de las organizaciones poseen conocimientos, habilidades, experiencias e intuición.

Cada año que pasaba adquiría más experiencia en ventas, posicionamiento, estudio de mercado, atraer nuevos clientes y retenerlos, lo cual se consolido en ventajas competitivas e hizo que se diferencie de sus competidores.

Pasado tres años la competencia abandono el espacio quedándose solo en la cuadra lo cual permitió mejorar su posicionamiento. Pasada la primera década comenzó a ver oportunidad en un mercado extranjero y es donde empieza a trabajar en Arica – Chile.

*En los años siguientes me fui quedando solo en la cuadra y eso hizo que me fuera mejor, paso diez años y llego un momento que pensé, si vienen tantos ciudadanos chilenos porque no ir a Arica para empezar el negocio, ya que*

*tengo el “Know How” para hacerlo.* (Bernales, 2019).

Esta decisión se relaciona con los procesos en la Gestión del Conocimiento planteados por Probs y Raub la cual es *Desarrollo del conocimiento* no es más que un proceso de desarrollo de las competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización, es un proceso donde se propicia el establecimiento de un ambiente que favorezca el surgimiento de nuevas ideas para fomentar la innovación y de esta forma, generar soluciones que contribuyan al progreso de la sociedad en general.

Esta opción la tomó en base análisis del mercado donde probaba diferentes tipos de estrategias para llegar al consumidor.

*“Nos fuimos a Arica, tuve la suerte de que el día que fuimos a buscar local encontramos uno, el mismo que estamos actualmente, fue el primero de siete que tenemos en Chile”* (Bernales, 2019).

Esa primera experiencia donde tuvieron éxito lo motivo a comenzar a crecer no solo en Arica sino en otras ciudades de Chile.

La personalidad y la manera de trabajar del dueño de la empresa le abrieron muchas puertas, porque él buscaba una negociación basada en la amistad, en generar lazos con las personas claves para mejorar el rendimiento de su local.

Otro punto que destacar es como las empresas chilenas proveedoras de productos como Coca-Cola, Ariztía (empresa proveedora de pollos) apoyan a los emprendimientos, a través de retorno de dinero por compras mayoristas al año.

Antes de instalarse en la Ciudad de Arica, logro alianzas estratégicas con Coca-Cola y Ariztía, lo cual influyo que crezca mucho más rápido.

*Inicié la construcción del local el cual contaba con juegos de niños que no había en esa época en Arica, pusimos un horno a carbón para cocer los pollos, lo cual nos diferenció*

*mucho del pollo de espiedo<sup>3</sup> de Chile el que lo cocinaban a gas.*

*El primer día que abrimos el local vino cualquier cantidad de gente, me sentí abrumado pero esa experiencia me sirvió a madurar el conocimiento para aplicar nuevas estrategias para tender a tanta gente con la calidad que deseamos (Bernales, 2019).*

Esta decisión nos lleva a comparar con el concepto de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi se define como la capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas.

También nos lleva a comparar esta determinación con los procesos en la Gestión del Conocimiento planteados por Probs y Raub la cual es la *distribución del conocimiento*. Es preciso considerar, que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y, por tanto, este

<sup>3</sup> El término espiedo se utiliza tanto para describir una variedad de pincho o espetón como para referirse a la técnica culinaria en la que este utensilio se utiliza para asar alimentos. (Educalingo, s.f.)

proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos.

Producto de toda esta experiencia en la actualidad cuenta con los siguientes locales en Chile: cuatro en Arica; dos en Iquique; y uno en Antofagasta con proyección de uno más.

Debido a la competencia en el mercado local otras empresas patentaron el nombre antes que el propietario lo pudiera hacer perdiendo la oportunidad de llamarse El Pollón la cual era la marca que se hizo conocido, por ello patentó el nombre de “El Pollon” (el pollo “n”), pero la comunidad lo pronuncia el pollón.

La empresa gastronómica “El Pollon” desarrolla como política invertir cada tres años en remodelación, reestructuración de locales. Como podemos apreciar en este artículo de prensa que le hicieron al dueño Ricardo Vernales en Tacna.

*Pollería "El Pollón" reabre puertas con nuevo rostro para comodidad*

de sus clientes, local estuvo en remodelación para ofrecer lo mejor de lo mejor a tacneños y extranjeros. Tras un arduo trabajo, El Pollón reabre sus puertas a su clientela desde el jueves 3 en horario de 11:00 a.m. hasta la medianoche (...). (Uno, 2015).

Esto nos lleva a comparar con el *Uso de conocimiento* de los procesos en la Gestión del Conocimiento planteados por Probs y Raub donde es necesario considerar un sistema de gestión de información que facilite información actualizada sobre las necesidades de los usuarios con vistas a lograr una eficiente gestión del conocimiento.

Tabla 2. Fortalezas del “El Pollon”

Productos de calidad	Juegos recreativos para niños
Personal capacitado	Precios moderados
Variedad en la carta de menú	Comida a domicilio
Locales amplios	

Fuente: Elaboración propia. Fortalezas de la empresa gastronómica “El Pollon”.

La tabla 2 muestra algunas fortalezas que posee la empresa

gastronómica “El Pollon” las cuales hacen que este negocio se diferencie de los demás.

## DISCUSIÓN

Las organizaciones que manejan el conocimiento como cultura cuentan con una enorme ventaja, porque utilizan un recurso tan importante como este para mejorar sus resultados. Por tanto, el conocimiento cultural comienza, cada vez más, a desempeñar un papel en el capital intelectual. Esta cultura se conecta más con los factores sociales que con los tecnológicos; de hecho, esta vinculación ha dado paso al reconocimiento del capital social como una expresión más del capital intelectual.

Los diferentes autores y modelos analizados en el presente artículo, identifican la gestión del conocimiento como un proceso que permite el desarrollo de las organizaciones y favorece el aprendizaje de las mismas. (Bellinza et al., 2010)

Como resultado de este trabajo, se puede afirmar que la empresa gastronómica “El Pollon”, tiene tendencia a utilizar la gestión del conocimiento, porque si esto lo comparamos al concepto que ha llevado la línea de estudio de este artículo, Nonaka y Takeuchi se evidencia las características del marco conceptual.

De igual manera, podemos decir que la gestión del conocimiento y los procesos realizados en la empresa gastronómica “El Pollon” son parte fundamental para actividades innovadoras, debido a que estas, las entendemos como la capacidad de la empresa para generar nuevos conocimientos y difundirlos entre sus colaboradores y materializarlos en un mejor servicio.

En la guía no estructurada que se realizó al propietario arrojó como resultado que la producción, tipo de horno, comunicación con los clientes y la experiencia utilizada para asar a los pollos ha generado perspectivas de cambio en la empresa.

Los resultados que se han visto según el estudio de arte del conocimiento

se asemeja más a proceso de conocimiento tácito. Puesto que el empresario ha tomado que las características importantes para el éxito de su empresa radican en: a) Conocimiento de la experiencia, b) Conocimiento simultáneo, c) Conocimiento análogo.

## CONCLUSIONES

De los resultados encontrados, se pueden obtener las siguientes conclusiones sobre la gestión del conocimiento en la internacionalización de la empresa gastronómica “El Pollon”:

El tipo de conocimiento fundamental que integra la base de conocimiento de la empresa determina la estrategia óptima a elegir para gestionar este intangible estratégico. Este conocimiento puede ser tácito o explícito.

El proceso de internacionalización de la empresa, es de vital importancia pasar del conocimiento de tipo tácito al

conocimiento explícito. Lo cual adquiere una importancia estratégica.

La gestión de conocimiento es un total de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor.

El desarrollo e implementación de herramientas de gestión del conocimiento se convierte clave para crear ventajas competitivas sostenibles.

Hoy en día, el conocimiento es la principal fuente diferenciadora que tienen las empresas para generar cambios, resultados sustentables y optimizando recursos, todo ello se convierte en ventajas competitivas.

## BIBLIOGRAFÍA

Bellinza, M., Guerrero Barrera, N., Colon Sirtori, S., y Ramírez Mercado, W. (28 de septiembre de 2010). Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas.

Colombia: La Universidad del Magdalena.

Bernales, R. R. (Lunes de Marzo de 2019). (S. M. Vidaurre, Entrevistador) On line.

Gómez Díaz, Dianelly; Pérez de Armas, Marlet; Curbelo Valladares, Isabel Gestión del Conocimiento y su Importancia en las Organizaciones Ingeniería Industrial, vol. XXVI, núm. 2, 2005, pp. 37-46 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba

Educalingo. (s.f.). educalingo. Recuperado el 31 de Marzo de 2019, de <https://educalingo.com/es/dic-es/espiedo>

Espinosa, R. (22 de Octubre de 2017). Roberto Espinosa. Welcome to the new Marketing. Recuperado el 4 de Abril de 2019, de <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>

González, A., Joaquín, C., y Collazos, C. (agosto de 2009). Karagabi KMModel: Modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones basadas en conocimiento. Chile: Ingeniare. Revista chilena de ingeniería.