



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**EXTENSIÓN LA MANÁ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS  
PYMES DE “SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS” DEL CANTÓN LA  
MANÁ, AÑO 2020”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de  
Licenciatura en Comercio

**Autoras:**

Carrillo Cabrera María José

Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Tutor:**

Ing. M. Sc. Villegas Barros Neuval José

**La Maná-Ecuador**

**Marzo, 2022**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa, declaramos ser las autoras del presente proyecto de investigación: “CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DE “SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS” DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2020”, siendo Ing. M. Sc. Neuval José Villegas Barros, Tutor del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Carrillo Cabrera María José  
C.I: 0503742843



Escobar Cajamarca Erika Vanessa  
C.I: 0503300915

## **AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutor del Trabajo de investigación sobre el título:

“CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DE “SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS” DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2020”, de Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa de la Carrera de Licenciatura en Comercio, considero que dicho informe investigativo cumple con los requisitos metodológicos y aportes científicos – técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyectos que el Honorable Consejo Académico de la Facultad Académica de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, marzo del 2022.



Ing. M. Sc. Villegas Barros Neuval José  
C.I. 120243766-9  
**TUTOR**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentaria emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas, por cuanto las postulantes Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa con el Título de Proyecto de Investigación “CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DE SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2020”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne lo méritos suficientes para ser sometido al Acto de Sustentación de Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, marzo del 2022

Para constancia firman:



Ing. M. Sc. Albarasin Reinoso Marilyn Vanessa  
C.I. 1719715375  
**Lector 1 (Presidente)**



Ing. M. Sc. Valencia Neto Mayra Elizeth  
C.I. 0503124463  
**Lector 2 (Secretario)**



Ing. M. Sc. Franco Coello Mauricio Ruben  
C.I. 0501805444  
**Lector 3**

## **AGRADECIMIENTO**

*Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná.*

*A la Facultad de Ciencias Administrativas por la apertura para formarnos como profesionales.*

*De igual forma a los propietarios y colaboradores de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas.*

***María & Vanessa.***

***DEDICATORIA***

*Está dedicado a nuestras queridas familias por su apoyo y cariño que han otorgado fortaleza para la consecución de este anhelo académico tan deseado.*

***María & Vanessa.***

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TÍTULO: CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DE SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2020”,**

**Autoras:**

Carrillo Cabrera María José

Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general caracterizar la gestión del conocimiento en las PYMES de servicios de alimentos y bebidas” del cantón La Maná, año 2020 , debido que en estos establecimientos se pudo apreciar deficiencias en la gestión del conocimiento que era desarrollada de forma empírica, además los propietarios por su inexperiencia y limitado nivel de instrucción, no brindaban la debida atención al desarrollo de conocimientos y habilidades, y el sistema de comunicación se mantenía centralizado con un grado de desconfianza de parte del personal directivo al transmitir información. A través de un diagnóstico de las características generales y específicas de este tipo de gestión, posteriormente se describió el proceso de generación, captura, organización, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento. Consiguiente se identificó las deficiencias que presentaron estas microempresas para el establecimiento de sugerencias que generen cambios de este sector. Para este efecto se recurrió a la investigación bibliográfica, de campo, exploratoria y descriptiva. En tanto que lo métodos empleados fueron el inductivo y analítico. También fue indispensable la aplicación de un censo a los 77 propietarios y encuestas a los colaboradores, siendo necesario para ello el cálculo de la muestra empleando la fórmula de muestro estadístico, dando una cantidad de 154 personas. Los resultados obtenidos en el trabajo de campo permitieron conocer características relevantes de este sector económico que reflejaron deficiencias: la mayoría de ellas disponen de un manual de atención, manual de trato con los proveedores, no contar con flujogramas de los procesos operativos, no disponen de manuales ni recetas sobre la preparación y demás procesos operativos y finalmente en la etapa de aplicación de conocimientos se apreció dificultades con respecto al conocimiento y manejo de los idiomas extranjeros. Como propuesta frente a las falencias detectadas se propuso el modelo de gestión de conocimiento basado en los principios de Nonaka y Takeuchi que contempló estrategias de socialización, Socialización, exteriorización, combinación e interiorización, los cuales al ser aplicados beneficiaron a los propietarios y colaboradores de las PYMES de servicios de alimentos bebida.

**Palabras claves:** caracterización, gestión del conocimiento, PYMES, alimentos y bebidas.

## ABSTRACT

The present investigation had as general objective to characterize the knowledge management in the SMEs of food and beverage services "of the La Maná canton, year 2020, due to the fact that in these establishments it was possible to appreciate deficiencies in the knowledge management that was developed empirically. In addition, the owners, due to their inexperience and limited level of education, did not pay due attention to the development of knowledge and skills, and the communication system remained centralized with a degree of distrust on the part of the management personnel when transmitting information. Through a diagnosis of the general and specific characteristics of this type of management, the process of generation, capture, organization, storage, distribution and application of knowledge was subsequently described. Consequently, the deficiencies presented by these micro-enterprises were identified for the establishment of suggestions that generate changes in this sector. For this purpose, bibliographic, field, exploratory and descriptive research was used. While the methods used were inductive and analytical. The application of a census to the 77 owners and surveys to the collaborators was also essential, being necessary for this the calculation of the sample using the statistical sampling formula, giving an amount of 154 people. The results obtained in the field work allowed us to know relevant characteristics of this economic sector that reflected deficiencies: most of them have a service manual, a manual for dealing with suppliers, they do not have flowcharts of the operational processes, they do not have manuals or recipes on the preparation and other operational processes and finally in the stage of application of knowledge difficulties were observed with respect to the knowledge and handling of foreign languages. As a proposal against the shortcomings detected, the knowledge management model based on the principles of Nonaka and Takeuchi was proposed, which contemplated strategies of socialization, Socialization, externalization, combination and internalization, which, when applied, benefited the owners and collaborators of the Food and beverage service SMEs.

**Keywords:** characterization, knowledge management, SMEs, bread and beverages.



## AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DE SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2020”** presentado por: Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa, egresadas de la Carrera de: **Licenciatura en Comercio**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, Marzo del 2022

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:

**OLGA SAMANDA  
ABEDRABBO RAMOS**

**DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-  
UTCCI: 050351007-5**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	ix
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	x
ÍNDICE DE CUADROS .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xviii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xviii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xviii
1. INFORMACIÓN GENERAL .....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	2
4. BENEFICIARIOS .....	4
5. PROBLEMATIZACIÓN.....	4
5.1. Contextualización macro .....	4
5.2. Contextualización meso.....	5
5.3. Contextualización micro.....	6
5.3.1. Causas y efectos del problema.....	7

5.4.	Delimitación del objeto de estudio .....	8
5.5.	Formulación del problema.....	9
6.	OBJETIVOS .....	9
6.1.	Objetivo general .....	9
6.2.	Objetivos específicos.....	9
7.	ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A OBJETIVOS.....	10
8.	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	11
8.1.	Antecedentes investigativos .....	11
8.2.	Categorías fundamentales.....	13
8.3.	Marco teórico.....	13
8.3.1	Caracterización empresarial .....	13
8.3.1.1.	Definición de caracterización .....	13
8.3.1.2.	Importancia de la caracterización .....	14
8.3.1.3.	VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN.....	14
8.3.1.4.	Diagnóstico situacional interno y externo .....	15
8.3.1.4.1.	Matriz EFI.....	16
8.3.1.4.2.	Matriz EFE .....	16
8.3.1.4.3.	Matriz de estrategias DOFA .....	17
8.3.2.	Gestión del conocimiento .....	18
8.3.2.1.	Conocimiento.....	18
8.3.2.2.	Características del conocimiento .....	19
8.3.2.3.	Componentes del conocimiento.....	19
8.3.2.4.	Tipos de conocimiento.....	20
8.3.2.5.	Gestión del conocimiento .....	20
8.3.2.6.	Base de la gestión del conocimiento.....	22
8.3.2.7.	Proceso de la gestión del conocimiento.....	22

8.3.2.8.	Modelos de gestión del conocimiento .....	23
8.3.2.8.1.	Modelo de Nonaka y Takeuchi.....	24
8.3.2.8.2.	Modelo de Wiig .....	26
8.3.3.	PYMES de servicios, bebidas y alimentos .....	27
8.3.3.1.	Composición del sector de servicios de comidas y bebidas .....	28
9.	PREGUNTAS CIENTÍFICAS .....	28
10.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
10.1.	Tipos de investigación .....	30
10.1.1.	Bibliográfica .....	30
10.1.2.	Investigación de campo .....	30
10.1.3.	Exploratorio.....	30
10.1.4.	Descriptivo.....	31
10.2.	Métodos .....	31
10.2.1.	Inductivo.....	31
10.2.2.	Analítico .....	31
10.3.	Técnicas de investigación.....	32
10.3.1.	Censo .....	32
10.3.2.	Encuesta.....	32
10.4.	Instrumento.....	32
10.4.1.	Cuestionario.....	32
10.5.	Población y muestra.....	33
10.5.1.	Población de empleados .....	33
10.5.2.	Muestra de los empleados.....	33
11.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	34
11.1.	Características generales y específicas de la gestión del conocimiento .....	34
11.1.1.	Características generales.....	35

11.1.2. Variable: Gestión del conocimiento .....	37
11.2. Descripción del proceso de generación, captura, organización.....	55
11.3. Deficiencias que presentan las PYMES de servicios de alimentos y bebidas.....	64
11.2.1. Encuesta aplicada a los colaboradores.....	68
11.2.2. Conclusiones y recomendaciones del censo y encuestas.....	74
11.2.2.1. Conclusiones.....	74
11.2.2.2. Recomendaciones .....	75
11.3. 1. Diagnóstico interno y externo.....	76
11.3.1.1. Desarrollo de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	76
11.3.1. 2. Desarrollo de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	77
12. IMPACTO SOCIAL, ECONÓMICO, TÉCNICO Y AMBIENTAL.....	82
12.1. Impacto social.....	82
12.2. Impacto económico.....	82
12.3. Impacto técnico.....	82
12.4. Impacto ambiental .....	83
13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	83
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	84
14.1. Conclusiones.....	84
14.2. Recomendaciones .....	85
15. Desarrollo de la propuesta del modelo de gestión de conocimientos.....	86
15.1. Estructura de la propuesta del modelo de gestión de conocimientos .....	86
15.1.1. Datos informativos: .....	87
15.1.2. Descripción de la propuesta.....	87
15.1.3. Justificación de la propuesta.....	88
15.1.4. Objetivos.....	89
15.1.4.1 Objetivo General.....	89

15.1.4.2. Objetivos específicos.....	89
15.1.5. Alcances del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.....	90
15.1.6. Descripción de las etapas de implementación del modelo de gestión.....	90
15.1.7. Desarrollo de las etapas del modelo de gestión de conocimiento .....	91
15.1.7.1. Etapa 1: Establecimientos de las condiciones necesarias.....	91
15.1.7.2. Etapa 2: Creación de conocimiento .....	95
16. BIBLIOGRAFÍA .....	106
17. ANEXOS .....	110

### **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1: Beneficiarios directos .....	4
Cuadro 2: Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos .....	10
Cuadro 3. Género de los propietarios .....	35
Cuadro 4. Edad de los propietarios.....	35
Cuadro 5. Tiempo de funcionamiento de PYMES de servicios .....	36
Cuadro 6. Manuales de clientes.....	37
Cuadro 7. Manual de proveedores.....	38
Cuadro 8. Manual de funciones.....	39
Cuadro 9. Recetario de cocina y menús .....	40
Cuadro 10. Recetario de cocina y menús .....	41
Cuadro 11. Cumplimiento de requerimientos legales .....	42
Cuadro 12. Políticas y normas internas .....	44
Cuadro 13. Políticas y normas internas .....	45
Cuadro 14. Procesos documentados .....	46
Cuadro 15. Formas simbólicas .....	47
Cuadro 16. Manejo de información.....	48

Cuadro 17. Actitudes y valores.....	49
Cuadro 18. Trabajo en equipo .....	50
Cuadro 19. Aptitudes.....	51
Cuadro 20. Capacidad de aprendizaje .....	52
Cuadro 21. Conocimiento del idioma.....	53
Cuadro 22. Conocimiento de unidades monetarias .....	54
Cuadro 23. Género de colaboradores .....	55
Cuadro 24. Edad de los colaboradores .....	56
Cuadro 25. Tiempo de laborar en la Pyme .....	57
Cuadro 26. Modalidad de trabajo .....	58
Cuadro 27. Generación de conocimientos .....	59
Cuadro 28. Captura de conocimiento .....	60
Cuadro 29. Almacenamiento de información.....	61
Cuadro 30. Distribución del conocimiento.....	62
Cuadro 31. Aplicación del conocimiento .....	63
Cuadro 32. Manuales de clientes .....	64
Cuadro 33. Manual de funciones.....	64
Cuadro 34. Recetario de cocina y menú .....	65
Cuadro 35. Procesos documentados .....	66
Cuadro 36. Capacidad de aprendizaje .....	67
Cuadro 37. Generación de conocimientos .....	69
Cuadro 38. Captura de conocimiento .....	69
Cuadro 39. Almacenamiento de información.....	70
Cuadro 40. Distribución del conocimiento.....	71
Cuadro 41. Aplicación del conocimiento .....	72
Cuadro 42. Presupuesto .....	83

Cuadro 43.	Estrategias de intención .....	92
Cuadro 44	.Estrategias de individualización .....	93
Cuadro 45.	Estrategias de fluctuación o caso creativo .....	94
Cuadro 46	.Estrategias de redundancia.....	94
Cuadro 47.	Estrategias de variedad de requisitos .....	95
Cuadro 48.	Estrategias de sociabilización .....	96
Cuadro 49.	Formato manual de trato con el cliente.....	97
Cuadro 50.	Manual de funciones: Gerente .....	98
Cuadro 51.	Manual de funciones: chef .....	99
Cuadro 52.	Manual de funciones: contador.....	100
Cuadro 53.	Manual de funciones: asistente de chef .....	101
Cuadro 54.	Manual de funciones: cajero .....	102
Cuadro 55.	Manual de funciones: mesero .....	103
Cuadro 56.	Estrategias de exteriorización .....	104
Cuadro 57.	Formato recetario.....	104
Cuadro 58.	Estrategias de combinación .....	105
Cuadro 59.	Formato políticas .....	106
Cuadro 60.	Estrategias de interiorización.....	106

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1.	Género de los propietarios.....	35
Gráfico 2.	Edad de los propietarios .....	36
Gráfico 3.	Tiempo de funcionamiento de PYMES servicios alimentos y bebidas .....	37
Gráfico 4.	Manuales de atención clientes .....	38
Gráfico 5.	Manual de proveedores .....	39
Gráfico 6.	Manual de funciones .....	40
Gráfico 7.	Recetario de cocina y menús .....	41
Gráfico 8.	Recetario de cocina y menús .....	42

Gráfico 9. Cumplimiento de requerimientos legales .....	43
Gráfico 10. Políticas y normas internas.....	44
Gráfico 11. Políticas y normas internas.....	45
Gráfico 12. Procesos documentados.....	46
Gráfico 13. Formas simbólicas.....	47
Gráfico 14. Manejo de información .....	48
Gráfico 15. Actitudes y valores .....	49
Gráfico 16. Trabajo en equipo.....	50
Gráfico 17. Aptitudes .....	51
Gráfico 18. Capacidad de aprendizaje.....	52
Gráfico 19. Conocimiento del idioma .....	53
Gráfico 20. Conocimiento de unidades monetarias.....	54
Gráfico 21. Género de los colaboradores .....	55
Gráfico 22. Edad de los colaboradores.....	56
Gráfico 23. Tiempo de laborar en la Pyme.....	57
Gráfico 24. Modalidad de trabajo.....	58
Gráfico 25. Generación de conocimientos .....	59
Gráfico 26. Captura de conocimiento.....	60
Gráfico 27. Almacenamiento de información .....	61
Gráfico 28. Distribución del conocimiento .....	62
Gráfico 29. Aplicación del conocimiento.....	63
Gráfico 30. Manuales de atención clientes.....	64
Gráfico 31. Manual de funciones .....	65
Gráfico 32. Recetario de cocina y menús .....	66
Gráfico 33. Procesos documentados.....	67
Gráfico 34. Capacidad de aprendizaje.....	68
Gráfico 35. Generación de conocimientos .....	69
Gráfico 36. Captura de conocimiento.....	70
Gráfico 37. Almacenamiento de información .....	71
Gráfico 38. Distribución del conocimiento .....	72
Gráfico 39. Aplicación del conocimiento.....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Categorías fundamentales .....	13
Figura 2. Componentes del conocimiento .....	20
Figura 3. Fases del proceso de gestión del conocimiento.....	22

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de gestión del conocimiento .....	23
Tabla 2. Matriz EFI .....	76
Tabla 3. Matriz EFE .....	78
Tabla 4. Matriz de estrategias DAFO .....	80

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Hoja del vida del docente tutor.....	101
Anexo 2. Currículum vitae investigadora.....	102
Anexo 3. Currículum vitae investigadora.....	103
Anexo 4. Formato de cuestionario del censo dirigida a los propietarios .....	104
Anexo 5. Formato de cuestionario de encuestas dirigidas a los empleados.....	108
Anexo 6. Diagrama causa – efecto.....	111
Anexo 7. Datos microempresas de servicios del cantón La Maná.....	112
Anexo 8. Validación de los instrumentos por los expertos.....	127
Anexo 9. Evidencias fotográficas.....	133

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### Título del proyecto

“Caracterización de la gestión del conocimiento en las PYMES de “servicios de alimentos y bebidas” del cantón La Maná, año 2020”

Fecha de inicio: Abril 2021  
 Fecha de finalización: Marzo 2022  
 Lugar de ejecución: Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi  
 Facultad que auspicia: Facultad de Ciencias Administrativas  
 Carrera que auspicia: Carrera de Licenciatura en Comercio

Equipo de trabajo:

- Ing. Neuval José Villegas Barros M. Sc. (currículo anexo 1)
- María José Carrillo Cabrera (currículo anexo 2).
- Erika Vanessa Escobar Cajamarca (currículo 3).

Área de conocimiento: Acorde a las líneas de investigación publicado por la UTC se enmarco en la “Educación comercial y administración”

Línea de investigación Administración y Economía para el desarrollo Humano y Social.  
 Sub líneas de investigación Estrategias administrativas, productividad y emprendimiento.

### Objetivo del Plan Nacional Toda una Vida (2017-2021).

El desarrollo del proyecto estuvo relacionado con el objetivo 5. Que hizo referencia a impulsar la productividad y competitividad para el desarrollo económico y sostenible de forma redistributiva y solidaria en virtud que esta investigación estuvo encaminada al desarrollo de estrategias para mejorar la gestión del conocimiento de las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná en base a una caracterización previa.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

La gestión del conocimiento fue el resultado de un proceso que faculta a las empresas producir riqueza basada en los activos intelectuales para constituir una ventaja competitiva, al mismo tiempo se consolidan las habilidades y destrezas del talento humanos porque es innegable que el desarrollo de toda actividad requiere de conocimientos. Al dar una breve mirada a la situación de estos establecimientos de la PYMES (pequeñas y medianas empresas) de alimentos y bebidas fue posible identificar que se enfrentaron a varios inconvenientes entre ellos la inexistencia de una caracterización de la gestión del conocimiento, desconociendo el potencial y poder que tiene la información al ser administrada de forma adecuada, una de las causas que conllevaron a esta situación fue la desconfianza de parte de los propietarios para transmitir datos e información sobre la empresa y su funcionamiento al personal, en vista de tales circunstancias se planteó el desarrollo de una investigación que tuvo como objetivo general caracterizar la gestión del conocimiento en las PYMES de “servicios de alimentos y bebidas” del cantón La Maná, año 2020 que aporte al desarrollo empresarial de este sector. Para ello se realizó una investigación bibliográfica que partió con el desarrollo del estado del arte, posteriormente se presentó la parte teórica sobre la gestión del conocimiento, PYMES de alimentos y bebidas.

La metodología estuvo conformada por los métodos teóricos como el inductivo y analítico. Los tipos de investigación fueron: bibliográfico, de campo con un enfoque cualitativo y enfocado en una investigación descriptiva por cuanto se buscó caracterizar la realidad de la gestión del conocimiento de las PYMES de alimentos y bebidas. Fue importante resaltar que se empleó la técnica de la encuesta, teniendo como instrumento dos cuestionarios de preguntas con la Escala de Likert.

Los resultados obtenidos permitieron desarrollar una propuesta sobre un modelo de la gestión del conocimiento adaptada a la realidad de este sector. Además, se concluyeron recomendaciones, donde los beneficiarios principales constituyeron los 77 propietarios y 154 empleados de las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, PYMES, alimentos, bebidas.

## **3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La investigación se justificó porque respondió a una problemática poco conocida e investigada y frente a la necesidad que presentaron las microempresas de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná, y estuvo basada en el deficiente sistema de información que se manejó a diario en dichos establecimientos económicos los cuales fueron detectados a través de un censo a los propietarios y colaboradores.

Y es que la creación, almacenamiento, uso y transferencia oportuna de datos e información generada en el interior como en el ambiente externo, fue de vital importancia para cualquier tipo de negocio así lo argumentan Cegarra y Martínez (2017), y en este sentido las personas juegan un rol fundamental por tratarse de un proceso que atañe al personal, porque comprenden el elemento dinámico de las microempresas, son ellos los protagonistas de la gestión del conocimiento.

En consecuencia, contar con el interés y apoyo de los propietarios de este sector de servicios, resultó de gran trascendencia, al denotar sus anhelos por mejorar la situación de sus microempresas, evidenciando además la viabilidad de la investigación, porque se contó con la asesoría del docente tutor quien a través de sus conocimientos y experiencia orientó en el desarrollo del proyecto.

A través de los resultados de la investigación se planteó obtener un impacto significativo en las microempresas de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná, puesto que se planteó el diseño de un modelo de gestión del conocimiento adecuado acorde a las características que poseen tales establecimientos, enfocando que esta herramienta permitió agregar valor a la gestión del conocimiento.

Efectivamente el modelo de gestión del conocimiento que se desarrolló tuvo como cualidad primordial la utilidad, porque respondió a las necesidades que tuvieron estos establecimientos, y según Manrique (2016) al mejorar de forma interna sus procesos al tener información oportuna y de mejor calidad, los usuarios experimentaron un mayor nivel de satisfacción con la prestación de sus servicios de comidas y bebidas.

Con el desarrollo de la investigación se benefició de manera directa a los propietarios y los trabajadores de las microempresas de sector de alimentos y bebidas del cantón La Maná, a

través de una adecuada gestión del conocimiento que permitió mejorar la calidad de sus servicios y lograr un desarrollo empresarial adecuado.

#### 4. BENEFICIARIOS

La investigación a desarrollar tuvo dos tipos de beneficiarios, en primera instancia se mencionaron los beneficiarios directos que constituyeron las microempresas del sector de “servicios de alimentos y bebidas”, acorde a los datos obtenidos de la base de datos proporcionada por el Servicio de Rentas Internas, Agencia La Maná se encuentran legalmente registrados un total de 77 establecimientos, y de forma directa sus empleados, a continuación, se detalla:

**Cuadro 1:** Beneficiarios directos

<b>Beneficiarios directos</b>	<b>Cantidad</b>
Propietarios	77
Personal operativo	154

**Elaborado por:** Las investigadoras

Entre los beneficiarios indirectos se destacan los proveedores de materia prima e insumos. Las instituciones recaudadoras de impuestos como son:

- El Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Benemérito Cuerpo de Bomberos
- El Gobierno Autónomo Descentralizado
- Ministerio de Salud
- Cámara de Comercio
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES)
- Población del cantón La Maná (56.920) \*

\* Acorde a datos extraídos de la proyección intercantonal efectuado por el Instituto Nacional de Estadísticas Censos (INEC, 2010).

#### 5. PROBLEMATIZACIÓN

##### 5.1. Contextualización macro

De forma paulatina los niveles de competitividad se han incrementado y frente a este panorama las microempresas, se ven en la obligación de mejorar sus procesos para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado en que operan, y en este contexto sale a relucir la gestión del conocimiento, término que hasta hace algunas décadas resultaba totalmente desconocido en el mundo empresarial, así lo señalan Marulanda y López (2018) en su investigación realizada a las PYMES de Colombia donde se evidencia que entre la mayoría de aquellos establecimientos persiste el desconocimiento sobre las implicaciones de la gestión del conocimiento y su relación directa con las personas.

Asimismo, Sánchez (2018) corroboró por medio de un estudio descriptivo desarrollado en este tipo de establecimientos, que a pesar de haber despertado el interés sobre la gestión del conocimiento, se observa que son escasas las PYMES colombianas que entienden y aplican su esencia, es decir que va más allá de las tradicionales capacitaciones o conceptos teóricos. En consecuencia, los procesos de identificación, adquisición, desarrollo, distribución, retención y aprovechamiento del conocimiento no son efectuados de forma adecuada, y no contribuyen a al desarrollo organizacional.

De similar forma Gómez, et al., (2014) al investigar sobre la gestión del conocimiento en las PYMES de México llegaron a concluir que dichos establecimientos enfrentan graves problemas que impiden su crecimiento o las llevan al cese de actividades, siendo uno de ellos el escaso grado de aprovechamiento de la información y conocimientos, razón por la cual su capacidad de adaptación e innovación presentan bajos niveles.

## **5.2. Contextualización meso**

A nivel organizacional en el Ecuador es necesario promover la cultura de compartir información, dando prioridad a la exploración de conocimientos que garanticen beneficios a corto o largo plazo, por lo general grandes empresas ya han incorporado la gestión del conocimiento, y perciben las ventajas que se derivan del uso estratégico de los datos e información, no obstante en las PYMES (Pequeñas y medianas empresas) se identifica de forma latente la necesidad de administrar adecuadamente los activos intangibles, que por su naturaleza son complejos de gestionar.

El conocimiento se ha convertido en una pieza fundamental para el éxito de cualquier empresa, en este contexto Soliz, Mena y Lara (2017) señalan en su artículo que en el sector de alimentos y bebidas se ha identificado incertidumbre sobre la situación del manejo y uso del conocimiento que poseen, es decir aún no se ha enraizado la cultura de conocimiento para crear valor en la cadena productiva, pese a mantener una buena relación entre el personal no se ha fortalecido el capital intelectual ni se han definido políticas para la difusión de conocimientos y peor aún no se han efectuado investigaciones que permita conocer la realidad de este sector a través de una caracterización exhaustiva, que permita conocer la realidad de este sector en cuanto a la forma y procesos de transmisión de información empleados en este sector, además de las habilidades individuales y colectivas del talento humano, aspectos que dificulta la toma de decisiones para mejorar en cuanto a este tipo de gestión entre las empresas del sector servicios a nivel provincial.

### **5.3. Contextualización micro**

En el cantón La Maná de acuerdo a datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas (2018) se encuentran debidamente registrados 77 establecimientos de prestación de servicios de comidas y bebidas, mismos que emplean a 154 personas para el desarrollo de sus actividades económicas, se puede apreciar que en este segmento existen una gran variedad de negocios como restaurantes, cafeterías, bares, fuentes de soda y comida rápida.

El problema detectado en estos establecimientos se relaciona directamente con deficiencias en la gestión del conocimiento que es desarrollada de forma empírica, los propietarios quienes, por su inexperiencia y limitado nivel de instrucción, no brindan la debida atención al desarrollo de conocimientos y habilidades, el sistema de comunicación que mantienen es centralizado y existe desconfianza de parte del personal directivo al transmitir información.

Además, no se brinda el suficiente interés al proceso de formación de su talento humano, apreciando por tanto un bajo nivel de capacitaciones, llegando a tener personal poco calificado para atender los requerimientos de los clientes a nivel operativo, es decir en los procesos de toma de pedidos, preparación y entrega de los servicios de alimentos y bebidas a los usuarios. Otro de los aspectos a resaltar es la desmotivación del personal frente a la falta de incentivos atractivos, en este sentido los colaboradores se limitan a cumplir las actividades mínimas

correspondientes al cargo ocupado para percibir el sueldo establecido, es decir que existe un bajo nivel de compromiso de parte del personal con la microempresa. El hecho de que la información que se maneja en la microempresa no sea clara y no se transmita de forma oportuna trae consigo una serie de consecuencias negativas que se reflejan en el ambiente de trabajo de las microempresas.

Las causas mencionadas dejan como efecto un mínimo desarrollo organizacional en las microempresas de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná, en vista que los procesos administrativos y operativos son desarrollados de forma inadecuada al no contar con información y conocimientos que permitan tomar decisiones que maximicen el potencial de los recursos humanos y materiales que posee, contrario a ello se desperdician los recursos principalmente de materia prima al existir descoordinación y conflictos entre el personal administrativo y operativo, propiciando un ambiente de trabajo tenso que en ocasiones instaura en las microempresas altos niveles de rotación de personal.

En este mismo contexto surge la inconformidad de los usuarios porque la atención que reciben en la prestación del servicio de alimentos y bebidas resulta deficiente, conllevándolos a sentir insatisfacción, aquello implica pérdida de clientes y reducción de ingresos para estas microempresas.

### **5.3.1. Causas y efectos del problema**

Las principales causas que generan el problema identificado es el desconocimiento sobre la gestión de conocimientos debido a la inexperiencia y limitada instrucción que posee el personal directivo, en estos establecimientos el sistema de comunicación que mantienen se caracteriza por su centralización propiciado por la desconfianza en la transmisión de información al personal operativo, bajo nivel de capacitaciones que se relaciona con personal poco calificado, desmotivación del personal e insuficientes incentivos, la información no es clara y no se transmite oportunamente (**anexo 6**).

Estas causas provocaron efectos negativos entre los cuales se hallaron: dificultad para trabajar en equipo entre los colaboradores y la parte administrativa, mínimo desarrollo organizacional, procesos administrativos y operativos inadecuados, desperdicios de recursos, existencia de conflictos entre colaboradores que da lugar a un ambiente tenso de trabajo y deriva en ocasiones

en altas tasas de rotación de personal, mínima capacidad de innovación del servicio, todo aquello impidió que las microempresas brinden un servicio de alimentos y bebidas que satisfaga las necesidades de sus clientes, conduciendo a la reducción de ingresos para la microempresa y poniendo en riesgo su permanencia en el mercado (**anexo 6**).

En vista de tales circunstancias se planteó desarrollar una investigación que tuvo como objetivo caracterizar el proceso de creación y transferencia de conocimientos en los establecimientos del sector de servicios de alimentos y bebidas en el cantón La Maná, debido a la incertidumbre que existió con respecto al manejo de la información interna como externa y la medida que fue aprovechada, puesto que se desconocía si era almacenada, compartida, utilizada; y fue precisamente allí donde se pretendió inferir por medio del presente estudio hacia la identificación de las barreras que obstaculizaban una eficiente transmisión de conocimientos entre los agentes de este sector importante de la economía del cantón La Maná.

#### **5.4. Delimitación del objeto de estudio**

##### **Delimitación espacial:**

La presente investigación se desarrolló en el sector de alimentos y bebidas del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

##### **Delimitación temporal:**

La investigación se efectuó durante el periodo comprendido entre abril 2021- marzo 2022

##### **Delimitación de contenido:**

**Área:** Gestión administrativa

**Objeto de estudio:** Microempresas de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Campo de acción:** Gestión del conocimiento.

## **5.5. Formulación del problema**

¿La caracterización de la gestión del conocimiento en las PYMES de “servicios de alimentos y bebidas” del cantón La Maná, incide como un factor importante para mejorar la gestión micro empresarial?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo general**

Caracterizar la gestión del conocimiento en las PYMES de servicios de alimentos y bebidas” del cantón La Maná a través de un diagnóstico que aporte al desarrollo empresarial.

### **6.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar las características generales y específicas de la gestión del conocimiento mediante la aplicación de un censo que permita obtener información real del sector de las PYMES que ofertan servicios de alimentos y bebidas
- Describir el proceso de generación, captura, organización, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento entre las PYMES de servicios de alimentos y bebidas en el cantón La Maná a través de los resultados de la encuesta para el mejoramiento de la toma de decisiones.
- Identificar las deficiencias que presentan las PYMES de servicios de alimentos y bebidas en la gestión del conocimiento, mediante la aplicación de las matrices EFE y EFI para el establecimiento de estrategias DAFO.
- Proponer el desarrollo de un modelo de gestión de conocimiento aplicable a las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná para generar cambios que favorezcan al sector de servicios.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

**Cuadro 2:** Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos

Objetivos	Actividad	Resultado de la actividad	Descripción de la actividad
Diagnosticar las características generales y específicas de la gestión del conocimiento mediante la aplicación de un censo que permita obtener información real del sector de las PYMES que ofertan servicios de alimentos y bebidas	Diseño de los cuestionarios de las encuestas. Aplicación de los cuestionarios. Tabulación, análisis e interpretación de resultados.	Fortalecimiento de la transmisión de información entre los colaboradores a través de información actualizada.	Censo realizado a propietarios de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas en el cantón La Maná.
Describir el proceso de generación, captura, organización, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento entre las PYMES de servicios de alimentos y bebidas en el cantón La Maná a través de los resultados de la encuesta para el mejoramiento de la toma de decisiones.	Diseño de los cuestionarios de las encuestas. Aplicación de cuestionarios. Tabulación, análisis e interpretación de resultados.	Características del proceso de generación, captura, organización y almacenamiento del conocimiento.	Encuesta aplicada a los colaboradores de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.
Identificar las deficiencias que presentan las PYMES de servicios de alimentos y bebidas en la gestión del conocimiento, mediante la aplicación de las matrices EFE y EFI para el establecimiento de estrategias DAFO.	Elaboración de la matriz EFE Y EFI. Ponderación de los datos. Formulación de estrategias.	Disminución y prevención de riesgos en la gestión de conocimientos a través de estrategias.	Matriz EFE y EFI con los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los propietarios y colaboradores. Estrategias DAFO, DOFA.
Proponer el desarrollo de un modelo de gestión de conocimiento aplicable a las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná para generar cambios que favorezcan al sector de servicios..	Diseño de modelo de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi	Validación de la propuesta.	Modelos de gestión del conocimiento

Elaborado por: Las investigadoras

## **8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **8.1. Antecedentes investigativos**

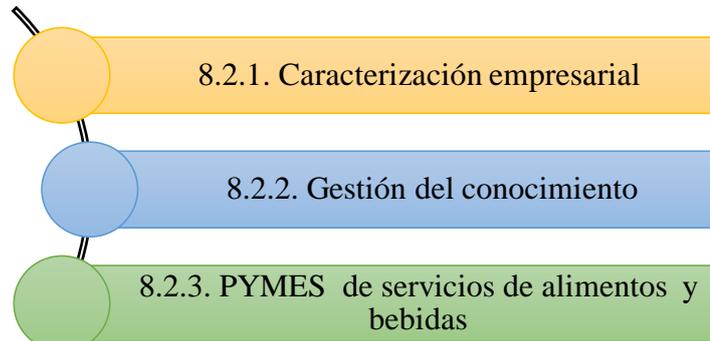
#### **Proyecto 1. Caracterización y medición del nivel de gestión del conocimiento en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi del Departamento de Boyacá.**

La presente investigación se realizó en Colombia en el año 2018, tuvo por objetivo general determinar la situación actual de la gestión del conocimiento en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi del Departamento de Boyacá, para tal efecto se desarrolló un diagnóstico de sus procesos, resultando necesario la identificación y atribución de características a los factores de mayor relevancia. En relación a la metodología se mantuvo un enfoque cualitativo, los tipos de investigación utilizados fueron exploratorio, descriptivo y de campo. En tanto que los métodos que resultaron de gran utilidad para procesar la información obtenida fueron el inductivo-deductivo y analítico- sintético. Para la recopilación de información se utilizó la encuesta, misma que se aplicó a los propietarios y a los empleados de los establecimientos estudiados cuya muestra fue de cuarenta, entre las cuales estuvieron 22 empresas grandes y 18 medianas. Con la realización de la investigación fue posible obtener los siguientes resultados: en el análisis se consideró siete variables importantes dentro de los establecimientos, en relación al concepto de gestión del conocimiento el 47% sostuvo que se trata de un proceso de creación del conocimiento aquello coincide con la definición clásica propuesta por Nonaka y Takeuchi, se reflejó que la capacitación es de las prácticas más utilizadas para transmitir el conocimiento, así lo afirmó el 67% de los gerentes, en relación a la evaluación del desempeño se identificó que su aplicación se encuentra medianamente formalizada, sin embargo los criterios de medición aún siguen siendo subjetivos, mientras que las principales barreras que impiden el desarrollo de la gestión del conocimiento lo constituyen el apego a normas y procedimientos obsoletos, y por otro la falta de estímulos a los trabajadores de las empresas; en consecuencia la situación actual del desarrollo de la gestión del conocimiento en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi del Departamento de Boyacá fue calificado como medio (González, Rodríguez y Cárdenas, 2018).

#### **Proyecto 2. Impacto de la gestión del conocimiento en el desempeño de hoteles tres estrellas de Miraflores, 2018.**

La investigación fue desarrollada en Perú en el periodo 2018 – 2019, tuvo por objetivo general analizar como la gestión del conocimiento impacta sobre el desempeño de los hoteles tres estrellas de la ciudad de Miraflores. Para cumplir este objetivo se mantuvo un enfoque cuali-cuantitativo, el tipo de investigación que se empleó fue descriptiva porque permitió dar a conocer las principales características que poseen las empresas objeto de estudio en relación a los procesos de la gestión del conocimiento, el investigador también utilizó la investigación correlacional para determinar la relación existente entre las variables estudiadas. Las técnicas que se utilizaron fueron encuestas y entrevistas, que fueron aplicadas a 31 empresas que constituyeron el universo o población, no se calculó una muestra porque la población es reducida, fue de gran utilidad para obtener datos e información sobre la forma en que se están desarrollando actualmente los procesos de gestión del conocimiento en los establecimientos hoteleros de tres estrellas se enfatizó sobre el uso de manuales y documentos sobre los servicios y procedimientos, desarrollo de capacitaciones, sistemas y procesos de trabajo, transmisión de experiencia, entre otros aspectos; de igual forma se evidenció el uso de los métodos de investigación analítico, deductivo e inductivo. Al culminar el estudio se alcanzó los siguientes resultados: en primera instancia se concluyó que la gestión del conocimiento representa un factor importante para el desempeño organizacional de los hoteles de tres estrellas del sector Miraflores, aquello se determinó por medio de los resultados arrojados en el estadígrafo de Rho de Spearman. Se evidenció también que la gestión del conocimiento se divide en tres dimensiones siendo la primera de ellas la creación del conocimiento, la segunda la transferencia del conocimiento y la última comprende la aplicación y uso del conocimiento (Rodríguez, 2019).

## 8.2. Categorías fundamentales



**Figura 1.** Categorías fundamentales  
Elaborado por: Las investigadoras

## 8.3. Marco teórico

### 8.3.1 Caracterización empresarial

A continuación, se desarrollan los aspectos de mayor relevancia que corresponden a la caracterización empresarial:

#### 8.3.1.1. Definición de caracterización

El término caracterización generalmente se asocia a la representación de rol o papel, sin embargo, en el campo de la investigación se refiere a aquel tipo de estudio con enfoque descriptivo, consiste en la obtención, análisis y presentación de datos cuantitativos y cualitativos cuyo propósito es llegar al conocimiento y comprensión de las estructuras, características, dinámicas, situaciones y experiencias que se relacionan directamente con un objeto de estudio, a través de sus resultados es posible obtener información que permite identificarlo de una forma estructurada en un lapso determinado (Gallo, et al., 2014).

La caracterización se refiere a aquel tipo de investigación de corte cualitativo cuyo objetivo es dar a conocer realidades situacionales de un grupo humano en específico, permite conocer la evolución, dinámica, procesos de equilibrio y desestabilización que enfrenten como estructura. Dependiendo de la naturaleza y de las características del fenómeno problemático, y por tanto del aspecto de la realidad social y cultural que se plantea como objeto de estudio y de los intereses del investigador, se construirá y formulará a manera de interrogante el problema de investigación (Gómez, et al., 2019).

### 8.3.1.2. Importancia de la caracterización

Efectuar la caracterización de un grupo, sector o población es de gran trascendencia porque permite establecer los atributos específicos que la diferencian desde una perspectiva social, política o económica, además su metodología no solo contempla la obtención de información estadística, sus objetivos estriban en la estructuración de un diagnóstico o visión de la realidad del objeto de análisis, teniendo en cuenta las principales variables, factores o componentes, su evolución, transformación y estado actual (Gudiño, 2015).

En el caso puntual de la caracterización de un proceso como la gestión del conocimiento su utilidad se debe a la posibilidad de analizar si es posible facilitarlo, identificar en qué medida se están aplicando las fases y detectar riesgos potenciales. Por lo tanto, una caracterización se desarrolla en función de dos enfoques temporalmente contradictorios, pero a la vez complementarios, primero una caracterización es simultánea porque da a conocer las circunstancias de una población en cierto momento, en síntesis, la información presentada pertenece a la realidad actual al referirse a los atributos de la población y el objeto de estudio (Gallo et al., 2014).

### 8.3.1.3. Variables de caracterización

Dentro de un estudio de caracterización se debe considerar el análisis de las siguientes variables:

- **Variables geográficas:**

**Locación de la población a analizar:** Es una variable que permite a la entidad identificar usuarios con características homogéneas dentro de una localidad definida.

**Número de población a analizar:** Esta variable es importante para identificar la capacidad de atención de la entidad en cada localidad geográfica en la prestación de un servicio.

- **Variables demográficas:**

De acuerdo a lo señalado por Parra y Arias (2017) generalmente en la caracterización se toma en consideración la variable demográfica, y algunos de los ítems más utilizados son:

**Tiempo de permanencia de las microempresas en el mercado:** Clasificar a las microempresas por rangos de edades con ciertas características de similitud.

**Género del propietario:** Esta variable es importante pues suele tener relación con las variables intrínsecas y de comportamiento que pueden influir sobre el comportamiento organizacional.

**Actividad económica:** Actividad a la que se dedica la microempresa. Esta variable es importante para aquellos servicios en los que las necesidades atendidas están asociadas a las necesidades que emergen de la ocupación y/o actividad económica.

**Nivel de ingresos:** Clasificar por rangos de montos de ingresos percibidos mensual o anualmente. Esta variable es importante para identificar la capacidad económica de las microempresas.

- **Variables del comportamiento**

Estas variables se concentran en las acciones observadas en los clientes, más allá de lo que dicen hacer o preferir. Identificar estas características se hace en un intento por reconocer los motivos e influencias que generan la interacción con la entidad. Dichas motivaciones pueden ser tanto de naturaleza racional como emocional, así como de actitud y conocimiento (Parra y Arias, 2017).

Al estar atados a las preferencias de los usuarios, cuenta con la misma ventaja presentada por las variables intrínsecas, pero son más fáciles de identificar en el individuo al estar asociados a sus comportamientos visibles. A continuación, se presentan varias características que se puede analizar en relación a este tipo de variable, dentro del estudio:

**Nivel de conocimiento:** Se trata de analizar el nivel de conocimiento de las microempresas en relación a la temática abordada.

**Grado de relevancia que se otorga:** Por medio de esta característica se busca indagar sobre la importancia que se brinda al objeto de estudio, en el caso puntual de la investigación se enfoca en los niveles directivos de las microempresas (Parra y Arias, 2017).

#### **8.3.1.4. Diagnóstico situacional interno y externo**

El diagnóstico situacional es una herramienta de gran utilidad cuyo objetivo es conocer la situación actual de una empresa, consiste en la recopilación de datos e información que resultan de gran utilidad para detectar aspectos positivos como negativos que favorecen o impiden su crecimiento; son varias las herramientas que pueden ser utilizada para llevar a cabo un diagnóstico situacional, entre ellas están: las matrices EFE y EFI (García, 2015).

#### **8.3.1.4.1. Matriz EFI**

La matriz de Evaluación de factores Internos EFI es una síntesis de las fortalezas y debilidades de mayor trascendencia que presenta una empresa y comprende el sustento para identificar y analizar las relaciones existentes entre ambas (Martínez, et al., 2018).

- **Pasos para desarrollar la matriz EFI**

1. Efectuar una lista de factores internos determinantes (fortalezas y debilidades), se citan primero las fortalezas y posteriormente las debilidades buscando ser lo más específicos posibles.
2. Asignar a cada factor un peso que puede variar entre 0.0 sin importancia a 1.0 muy importante, tomando en cuenta la trascendencia del factor en el éxito de la empresa, es decir que los valores mayores se atribuyen a los factores que presentan mayor influencia en la actividad económica.
3. Otorgar a cada factor una calificación que va de 1 a 4, donde 1 indica una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 fuerza menor y 4 fuerza mayor.
4. Obtener las calificaciones ponderadas multiplicando los pesos por las calificaciones.
5. Realizar la sumatoria de los pesos por las calificaciones y se obtiene la calificación ponderada.

#### **8.3.1.4.2. Matriz EFE**

De acuerdo a Martínez et al., (2018) la matriz de Evaluación de Factores Externos EFE es aquella que permite analizar y sintetizar información sobre las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado que opera una empresa o conjunto de estas.

- **Pasos para realizar la matriz FODA**

1. Se elabora una lista con los factores externos clave determinados (oportunidades y amenazas que pueden afectar la organización).
2. Atribuir a cada factor un peso que fluctúa entre 0.0 nada importante y 1.0 muy importante. Estos valores reflejan la trascendencia que tiene cada factor para alcanzar buenos resultados en el sector en que participa la empresa. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 puntos para señalar que tan adecuada es la gestión de la empresa frente a cada factor considerando que: 4=respuesta superior, 3=respuesta por encima del promedio, 2= respuesta promedio y 1=deficiente).
4. Calcular la calificación ponderada multiplicando cada peso por la calificación.
5. Por último, se suman las calificaciones ponderadas obteniendo así el resultado, mismo que debe ser analizado (García, 2015).

#### **8.3.1.4.3. Matriz de estrategias DOFA**

Es una herramienta administrativa esencial para la planificación de estrategias, su aplicación permite analizar los factores internos y externos que tienen influencia positiva o negativa la actuación de la empresa, dicho instrumento posibilita detectar iniciativas factibles para potenciar las fortalezas oportunidades, al mismo tiempo que se mitiga las debilidades y amenazas. El principal objetivo que persigue la matriz DOFA es conseguir líneas de actuación que sirvan de base para la toma de decisiones acorde a la realidad interna y externa en que desarrolla una empresa su actividad económica (Sánchez, 2020).

De acuerdo a García (2015) el punto de partida de la esta herramienta es la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es decir que se requiere de información de la situación interna de la empresa y del entorno en que opera, de este modo es posible generar estrategias adecuadas que se enmarcan en los siguientes cuadrantes:

**Estrategias del cuadrante FO:** pretenden utilizar las fortalezas que poseen las empresas para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.

- **Estrategias del cuadrante FA:** se trata de aquellas que pretenden aprovechar las fortalezas para contrarrestar las amenazas del entorno, por tanto dejan como resultado estrategias de carácter competitivo.

- **Estrategias del cuadrante DO:** están orientadas hacia el aprovechamiento de las oportunidades que se encuentran en el mercado para disminuir hacer frente a las debilidades que posee la empresa por tanto son defensivas.
- **Estrategias del cuadrante DA:** tienen que ver con líneas de actuación dirigidas a minimizar las debilidades para afrontar las amenazas de un entorno desafiante, de modo que el resultado puede enmarcarse como estrategias conservadoras.

### 8.3.2. Gestión del conocimiento

A continuación, se desglosan los principales aspectos correspondientes a la categoría de gestión del conocimiento:

#### 8.3.2.1. Conocimiento

El conocimiento es el proceso a través del cual la realidad es visualizada y representada en el pensamiento humano, se da como resultado de experiencias, razonamiento y aprendizaje. A través de una perspectiva organizacional se determina que el único elemento competitivo de un establecimiento económico es el conocimiento, por tanto, es fundamental la sistematización de los procesos, por medio de los cuales el talento humano adquiere y producen conocimientos vitales para dar respuestas acertadas frente a las situaciones presentes, anticiparse a los retos que presenta el futuro y reforzar su capacidad de adaptación para enfrentar las amenazas u oportunidades propias del ambiente en que desarrollan sus actividades económicas (Pereda y Berrocal, 2018).

Mediante una perspectiva de rentabilidad se determina que la gestión del conocimiento es el resultado de un proceso que faculta a las empresas producir riqueza basada en los activos intelectuales para constituir una ventaja competitiva, al mismo tiempo se consolidan las habilidades y destrezas del talento humano porque es innegable que el desarrollo de toda actividad requiere de conocimientos. Desde esta visión coadyuva a la identificación de los recursos que posee la empresa y entender el vínculo existente entre las necesidades, los productos o servicios y el valor agregado que se puede introducir al tener al alcance información vasta y oportuna sobre todo en los niveles directivos (Salazar y Osorio, 2016).

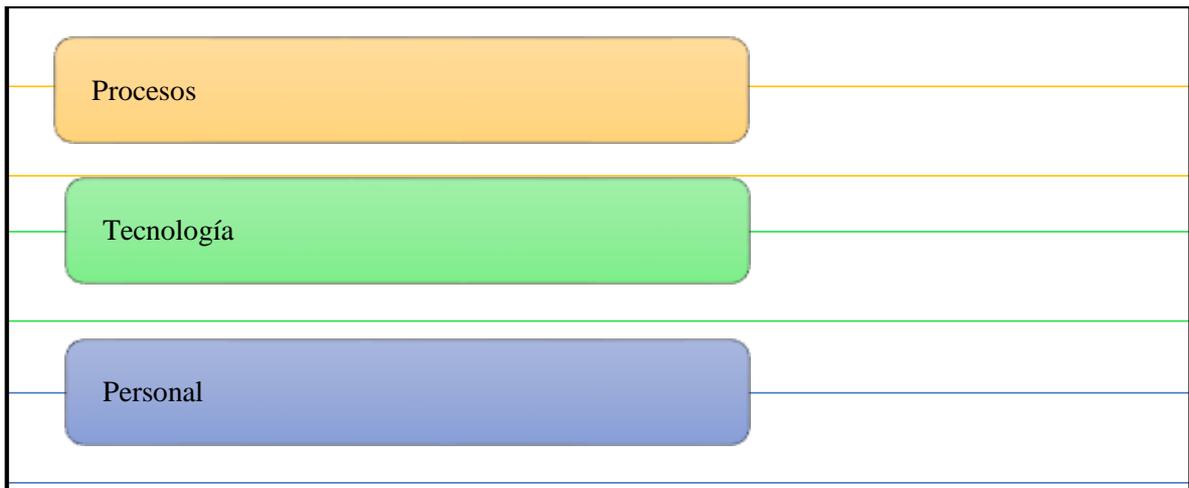
### **8.3.2.2. Características del conocimiento**

De acuerdo a Cantón y Ferrero (2016) las características del conocimiento son varias, sin embargo, pueden ser sintetizadas en cuatro ítems:

- El conocimiento es personal, puesto que brota de las personas y yace en ellos, asimilándolo como producto de sus vivencias.
- Es de naturaleza intangible, al obtener visibilidad se transforma en información, esta característica dificulta su estimación.
- Está intrínsecamente relacionado con la información, pero va más allá, es decir se sitúa en un grado más alto o profundo, porque es información más experiencia y capacidad de acción.
- Impulsa a continuar conociendo, esta característica se debe a que el conocimiento es un proceso y un fin al mismo tiempo.
- Es reutilizable, esta cualidad se refiere a que la validez del conocimiento no se disipa con el uso, de modo que puede ser usado varias veces, aspecto que no se aplica a bienes tangibles.

### **8.3.2.3. Componentes del conocimiento**

Dentro de todo establecimiento económico el conocimiento yace en su talento humano, los procesos y la tecnología que dispone para el desarrollo de su actividad económica, a continuación, se muestra la relación entre ellos:



*Figura 2. Componentes del conocimiento*

**Fuente:** (Pereda y Berrocal, 2018)

#### 8.3.2.4. Tipos de conocimiento

En la concepción de la gestión del conocimiento, varios autores entre ellos Nonaka plantearon la siguiente clasificación:

**Conocimiento tácito:** este tipo de conocimiento se caracteriza por mantenerse en un grado inconsciente, no presenta formalidad o articulación, constantemente se está desarrollando de forma mecánica, es decir sin que los individuos siquiera lo noten o tengan plena consciencia, de ahí surge la complejidad a la hora de pretender interpretarlo y explicarlo (Pereda y Berrocal, 2018).

**Conocimiento explícito:** por su parte este tipo de conocimiento es aquel que se manifiesta, es decir el individuo es consciente de tenerlo y sobre todo cuando lo está desarrollando, por tanto, el nivel de complejidad para transferirlo es relativamente bajo, posee una estructura, y comúnmente presenta un esquema que simplifica su transmisión (Blanco, 2020).

#### 8.3.2.5. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento se define como un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia dentro de una organización o grupo de profesionales, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización o los resultados de un proyecto, con el transcurso del tiempo la información y experiencias se acumulan y se transforman en aprendizaje siendo de utilidad para la estructuración de una base de conocimiento

que puede ser difundido, caracterizándose por su capacidad de contribuir positivamente en el desarrollo del proceso productivo dando lugar al mejoramiento continuo de la empresa (Cegarra y Martínez, 2017).

En esencia la gestión de conocimiento es un proceso comprendido por adquisición, desarrollo, transferencia, apropiación y desarrollo o perfeccionamiento de conocimientos. Tiene por objetivo sacar provecho en forma idónea los conocimientos existentes desarrollando y procesándolo en nuevos productos, procesos y ámbito, involucra una apertura simultánea hacia dentro y fuera al trascender los límites e implica a los clientes, proveedores, socios, etc., destacando que no es un fin en sí misma, sino un medio disponible para garantizar un mayor nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales (Pereda y Berrocal, 2018).

- **Importancia de la gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es de gran importancia porque brinda la posibilidad de agregar valor a cualquier organización, en este contexto al pretender estimar el valor de un establecimiento económico, no es suficiente con recurrir a la información financiera, sino que también es importante considerar su capital intelectual, pues este la hace destacar por encima de sus competidores, así por medio de adecuada administración de dicho capital, las empresas pueden crear una estructura innovadora y eficiente que les permita alcanzar sus objetivos estratégicos (Agudelo y Valencia, 2018).

Se considera que este tema es de gran relevancia porque el conocimiento tiene un papel preponderante en la realización de cualquier tipo de actividad, si bien, su función establece en gran medida la capacidad de acción del talento humano como de las empresas, es decir que el conocimiento no tiene valor en sí mismo, su importancia se vincula con la oportunidad y pertinencia en la cual llega hacia los directivos y demás personal, es precisamente allí que pasa a adoptar un rol de primer orden, por tal razón las empresas han considerado que la construcción, transferencia y gestión del conocimiento son imprescindibles para el éxito (Torres y Lamenta, 2015).

### 8.3.2.6. Base de la gestión del conocimiento

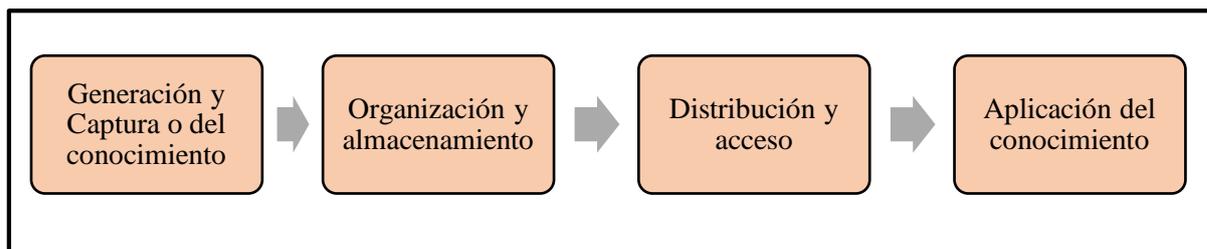
Según Solís et al., (2017) es fundamental reconocer que la gestión del conocimiento no tiene que ver con fórmulas mágicas que pueden ser utilizadas cada cierto tiempo para mejorar la efectividad de la empresa, más bien se relaciona con la estrategia empresarial, y se basa en que la única certeza de la economía actual es precisamente la incertidumbre, misma que es generada por la rapidez de los cambios y en este contexto la mejor manera de obtener una ventaja competitiva que sólida es el conocimiento, de modo que las organizaciones de mayor competitividad serán aquellas que sustenten sus mejoras en:

- La creación de nuevo conocimiento
- Difusión de aquel conocimiento entre el personal de la empresa.
- Incorporación rápida de ese conocimiento a los procesos productivos.

Al aplicar lo anteriormente descrito un establecimiento económico se transforma en un ente creador de conocimiento, en la cual sus acciones se enfocan en la innovación continua incrementando su capacidad para responder dinámicamente a las demandas de los clientes y usuarios, creación de nuevos mercados o aperturar otros que supuestamente estaban cerrados para los bienes o servicios ofertados por la empresa y mantenerse a la vanguardia en la implementación de nuevas tecnologías que permitan agilizar el proceso productivo (González y Rodríguez, 2018).

### 8.3.2.7. Proceso de la gestión del conocimiento

El proceso de la gestión del conocimiento contempla tres fases básicas que a continuación son descritas:



**Figura 3.** Fases del proceso de gestión del conocimiento

**Fuente:** (Pereda y Berrocal, 2018)

En base a lo expuesto por Torres y Lamenta (2015) se describe brevemente en que consiste cada una de las etapas del proceso de gestión del conocimiento:

- **Generación y captura de la información:** Esta etapa se refiere al desarrollo, generación o creación de un conocimiento que no posee el individuo o empresa.
- **Organización y almacenamiento:** comprende la recopilación de conocimiento que ha sido producido con el fin de materializarlo de manera formal y almacenarlo para transformarlo en algo que represente valor agregado para la empresa.
- **Distribución y acceso:** Consiste en la transferencia de conocimiento canalizándolo hacia las personas que lo requieren, que bien podría tratarse de clientes internos como externos.
- **Aplicación o uso:** Por medio de esta etapa el conocimiento es empleado en los procesos de la empresa para transformarlo en acción.

### 8.3.2.8. Modelos de gestión del conocimiento

En los siguientes párrafos se pretende dar a conocer algunos de los modelos de gestión, es importante señalar que cada esquema responde a las necesidades de cada establecimiento, llegando a situarse como un traje elaborado a la medida, no obstante, resulta de gran utilidad conseguir una visión integral de los modelos y demás herramientas de gestión que ya están siendo utilizados por varias empresas alrededor del mundo para generar, adquirir, compartir y transferir conocimientos (Avendaño y Flores, 2016).

En base a la revisión bibliográfica realizada se evidenció que la mayoría de modelos poseen conceptos similares:

**Tabla 1.** Modelos de gestión del conocimiento

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Estructura</b>
Modelo de Nonaka y Takeuchi	1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización</li> <li>• Externalización</li> <li>• Combinación</li> <li>• Interiorización</li> </ul>
Modelo de Wig	1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación</li> <li>• Captura</li> </ul>

---

Modelo monitor de activos intangibles de Sveiby	1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovación</li> <li>• Compartir</li> <li>• Aplicación</li> <li>• Indicadores <ul style="list-style-type: none"> <li>De crecimiento</li> <li>De eficiencia</li> <li>De estabilidad</li> </ul> </li> <li>• Competencias de las personas</li> <li>• Estructura interna</li> <li>• Estructura externa</li> </ul>
Modelo de Riesco	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Transformación</li> <li>• Distribución</li> <li>• Utilización</li> </ul>

---

**Fuente:** (Avendaño y Flores, 2016).

#### **8.3.2.8.1. Modelo de Nonaka y Takeuchi**

La percepción de Nonaka y Takeuchi contempla varios procesos como la creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimientos, almacenamiento e incorporación en las actividades de la empresa, estos autores por medio de su modelo representan claramente el conocimiento individual y grupal, así como el aprendizaje, el conocimiento tácito y explícito. Otorgan especial interés al conocimiento práctico, es decir que no se trata solo de crear información sino de procesarla combinándola con otras ideas para darle utilidad y agregar valor a los procesos y empresa en general, y por último transferirla a todos los miembros del personal (Calvo, 2018).

- **Etapas del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi**

De acuerdo a Nonaka y Takeuchi el conocimiento puede ser gestionado tomando en consideración una serie de etapas que a continuación se describen:

#### **Etapas 1: Establecimiento de condiciones necesarias**

**Intención:** Comprende la aspiración que la empresa posee por alcanzar sus objetivos, se toma en cuenta que el compromiso es la base de la actividad creadora de conocimiento en las personas, por tanto, se debe promover dicha actitud planteándola claramente. Desde una perspectiva empresarial se materializa a través del direccionamiento estratégico (Frías y Rodríguez, 2015).

**Autonomía:** Se trata de la capacidad que posee una empresa de hacer posible que el talento humano y equipos de trabajo para accionar de manera autónoma, que propicie la generación de nuevas oportunidades, conlleva el alcance de los objetivos empresariales estableciendo límites de sus tareas y responsabilidades. Se busca que los colaboradores sean entes con capacidad de efectuar diferentes actividades, al mismo tiempo que desarrollan sus habilidades (Avendaño y Flores, 2016).

**Fluctuación o casos creativos:** Es la tercera condición a nivel organizacional para propiciar la espiral de conocimiento característica del modelo de gestión del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi. Consiste en fomentar el vínculo de la empresa con su ambiente, arraigando una actitud abierta frente a las señales que brinda el entorno (Agudelo y Valencia, 2018).

**Redundancia:** en este marco la redundancia puede ser alcanzada de dos modos, la primera en función de obtener información, a pesar de que profundiza sobre los requisitos funcionales de las personas, de modo que la tener información redundante posibilita compartir el conocimiento tácito de los individuos, porque pueden sentir premisas de otras personas dando lugar al aprendizaje por entrometimiento. La segunda forma es cambiando de manera estratégica a los colaboradores de puestos, es decir practicando la rotación (Frías y Rodríguez, 2015).

- **Etapas 2: Creación de conocimiento**

La etapa de creación del conocimiento contempla cuatro procesos o fases que son: socialización, exteriorización, combinación e interiorización:

**Socialización:** a través de la socialización se lleva a cabo una transferencia de conocimiento tácito a tácito, es decir que la difusión se efectúa por medio de contacto social por ejemplo comunicaciones e interacciones, entre ellos se cita el debate, el intercambio de experiencias, la observación, la simulación y la práctica que se dan entre los colaboradores de una empresa. La socialización es aquel proceso por medio del cual las personas comparten experiencias, se convierte el conocimiento tácito, puesto que la interacción social de los mismos (Bedoya, 2015).

**Exteriorización:** Por medio de la etapa de exteriorización el conocimiento tácito se transforma en conocimiento explícito adoptando distintas modalidades como modelos, descripciones, conceptos, metáforas e hipótesis (Frías y Rodríguez, 2015).

**Combinación:** Esta etapa consiste en crear conocimiento a partir del conocimiento explícito, es decir que se fusiona el conocimiento explícito que ya existe, mismo que se clasifica, reclasifica y se sintetiza para generar nuevo conocimiento, que a su vez puede ser transferido mediante diferentes medios de comunicación, entre los más comunes están documentos, reuniones, narraciones o comunicaciones electrónicas (Calvo, 2018).

**Interiorización:** Por su parte la interiorización es aquella etapa que permite conseguir a través del cambio de conocimiento tácito mediante un proceso en el que las ideas abstractas se convierten en explícitas y a su vez son asimiladas como un valor integral (Frías y Rodríguez, 2015).

#### **8.3.2.8.2. Modelo de Wiig**

El modelo propuesto por Wiig en el año 1993 se fundamenta en que la utilidad y validez del conocimiento se encuentra en proporción directa con la organización, es decir que debe ordenarse para poder utilizarlo según las necesidades de las empresas. Así los establecimientos económicos se dan a la búsqueda de estrategias que les permitan gestionar el conocimiento, para tal efecto el autor planteó una estructura compuesta por cinco fases o procesos, que son: creación, captura, renovación o refinamiento, compartir o distribuir y por último viene la aplicación del conocimiento. La estructura de este modelo se refleja como una visión prospectiva orientada hacia las empresas en forma general, el lenguaje utilizado en sus fases es formal, destaca el uso de documentación para registrar el conocimiento originado en el ambiente organizacional (Salazar y Osorio, 2016).

#### **8.3.2.8.3. Modelo integrado situacional de Riesco**

Este modelo fue planteado por Manuel Riesco en el año 2004, se basa en dos enfoques holístico y general, mantiene una percepción social y tecnológica. Dicho autor define el conocimiento y

gestión del conocimiento en función de los aportes teóricos de los demás modelos, estableciendo así una estructura que promueve la creación y desarrollo de conocimiento basándose en factores como la cultura, el liderazgo, memoria corporativa, equipos, redes y comunidades de práctica de colaboración. En conjunto forman un esquema de rueda que simplifica la generación y fortalecimiento del conocimiento (Calvo, 2018).

### **Modelo monitor de activos intangibles de Sveiby**

De acuerdo a lo expuesto por Angulo (2017) la premisa básica de este modelo formulado Sveiby en el año 1997 fue la trascendencia de los activos intangibles, haciendo énfasis en la heterogeneidad de las acciones en el mercado y su valor contable explicándolo a través de las expectativas en la obtención de utilidad a futuro.

De esta forma el autor sostiene que el talento humano constituye el factor dinámico que se ocupa de construir la estructura interna y externa; tanto la primera como la segunda son de conocimiento y siguen allí hasta después de la salida o cambio de personal, en síntesis, este modelo se erige como un método de estimación y presentación de los activos intangibles utilizando indicadores cuyo uso dependerá del criterio de la empresa (Avendaño y Flores, 2016).

### **8.3.3. PYMES de servicios, bebidas y alimentos**

El sector micro empresarial de comidas y bebidas proporciona alimentos para la satisfacción de necesidad de los consumidores, a pesar de los cambios estructurales en la economía este grupo se mantiene como una relevante fuente de producción y generación de empleo particularmente en los países en vías de desarrollo, además de orientarse a los consumidores del mercado local en distintos lugares es parte fundamental del turismo. Dependiendo de los países varía la oferta gastronómica que estos establecimientos brindan a sus clientes, dentro de este sector se encuentran los restaurantes de comida tradicional, establecimientos de comida rápida, sodas bar, entre otras (Corporación Financiera Nacional, 2017).

El consumo de alimentos y bebidas es de naturaleza masiva, y los establecimientos que se dedican a la prestación de este servicio tienen una notable participación dentro de la producción y desempeño económico en el país. El sector de servicios de comidas y bebidas está conformado por todos aquellos establecimientos económicos que se dediquen a la preparación y expendio

de alimentos preparados, y entiéndase por alimento preparado a todo producto elaborado, semielaborado o crudo, que se destine al consumo humano que requiera o no mantenerse caliente, refrigerado o congelado, y sea vendido para su consumo inmediato (Camino y Guale, 2017).

### **8.3.3.1. Composición del sector de servicios de comidas y bebidas**

De acuerdo a lo expuesto por la Corporación Financiera Nacional (2017) en su Boletín el sector de alimentos comida y bebidas engloba a las unidades económicas que ofrezcan productos gastronómicos orientados a la satisfacción de las necesidades de alimentación del mercado, acorde a los gustos y preferencias de los consumidores, que efectivamente, se encuentran en constante cambio, dentro de la categorización de empresas por actividad económica este sector se encuentra relacionado con la prestación de servicios de servicios turísticos, específicamente con el servicio de alojamiento, en sus inicios se contemplaba como una actividad económica complementaria, involucra a:

- Restaurantes de diversa índole
- Cafeterías, fuentes de soda
- Establecimiento de comida rápida
- Puestos móviles de comida.

Es importante recalcar que el sector de servicios de alimentos y bebidas no contempla aquellos establecimientos que comercialicen las preparaciones por medio de canales de distribución y las que no destinen al consumo inmediato por ejemplo los servicios de organización de eventos que incluyen comida. Existe cierta complejidad a la hora de definir a que grupo pertenecen los establecimientos de este sector, puesto que además de elaborar un producto o sea las preparaciones gastronómicas, y desde esa perspectiva se convierten en una empresa manufacturera, no obstante, por la prestación de un servicio están ligadas al sector terciario de la economía (Camino y Guale, 2017).

## **9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS**

- **¿Cuáles fueron las características generales y específicas más relevantes de la gestión del conocimiento entre las PYMES de servicios de alimentos y bebidas?**

La gestión del conocimiento de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná, presenta varias características como la presencia de abundante información tácita que es aquella que se utiliza de forma intuitiva e inconsciente, radica en la experiencia y capacidad individual de los directivos y colaboradores, mientras que en la dimensión explícita se evidencia escasez de información y conocimientos, por ello la mayoría de establecimientos no disponen de herramientas documentales como manuales de atención, de trato con los proveedores y manuales de funciones.

- **¿Fue adecuado el proceso de generación, captura, organización y almacenamiento del conocimiento entre las PYMES dedicadas a la prestación de servicios de alimentos y bebidas en el cantón La Maná?**

El proceso de gestión del conocimiento llevado a cabo en las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná no se maneja de forma adecuada, dado que presenta una serie de dificultades en las fases lo componen, entre aquellas la generación, captura, distribución y aplicación, por lo tanto, les resulta difícil desarrollar los conocimientos y las habilidades del personal directivo y operativo.

- **¿Qué deficiencias presentaron las PYMES de servicios de alimentos y bebidas en la gestión del conocimiento, para el establecimiento de sugerencias que generen cambios de este sector?**

Las principales deficiencias de las PYMES de servicio de alimentos y bebidas del cantón La Maná al gestionar el conocimiento se relacionan con la dificultad de convertir el conocimiento tácito a explícito, dado que no cuentan con manuales de trato al cliente, proveedores, de funciones, recetario y menús de cocina documentados, procesos de registros, archivo y actualización de información no documentados y deficiencias en el manejo de idiomas extranjeros y conversión de monedas por parte de los directivos y colaboradores.

- **¿De qué manera el modelo de gestión del conocimiento propuesto contribuyó al desarrollo microempresaria de las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná?**

El modelo de gestión de conocimientos de Nonaka y Takeuchi que contempló cuatro procesos o etapas básicas que permitieron aprovechar los conocimientos, es el más adecuado frente a las deficiencias identificadas en las PYMES del sector de servicios de alimentos y bebidas del

cantón La Maná, por tanto, apporto de manera significativa, puesto que las estrategias a través de formatos orientaran para lograr una mayor eficiencia en el proceso de transmitir conocimiento explícito tácito a los propietarios y colaboradores.

## **10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el siguiente apartado de la investigación se describió los tipos, métodos, técnicas, instrumentos y la población inmersa en la investigación:

### **10.1. Tipos de investigación**

A continuación, se presentan los tipos de investigación utilizados:

#### **10.1.1. Bibliográfica**

La investigación bibliográfica fue empleada para la estructuración del marco teórico, el primer paso su desarrollo fue elaborar el esquema de su contenido, para tal efecto se utilizó la herramienta de las categorías fundamentales de investigación, que consistió en efectuar un gráfico con las principales variables a investigar. En base a este se profundizó en la revisión de la literatura, tomando en consideración una gran variedad de libros, artículos de revista, tesis de grado y maestría, entre otros materiales bibliográficos que permitieron enriquecer el estudio al tener información científica que respaldó el criterio de las autoras (Hernández, et al., 2018).

#### **10.1.2. Investigación de campo**

La investigación de campo se apoya en información de que proviene de técnicas como entrevistas, encuestas, observaciones, entre otras que proporcionan datos primarios. Se empleó la investigación de campo puesto que las investigadoras se trasladaron hacia el lugar donde se dieron los hechos que fueron los locales de las microempresas de alimentos y bebidas del cantón La Maná, para la recopilación de información por medio de la aplicación de un censo dirigido a los propietarios y encuestas a los colaboradores, obteniendo de esta forma información relevantes sobre la caracterización (Chavez, 2015).

#### **10.1.3. Exploratorio**

La investigación fue de carácter exploratorio porque se trató de una caracterización y constituyo un primer acercamiento hacia la gestión del conocimiento entre las PYMES de servicios de

alimentos y bebidas en el cantón La Maná, se acudió a ellos para recopilar información que permitió obtener una visión realista sobre la forma en que gestionan el conocimiento: los procesos realizados, los responsables de aplicarlos, la forma en que son aplicados, el nivel de aprovechamiento y demás aspectos que se consideraron vitales. De modo que los resultados alcanzados por medio del estudio sirvieron de base para el diseño de un modelo de gestión del conocimiento acorde a las necesidades de este sector económico (Hernández, et al., 2018).

#### **10.1.4. Descriptivo**

Es aquella que se ocupa de generar una descripción de los principales componentes de una problemática o situación estudiada. Durante todo el desarrollo de la investigación se utilizó la investigación descriptiva, para dar a conocer la problemática que propició el estudio, se especificaron los aspectos de mayor relevancia, determinando las causas y efectos sobre la gestión del conocimiento que actualmente se apreció entre las PYMES de servicios de alimentos y bebidas en el cantón La Maná. En el desarrollo del resumen se procedió a describir los objetivos, problema, metodología y conclusiones a las que se llegó al culminar la investigación. Por medio de la descripción se dio a conocer los beneficiarios directos e indirectos, así como los resultados obtenidos al aplicar el censo a los propietarios y las encuestas al personal operativo de estos establecimientos (Chavez, 2015).

### **10.2. Métodos**

#### **10.2.1. Inductivo**

Se utilizó este método para obtener nueva información al recurrir directamente a las personas involucradas, principalmente este método se utilizó para la elaboración de formulación del problema, la estructura del marco teórico por medio de la técnica de las categorías fundamentales al desglosar en función de las variables los temas y subtemas, además de las conclusiones de la investigación (Hernández, et al., 2018).

#### **10.2.2. Analítico**

El método analítico se utilizó para el desarrollo de la problematización al examinar las causas y efectos generados por deficiencias en el proceso de gestión del conocimiento entre los establecimientos del sector de servicios de comidas y bebidas del cantón La Maná. La información recopilada para los antecedentes, se analizó y se expondrá dejando claro los

aspectos de mayor relevancia sobre el origen y evolución de las variables de estudio, de igual forma la información que se obtuvo para la elaboración del marco teórico fue analizada y ordenada para tener una mejor comprensión de la gestión del conocimiento y las PYMES de servicios de alimentos y bebida. Los resultados se describieron a través de cuadros, gráficos y su correspondiente análisis de la información obtenida a través de la investigación de campo.

### **10.3. Técnicas de investigación**

#### **10.3.1. Censo**

El censo es el estudio de la población total de un fenómeno determinado, por tanto no requiere de un método de muestreo. La técnica de censo fue utilizada con el propósito de identificar los procesos de la gestión del conocimiento y la forma en qué forma son implementados a nivel directivo, para tal efecto se recopiló información primaria de los 77 propietarios de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná que constituyen la población o universo del estudio (Pimienta, 2000).

#### **10.3.2. Encuesta**

La encuesta es una técnica de recogida de información de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos, de este modo se puede conocer los criterios, actitudes, y el comportamiento de los sujetos de estudio. Para obtener datos e información de parte del personal operativo de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná se aplicó encuestas que permitieron obtener una visión realista de las dimensiones de la gestión del conocimiento: tácito y explícito dentro de estos establecimientos, caracterizando de manera óptima cada uno de los aspectos que implica el desarrollo de una propuesta adecuada para este sector (Arenal, 2019).

### **10.4. Instrumento**

#### **10.4.1. Cuestionario**

Para la aplicación de la técnica del censo se desarrolló un cuestionario orientado a los propietarios que constituyeron el personal directivo de las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná, de esta manera fue posible indagar sobre la gestión del conocimiento (**ver anexo 4**).

Se diseñó un segundo cuestionario que fue aplicado al personal operativo es decir los colaboradores de estas PYMES (**ver anexo 5**) para identificar los aspectos inherentes a la gestión del conocimiento dividiendo en cinco ítems generación, captura, almacenamiento, distribución y aplicación, este instrumento estará formado por preguntas cuyas respuestas serán de opción múltiple.

### **10.5. Población y muestra**

La población de la presente investigación estuvo constituida por los propietarios de las PYMES de servicios de comidas y bebidas del cantón La Maná, estos establecimientos se encontraron inmersos dentro de la categorización de “Servicios de alojamiento, comida y bebidas”. Según información obtenida a través de la base de datos del Servicio de Rentas Internas que reposan en el Catastro del Registro Único de Contribuyentes constan 77 Pymes dedicadas a la prestación de servicios de alimentos y bebidas en el cantón La Maná (Ver anexo 7: Lista de microempresas de servicios del cantón La Maná).

#### **10.5.1. Población de empleados**

Para la determinación de la cantidad aproximada de empleados, se indagó y efectuó una observación directa en varias PYMES dedicadas al servicio de comidas y bebidas y se pudo constatar que la mayoría de establecimientos opera con 1 a 2 empleados por microempresa, por tanto, se consideró mantener un promedio de 2 que al multiplicarlo por 77 se obtiene un total de 154 empleados.

#### **10.5.2. Muestra de los empleados**

En relación a los propietarios de las PYMES de servicios de comidas y bebidas no fue necesario calcular la muestra porque la población total no superó a 100.

Pero para la muestra de empleados se calculó considerando un universo finito empleando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

**Donde:**

Z= nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)

p= Porcentajes de la población que tiene el atributo deseado.

q= Porcentaje de población que no tiene el atributo deseado =1-p

N= tamaño del universo

e= error de estimación aceptado

n= tamaño de la muestra

**Datos:**

Z= 1,96

P=50%

Q= 50%

N= 154 empleados

e= 5%

Desarrollo:

$$n = \frac{1,96^2 * 154 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (154 - 1) + (1,96^2 * 0,50 * 0,50)}$$

$$n = \frac{147,9016}{1.3429}$$

n= 110.

Acorde a los datos obtenidos mediante el cálculo de la muestra fue necesario aplicar las encuestas a 110 empleados.

## **11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **11.1. Características generales y específicas de la gestión del conocimiento entre las PYMES de “servicios de alimentos y bebidas.**

La características generales y específicas de las PYMES de servicio de alimentos y bebidas del cantón La Maná se detallan a continuación:

### 11.1.1. Características generales

#### 1. Género de los propietarios:

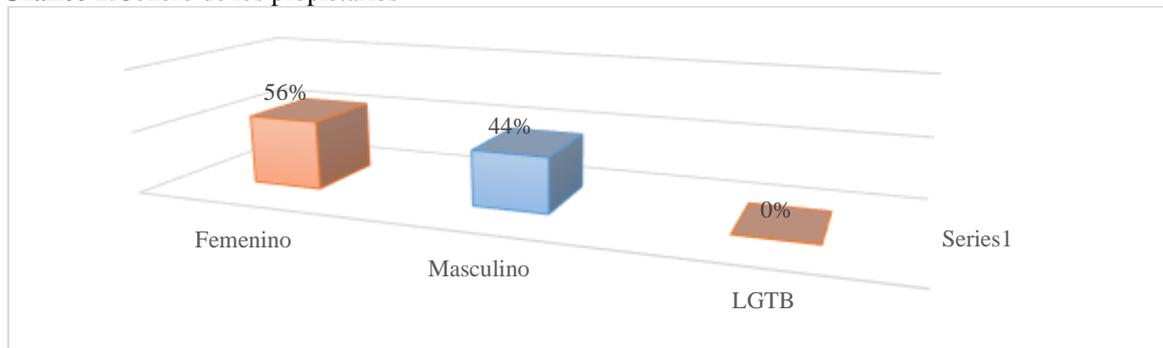
**Cuadro 3.** Género de los propietarios

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Femenino	43	56
Masculino	34	44
LGTB	0	0
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 1.** Género de los propietarios



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

#### Análisis e interpretación

De acuerdo al gráfico el 56% de los propietarios de las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná señalaron que su género era femenino, mientras que el 44% se identificó con el género masculino; de los resultados se pudo concluir que la mayoría de población objeto de estudio son mujeres, aquello puede deberse a que se trata de una actividad económica que por costumbre se ha atribuido y delegado, no obstante en la actualidad aquellos estigmas están quedando de lado, puesto que tanto hombre como mujeres pueden desempeñarse de forma idónea en cualquier ámbito y la gastronomía no es la excepción.

#### 2. Edad de los propietarios:

**Cuadro 4.** Edad de los propietarios

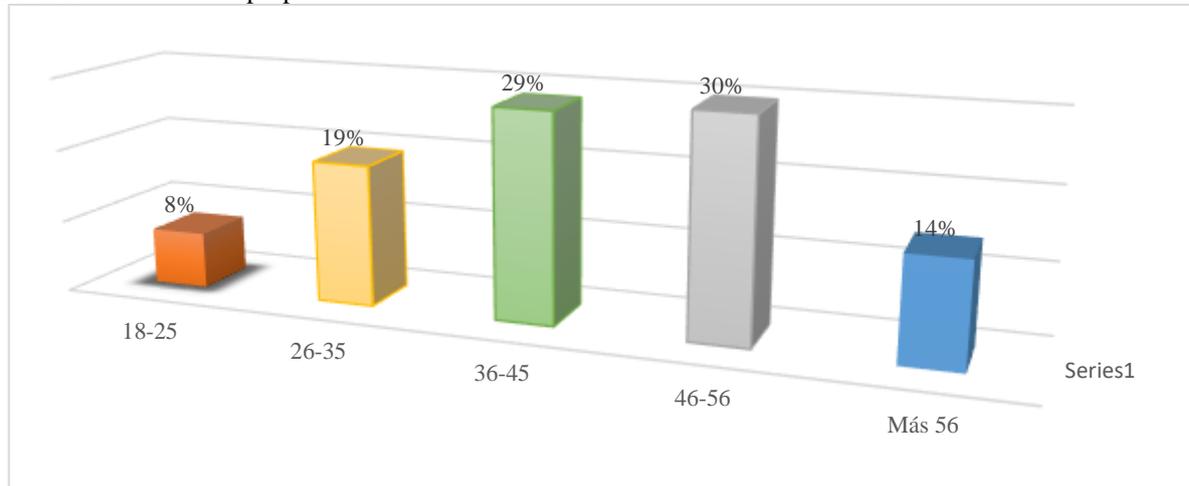
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
18-25	6	8
26-35	15	19
36-45	22	29
46-56	23	30

Más 56	11	14
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 2.** Edad de los propietarios



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación

Una vez aplicada la encuesta a los propietarios, se obtuvo los siguientes resultados: el 30% de los encuestados correspondiente a 23 personas tiene entre 46-56 años, el 29% que contempla a 22 personas contestó que su edad está entre 36-45, el 19% que representa a 15: tiene 26-35, el 14% más de 56 años y el 8% 18 -25.

En consecuencia, se resalta que el porcentaje superior de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná se encuentra gerenciadas por personas cuyas oscilan entre 46 – 56 años.

### 3. Tiempo de funcionamiento:

**Cuadro 5.** Tiempo de funcionamiento de PYMES de servicios de alimentos y bebidas de La Maná

Alternativas	Frecuencia absoluta	Valor relativa (%)
Menos de 1 año	7	9
1 - 5 años	31	40
6-10 años	18	23
Más de 10 años	21	27
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

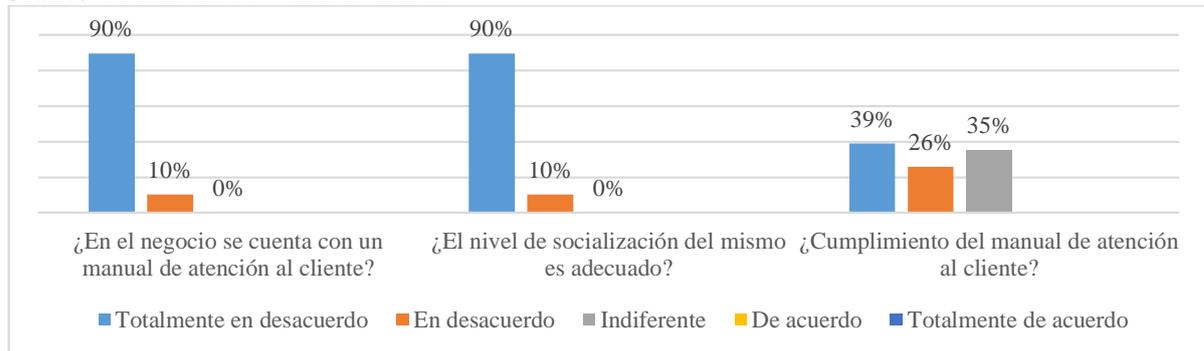


¿En el negocio se cuenta con un manual de atención al cliente?	69	90	8	10	0	0	0	0	0	0	100
¿El nivel de socialización del mismo es adecuado?	69	90	8	10	0	0	0	0	0	0	100
¿Cumplimiento del manual de atención al cliente?	30	39	20	26	27	35	0	0	0	0	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 4.** Manuales de atención clientes



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

Acorde a los datos obtenidos se aprecia que el 90% de propietarios al ser consultados sobre la existencia de un manual de atención al cliente señaló no poseerlo, en consecuencia, el nivel de socialización de dicha herramienta es relativamente entre estos establecimientos dado que el 90% se mostró totalmente en desacuerdo, respecto al cumplimiento de dicho manual el 39% estar totalmente en desacuerdo, el 35% indiferente y el 26% en desacuerdo; tales porcentajes reflejan que la mayoría de establecimientos de prestación de servicios de comidas y bebidas del cantón La Maná no disponen de un manual de atención, siendo que esta herramienta que contribuye a direccionar a todos los colaboradores de la entidad para establecer unos criterios generales comprometidos con el servicio y la buena atención al cliente.

### Variable 2. Manuales de proveedores

**Cuadro 7.** Manual de proveedores

Manual de proveedores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	
¿En el negocio se cuenta con un manual de trato con los proveedores?	50	65	27	35	0	0	0	0	0	0	100



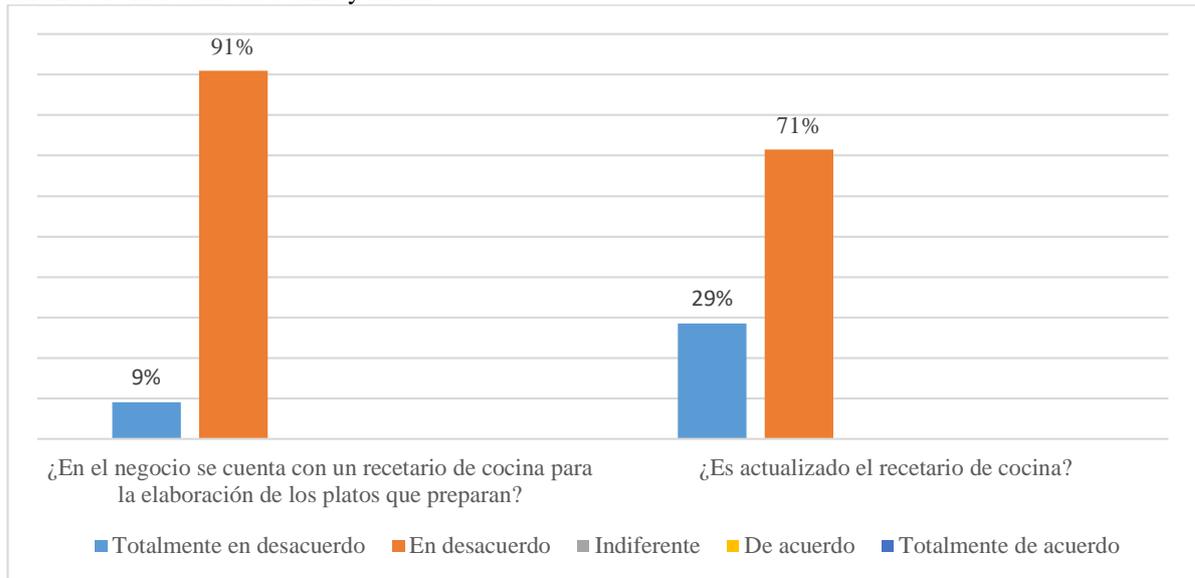


¿En el negocio se cuenta con un recetario de cocina para elaborar los platos?	7	9	70	91	0	0	0	0	0	0	100
¿Es actualizado el recetario de cocina?	22	29	55	71	0	0	0	0	0	0	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 7. Recetario de cocina y menús**



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Análisis e interpretación:**

El 91% de los propietarios en relación a la interrogante de poseer un recetario de cocina para la elaboración de los platos preparados señaló estar en desacuerdo. Al ser cuestionados sobre la actualización del recetario el 71% estuvo en desacuerdo; en síntesis, se reveló que el porcentaje mayoritario de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná no dispone de un recetario de cocina para la elaboración de los platos, es decir que estos conocimientos no se encuentran documentados, contrario a ello la mayoría de estos establecimientos si cuenta con menús de los platos que ofrecen, sin embargo, no se preocupan por actualizarlo.

**Variable 5. Recetario de cocina y menús**

**Cuadro 10. Recetario de cocina y menús**

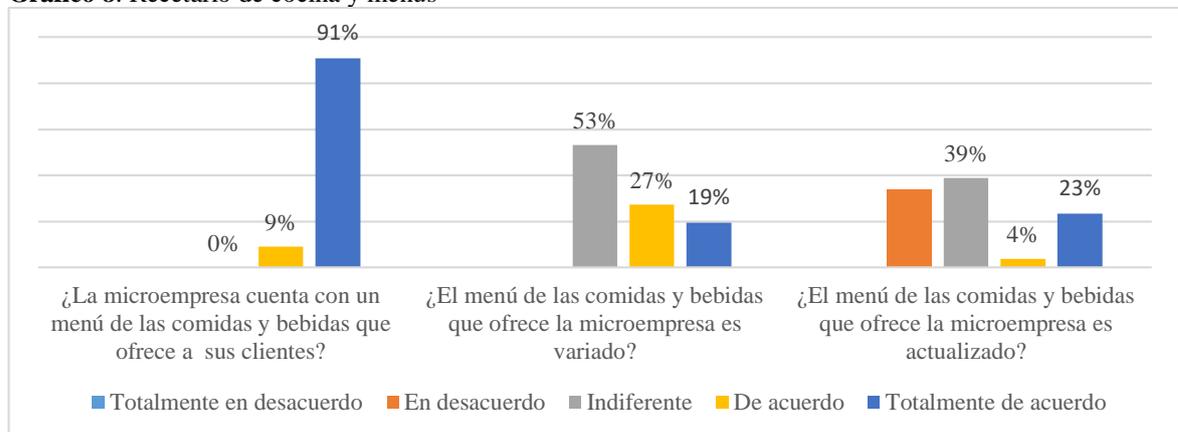
Recetario de cocina y menús	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
-----------------------------	--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------	-------

	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	%
¿La microempresa cuenta con un menú de las comidas y bebidas que ofrece a sus clientes?	0	0	0	0	0	7	9	70	91	100	
¿El menú de las comidas y bebidas que ofrecido es variado?	0	0	0	0	41	53	21	27	15	19	100
¿El menú de las comidas y bebidas que se ofrece es actualizado?	0	0	26	34	30	39	3	4	18	23	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 8.** Recetario de cocina y menús



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados arrojados por el censo se evidenció que el 91% señaló estar totalmente en desacuerdo frente a la afirmación de contar con un menú y el 9% de acuerdo; el 53% se mostró indiferente en relación a la variedad de comidas y bebidas que ofrecen al cliente; mientras que el 39% se mostró indiferente frente a la necesidad de actualización del menú; frente a dicha información es posible argumentar que la mayoría de PYMES no dispone de un menú de las comidas y bebidas que expenden en su negocios, se evidenció despreocupación respecto a la variedad y actualización del menú.

### Variable 6. Cumplimiento de requerimientos legales

**Cuadro 11.** Cumplimiento de requerimientos legales

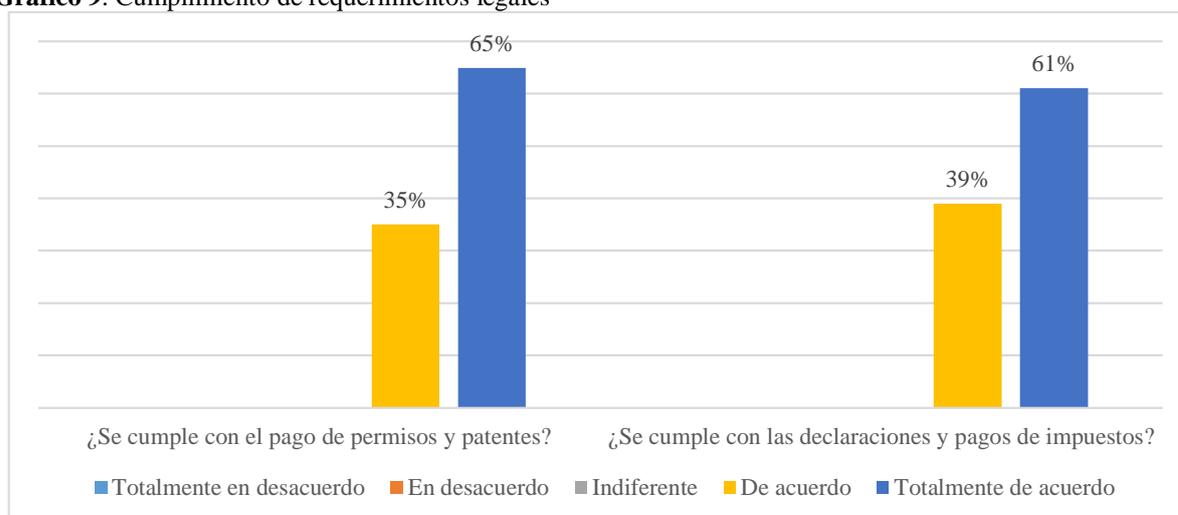
Cumplimiento de requerimientos legales	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
--	--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------	-------

	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	%
¿Se cumple con el pago de permisos y patentes?	0	0	0	0	0	0	27	35	50	65	100
¿Se cumple con las declaraciones y pagos de impuestos?	0	0	0	0	0	0	30	39	47	61	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 9.** Cumplimiento de requerimientos legales



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

Según los datos contenidos el 65% de los propietarios censados manifestó estar totalmente de acuerdo en el cumplimiento del pago de permisos y patentes, mientras que el 35% está de acuerdo. Refiriéndose al cumplimiento de las declaraciones y pagos de impuestos el 61% se mostró totalmente de acuerdo, en tanto que el 39% de acuerdo; tales resultados dieron a conocer que la mayoría de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná cumplen satisfactoriamente con el pago de permisos y patentes, así como las declaraciones de impuestos y los correspondientes pagos.

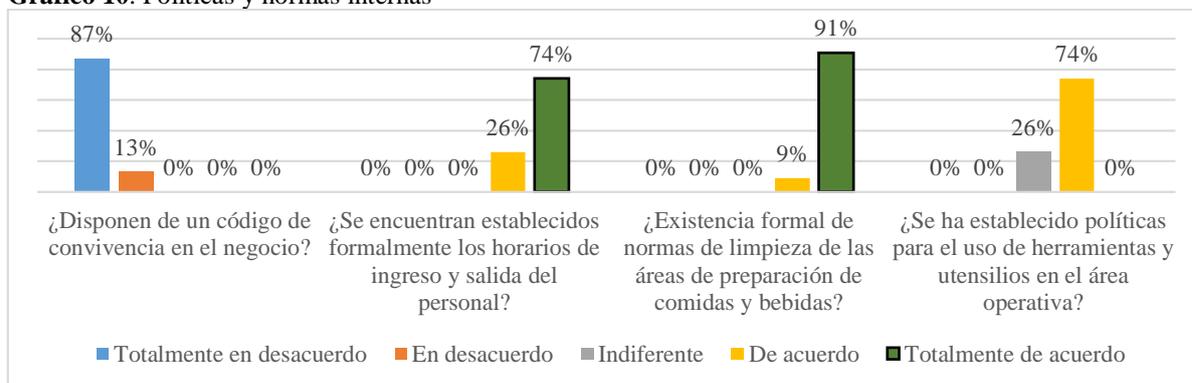
### Variable 7. Políticas y normas internas

**Cuadro 12.** Políticas y normas internas

Políticas y normas internas	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Disponen de un código de convivencia en el negocio?	67	87	10	13	0	0	0	0	0	0	100
¿Se encuentran establecidos formalmente los horarios de ingreso y salida del personal?	0	0	0	0	0	0	20	26	57	74	100
¿Existencia formal de normas de limpieza en áreas de preparación de comidas y bebidas?	0	0	0	0	0	0	7	9	70	91	100
¿Se ha establecido políticas para el uso de herramientas y utensilios en el área operativa?	0	0	0	0	20	26	57	74	0	0	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 10.** Políticas y normas internas

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa.

### Análisis e interpretación:

Se aprecia que el 87% de propietarios respecto a disponer de un código de convivencia en el negocio está totalmente en desacuerdo, mientras que el 13% está en desacuerdo. En relación al establecimiento formal de horarios de ingreso y salida en las PYMES el 74% está totalmente de acuerdo. En la interrogante de existencia formal de normas de limpieza de las áreas de preparación de comidas y bebidas el 91% indicó estar totalmente de acuerdo. Al ser cuestionados sobre la existencia de políticas para el uso de herramientas y utensilios en el área operativa el 74% estar de acuerdo; de lo anterior evidenció que las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná no poseen un código de convivencia, los horarios del personal si están debidamente establecidos, al igual que las normas y políticas de limpieza y uso de herramientas y utensilios en el área operativa.

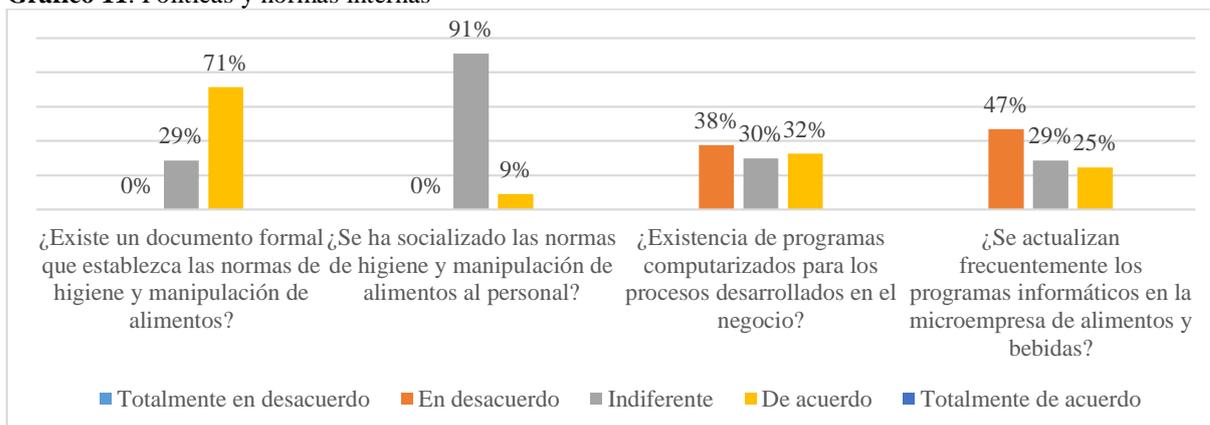
### Variable 8. Políticas y normas internas

**Cuadro 13.** Políticas y normas internas

Políticas y normas internas	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Existe un documento formal que establezca las normas de higiene y manipulación de alimentos?	0	0	0	0	22	29	55	71	0	0	100
¿Se ha socializado las normas de higiene y manipulación de alimentos al personal?	0	0	0	0	70	91	7	9	0	0	100
¿Existencia de programas computarizados para los procesos desarrollados en el negocio?	0	0	29	38	23	30	25	32	0	0	100
¿Se actualizan frecuentemente los programas informáticos en la microempresa de alimentos y bebidas?	0	0	36	47	22	29	19	25	0	0	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 11.** Políticas y normas internas

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### **Análisis e interpretación:**

A través de los resultados alcanzados se evidenció que el 71% de propietarios manifestó sobre la existencia de un documento que establezca las normas de higiene y manipulación de alimentos: estar de acuerdo. El 91% mostró indiferencia respecto a la socialización de dichas normas entre el personal. En la interrogante relacionada a la existencia de programas computarizados para los procesos desarrollados en el negocio el 38% señaló estar en desacuerdo, respecto a su actualización frecuente el 47% está en desacuerdo; tales resultados reflejan que la mayor parte de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas muestra interés por el aspecto de limpieza e higiene, no obstante, se aprecia que en su mayoría no cuentan con programas computarizados para llevar sus procesos.

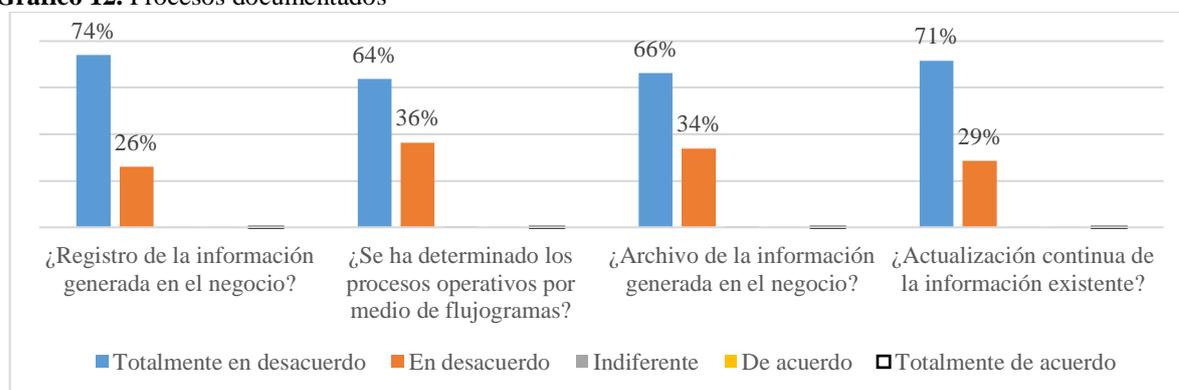
### **Variable 9. Procesos documentados**

**Cuadro 14.** Procesos documentados

Procesos documentados	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Registro de la información generada en el negocio?	57	74	20	26	0	0	0	0	0	0	100
¿Se ha determinado los procesos operativos por medio de flujogramas?	49	64	28	36	0	0	0	0	0	0	100
¿Archivo de la información generada en el negocio?	51	66	26	34	0	0	0	0	0	0	100
¿Actualización continua de la información existente?	55	71	22	29	0	0	0	0	0	0	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 12.** Procesos documentados

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### **Análisis e interpretación:**

El gráfico actual muestra que el 74% de los propietarios manifestó respecto al registro de la información generada en el negocio: totalmente en desacuerdo, sobre los flujogramas de procesos el 64% estar totalmente en desacuerdo, en relación al archivo de información generada en el negocio el 66% señaló totalmente en desacuerdo y sobre la actualización continua de la información existente el 71% señaló totalmente en desacuerdo; los resultados expuestos denotaron que el grupo mayoritario de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná presentan un deficiente nivel de procesos de registros, archivo y actualización de información, además de no contar con flujogramas que faciliten la determinación de los procesos operativos.

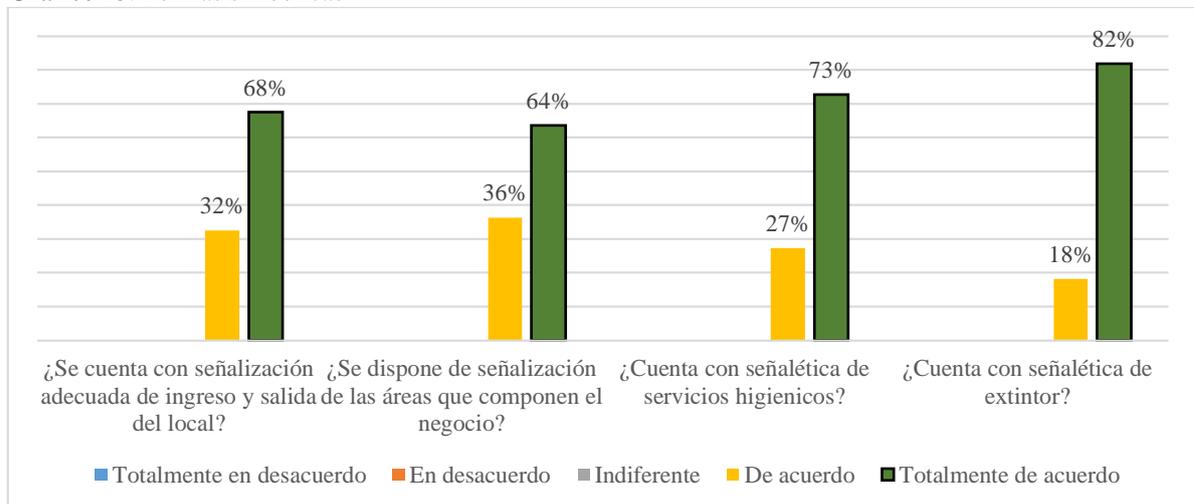
### **Variable 10. Formas simbólicas**

**Cuadro 15.** Formas simbólicas

Formas simbólicas (señaléticas)	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Se cuenta con señalización adecuada de ingreso y salida del local?	0	0	0	0	0	0	25	32	52	68	100
¿Se dispone de señalización de las áreas que componen el negocio?	0	0	0	0	0	0	28	36	49	64	100
¿Cuenta con señalética de servicios higiénicos?	0	0	0	0	0	0	21	27	56	73	100
¿Cuenta con señalética de extintor?	0	0	0	0	0	0	14	18	63	82	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 13.** Formas simbólicas

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

Se muestran los resultados correspondientes a la interrogante de señalización de ingreso y salida del local, el 68% estar totalmente de acuerdo, en lo concerniente a la señalización de las áreas que componen el negocio el 64% señaló estar totalmente de acuerdo, igual respuesta se obtuvo al cuestionar sobre señalética de servicios higiénicos, mientras que el 82% señaló lo mismo sobre la señalética de extintor; los resultados permitieron conocer que el porcentaje superior de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná, acorde a la perspectiva de sus propietarios si cumplen con las correspondientes señaléticas en los locales.

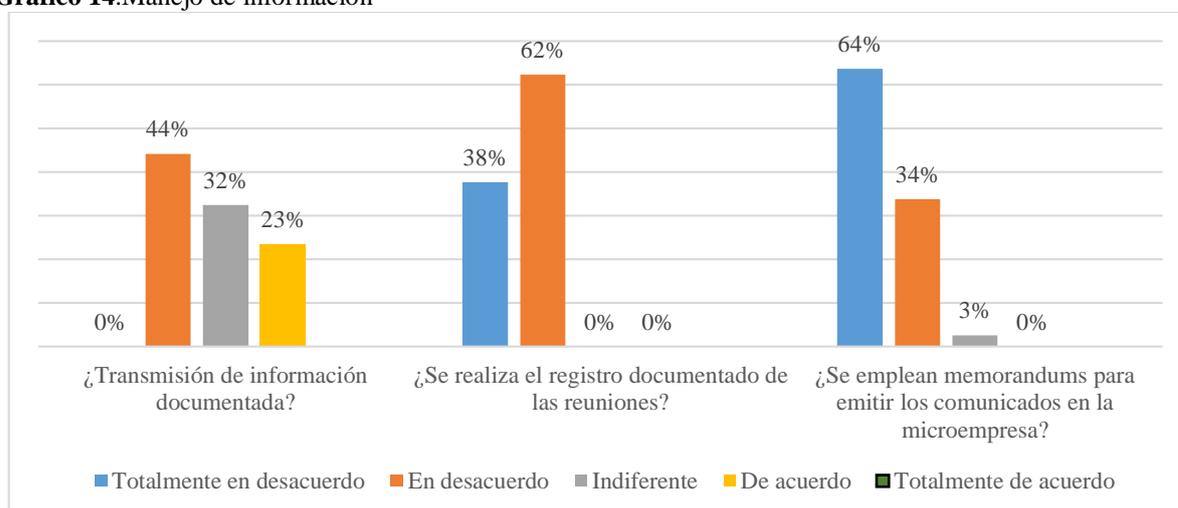
### Variable 11. Manejo de información

**Cuadro 16.** Manejo de información

Manejo de información	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Transmisión de información documentada?	0	0	34	44	25	32	18	23	0	0	100
¿Se realiza el registro documentado de las reuniones?	29	38	48	62	0	0	0	0	0	0	100
¿Se emplean memorándums para emitir los comunicados en la microempresa?	49	64	26	34	2	3	0	0	0	0	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 14.** Manejo de información

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

En función de los resultados se estableció que el 44% de propietarios censados, en transmisión de información señaló en desacuerdo, el 62% sobre el registro documentado de las reuniones manifestó desacuerdo y en el uso de memorándums para emisión de comunicados el 64% sostuvo totalmente en desacuerdo; los resultados dejaron al descubierto que el manejo de la información en las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná no está siendo gestionada de manera formal, existe desconocimiento respecto a la importancia e implicaciones que posee dentro de su negocio, así lo corroboraron la mayoría de los propietarios de los negocios de aquellos establecimientos.

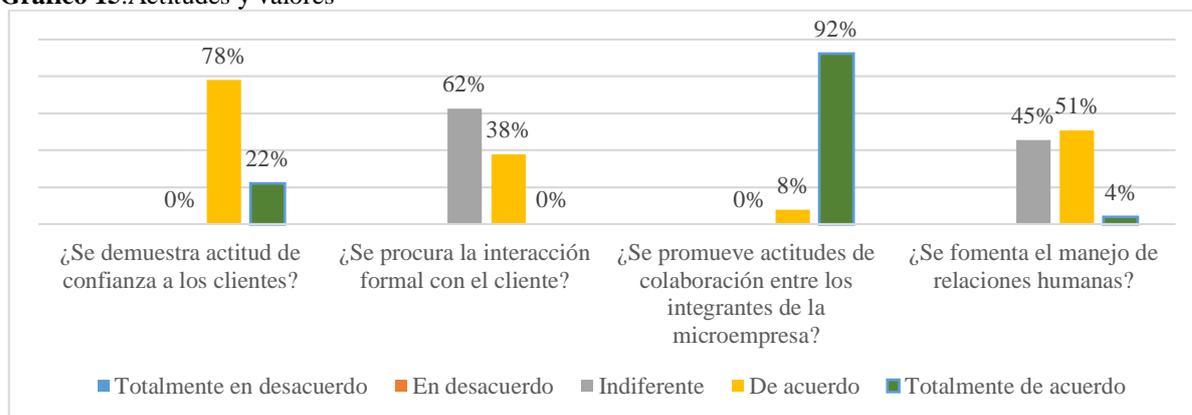
### Variable 12. Actitudes y valores

**Cuadro 17.** Actitudes y valores

Actitudes y valores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Se demuestra actitud de confianza a los clientes?	0	0	0	0	0	0	60	78	17	22	100
¿Se procura la interacción formal con el cliente?	0	0	0	0	48	62	29	38	0	0	100
¿Se promueve actitudes de colaboración en la microempresa?	0	0	0	0	0	0	6	8	71	92	100
¿Se fomenta el manejo de relaciones humanas?	0	0	0	0	35	45	39	51	3	4	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 15.** Actitudes y valores

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los datos contenidos en el gráfico el 78% de los propietarios respecto a la interrogante de demostrar actitud de confianza a los clientes señaló totalmente en desacuerdo, al mencionar si se procura la interacción formal con el cliente el 62% marcó indiferencia, sobre la promoción de actitudes de colaboración entre miembros de personal fue calificado con totalmente en desacuerdo y acorde al fomento del manejo de emociones el 92% se refirió a este factor como totalmente de acuerdo: los resultados permitieron conocer que entre las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná sus propietarios efectivamente los propietarios si muestran interés por gestionar los factores correspondientes a la actitud de confianza frente al cliente, la interacción con el cliente, la colaboración de entre el personal que forma parte del negocio.

### Variable 13. Trabajo en equipo:

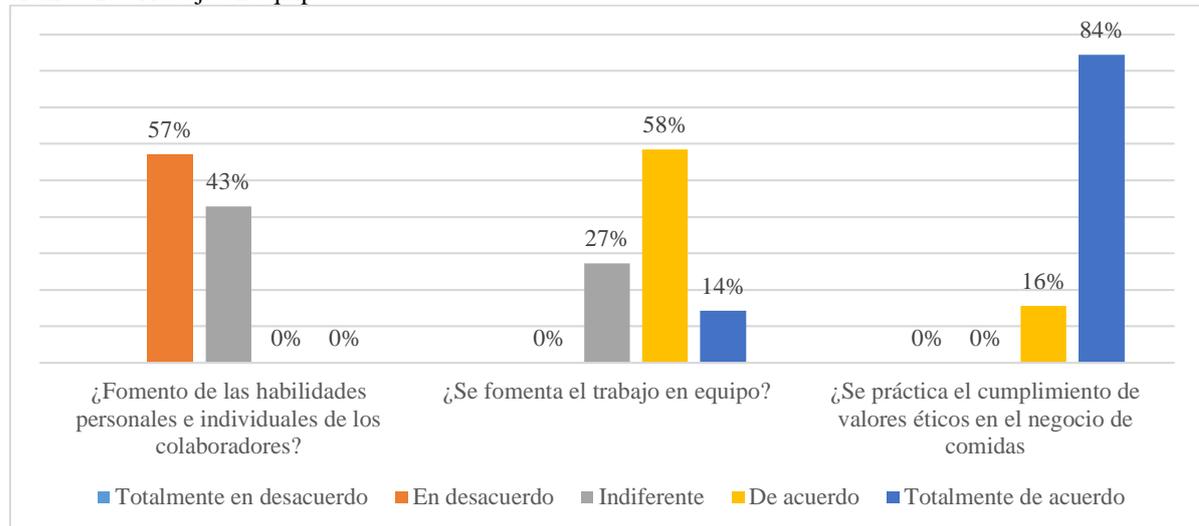
**Cuadro 18.** Trabajo en equipo

Trabajo en equipo	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Fomento de las habilidades personales e individuales de los colaboradores?	0	0	44	57	33	43	0	0	0	0	100
¿Se fomenta el trabajo en equipo?	0	0	0	0	21	27	45	58	11	14	100
¿Se práctica el cumplimiento de valores éticos en el negocio de comidas	0	0	0	0	0	0	12	16	65	84	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 16.** Trabajo en equipo



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

En relación a los factores de trabajo en equipo el 57% de los propietarios objeto de estudio señalaron frente al fomento de habilidades personales e individuales con desacuerdo, el 58% manifestó frente a la interrogante de fomento de trabajo en equipo estar de acuerdo, mientras que en práctica del cumplimiento de valores éticos en el negocio el 84% mencionó totalmente de acuerdo; tales resultados dejaron entrever que en la mayor proporción de PYMES de servicios de comidas y bebidas del cantón La Maná las habilidades tanto personales e individuales del personal no están siendo fomentadas, no obstante si se da prioridad al trabajo en equipo y a la práctica de valores éticos en sus negocios.

## Variable 14. Aptitudes

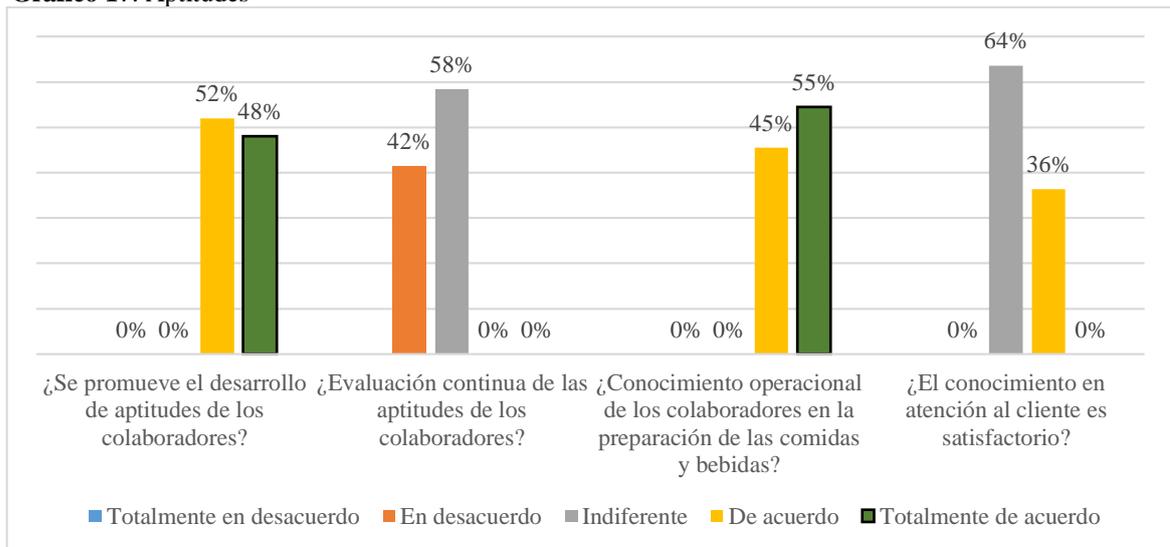
**Cuadro 19.** Aptitudes

Aptitudes	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Se promueve el desarrollo de aptitudes de los colaboradores?	0	0	0	0	0	0	40	52	37	48	100
¿Evaluación continua de las aptitudes de los colaboradores?	0	0	32	42	45	58	0	0	0	0	100
¿Conocimiento operacional de los colaboradores en la preparación de las comidas y bebidas?	0	0	0	0	0	0	35	45	42	55	100
¿El conocimiento en atención al cliente es satisfactorio?	0	0	0	0	49	64	28	36	0	0	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 17.** Aptitudes



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

Se muestra los resultados correspondientes a la percepción de los propietarios respecto a promover el desarrollo de las aptitudes de los colaboradores, así el 52% contestó de acuerdo, en la evaluación continua de las aptitudes el 58% mencionó indiferencia, el 55% al ser cuestionados sobre el conocimiento operacional señaló: totalmente de acuerdo y en relación al conocimiento en atención al cliente del personal de sus negocios el 64% se inclinó a la opción de indiferente.

## Variable 15. Capacidad de aprendizaje

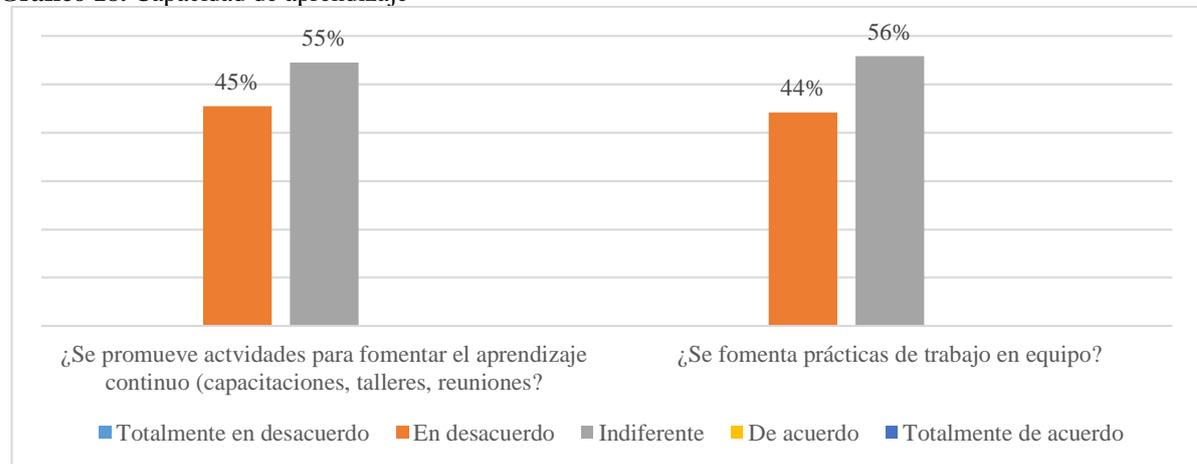
**Cuadro 20.** Capacidad de aprendizaje

Capacidad de aprendizaje	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Se promueve actividades para fomentar el aprendizaje continuo (capacitaciones, talleres, reuniones)?	0	0%	35	45%	42	55%	0	0%	0	0%	100%
¿Se fomenta prácticas de trabajo en equipo?	0	0%	34	44%	43	56%	0	0%	0	0%	100%

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 18.** Capacidad de aprendizaje



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

De acuerdo a lo expuesto en el gráfico el 55% de propietarios señaló la opción indiferente en relación a la promoción de actividades que promuevan el aprendizaje, mientras que el 45% contestó en desacuerdo. Respecto al fomento de prácticas de trabajo en equipo entre el personal el 56% lo calificó como indiferencia; de los resultados anteriores se extrae acorde a la perspectiva de los propietarios que la mayor proporción de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná no brinda la debida atención al fomento del aprendizaje continuo y las prácticas de trabajo en equipo.

## Variable 16. Conocimiento de idioma

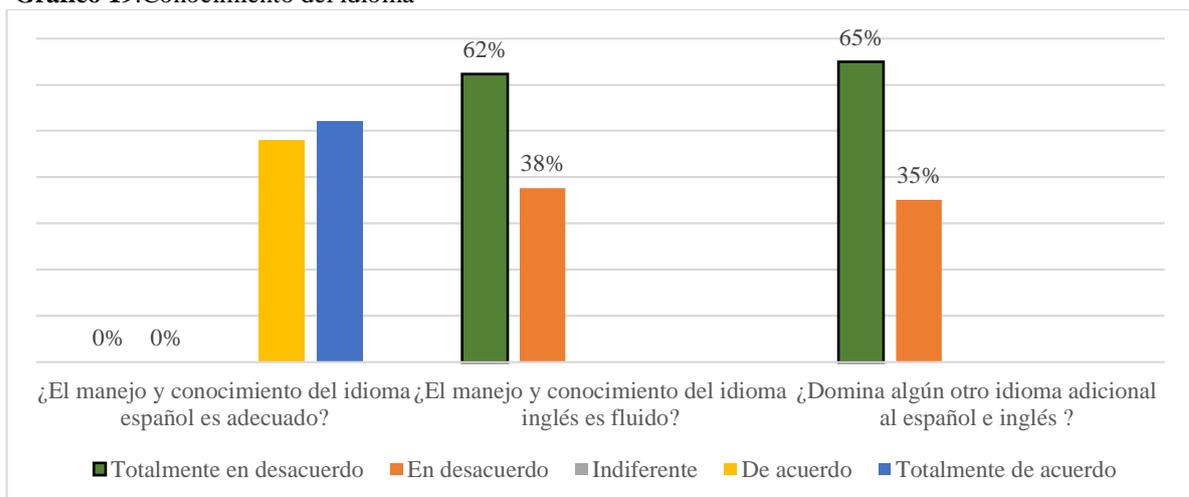
**Cuadro 21.** Conocimiento del idioma

Conocimiento de idioma	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿El manejo y conocimiento del idioma español es adecuado?	0	0	0	0	0	0	40	52	37	48	100
¿El manejo y conocimiento del idioma inglés es fluido?	48	62	29	38	0	0	0	0	0	0	100
¿Domina algún otro idioma aparte de español e inglés ?	50	65	27	35	0	0	0	0	0	0	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 19.** Conocimiento del idioma



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

Se evidenció que el 52% en relación al manejo y conocimiento del idioma español señaló la opción totalmente de acuerdo. El 62% frente a la pregunta del manejo y conocimiento del idioma inglés y su nivel de fluidez lo calificó como totalmente en desacuerdo, en similar forma el 65% se refirió al dominio de otro idioma adicional; de los resultados mostrados se reveló que en la mayor parte de PYMES de servicios de comidas y bebidas del cantón La Maná los propietarios mantienen un manejo óptimo del idioma español, no así del inglés u otros idiomas.

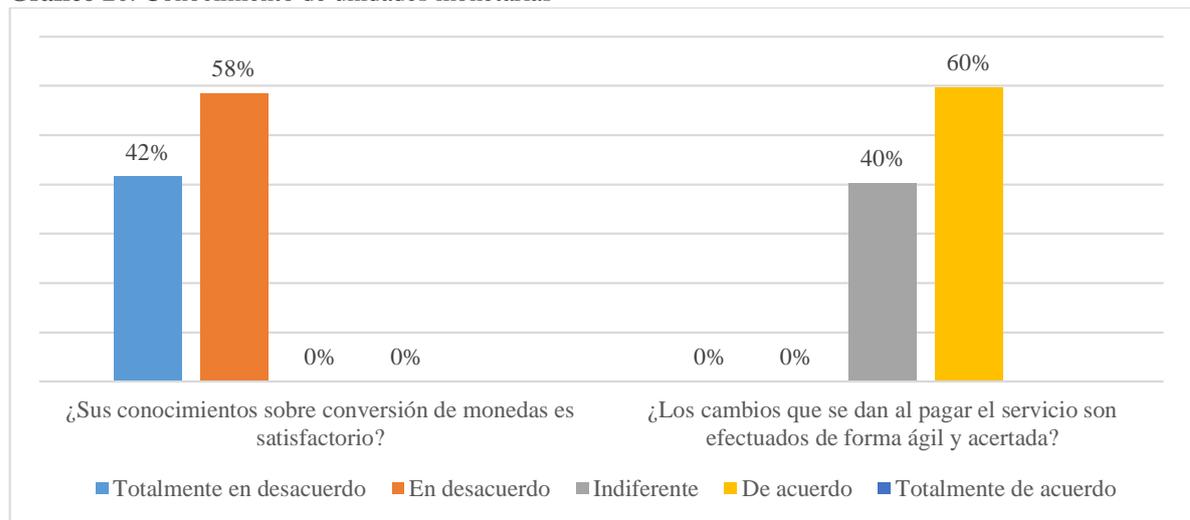
## Variable 17. Conocimiento de unidades monetaria

**Cuadro 22.** Conocimiento de unidades monetarias

Conocimiento de unidades monetarias	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Va
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Sus conocimientos sobre conversión de monedas es satisfactorio?	32	42	45	58	0	0	0	0	0	0	100
¿Los cambios que se dan al pagar el servicio son efectuados de forma ágil y acertada?	0	0	0	0	31	40	46	60	0	0	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 20.** Conocimiento de unidades monetarias

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

Al observar el gráfico se apreció que el 58% de los propietarios respecto a los conocimientos de conversión contestó en desacuerdo y el 42% totalmente en desacuerdo, mientras que en los cambios que se dan al pagar el servicio el 60% sostuvo que está de acuerdo y el 40% indiferente; tales resultados dieron a conocer que el porcentaje superior de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná tienen un bajo nivel de conocimiento sobre conversión de monedas, mientras que los cambios son oportunos y ágiles.

## 11.2. Descripción del proceso de generación, captura, organización, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento

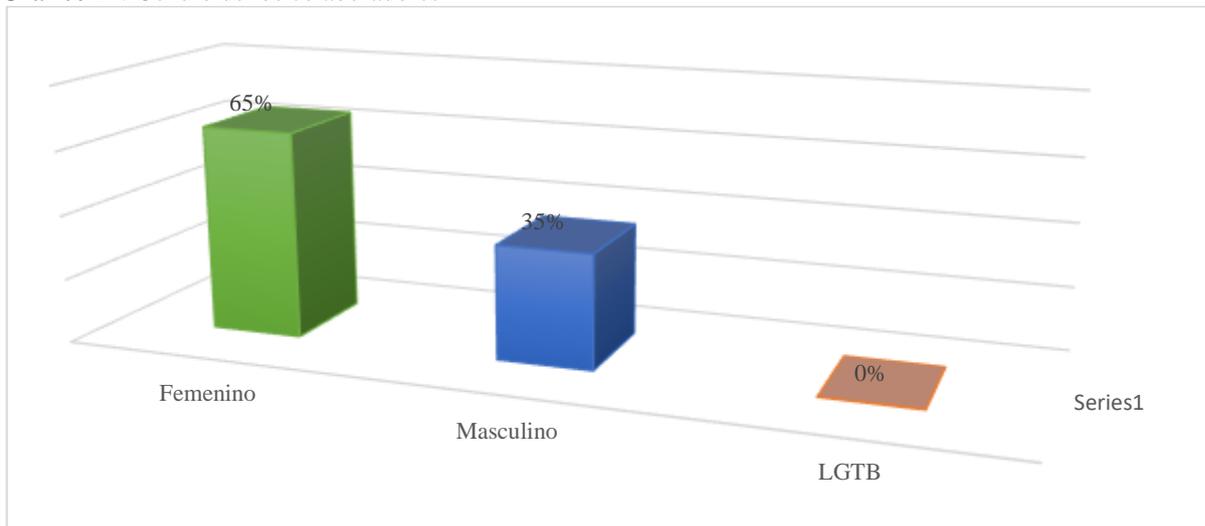
**Cuadro 23.** Género de colaboradores

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Femenino	71	65
Masculino	39	35
LGTB	0	0
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>110</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 21.** Género de los colaboradores



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados arrojados en las encuestas el 65% de los colaboradores de las microempresas de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná pertenecen al género femenino, mientras que el 35% son del género masculino. Por lo tanto, se determina que la mayor parte de personas que trabajan en establecimientos del sector objeto de estudio son mujeres.

## Variable 2. Edad de colaboradores

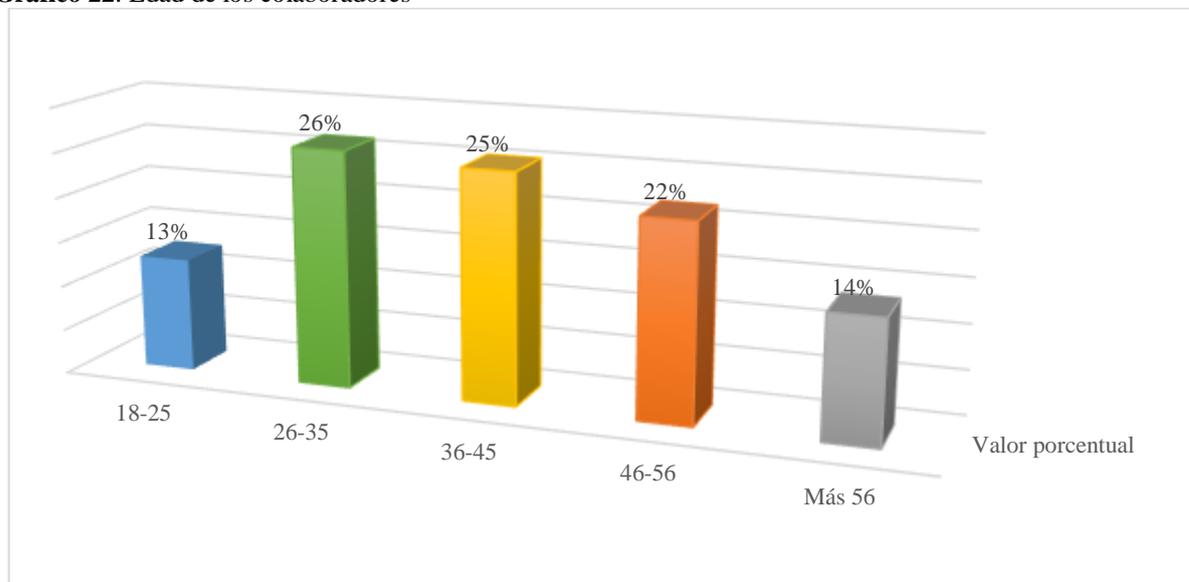
**Cuadro 24.** Edad de los colaboradores

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
18-25	14	13
26-35	29	26
36-45	28	25
46-56	24	22
Más 56	15	14
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 22.** Edad de los colaboradores



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

De acuerdo al gráfico se reflejó que el 26% de los colaboradores tiene edades comprendidas entre 26-35 años, el 25% 36-45 años, el 22% 46-56, el 13% de 18-25 años y el 14% más de 56 años; de los resultados arrojados por las encuestas se determina que los colaboradores que trabajan en las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná en su mayoría presentan edades que oscilan entre 26-35 y 36-45 años.

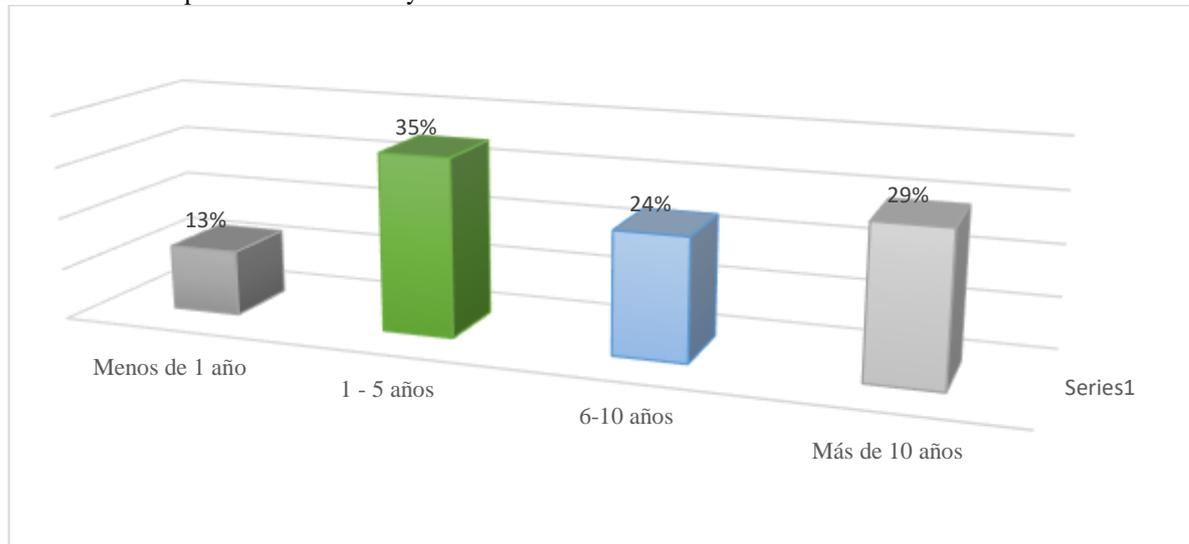
### Variable 3. Tiempo de laborar en la Pyme

**Cuadro 25.** Tiempo de laborar en la Pyme

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Menos de 1 año	14	13
1 - 5 años	38	35
6-10 años	26	24
Más de 10 años	32	29
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021  
**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 23.** Tiempo de laborar en la Pyme



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021  
**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

#### Análisis e interpretación:

En base a la información expuesta a través del gráfico se apreció que el 35% de los colaboradores trabaja entre 1-5 años en la microempresa, el 29% más de 10 años, el 24% de 6-10 años y el 13% más de 1 año; frente a los resultados de las encuestas se estableció que el porcentaje de mayor cuantía de colaboradores lleva trabajando de 1 a 5 años en las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

#### Variable 4. Modalidad de trabajo

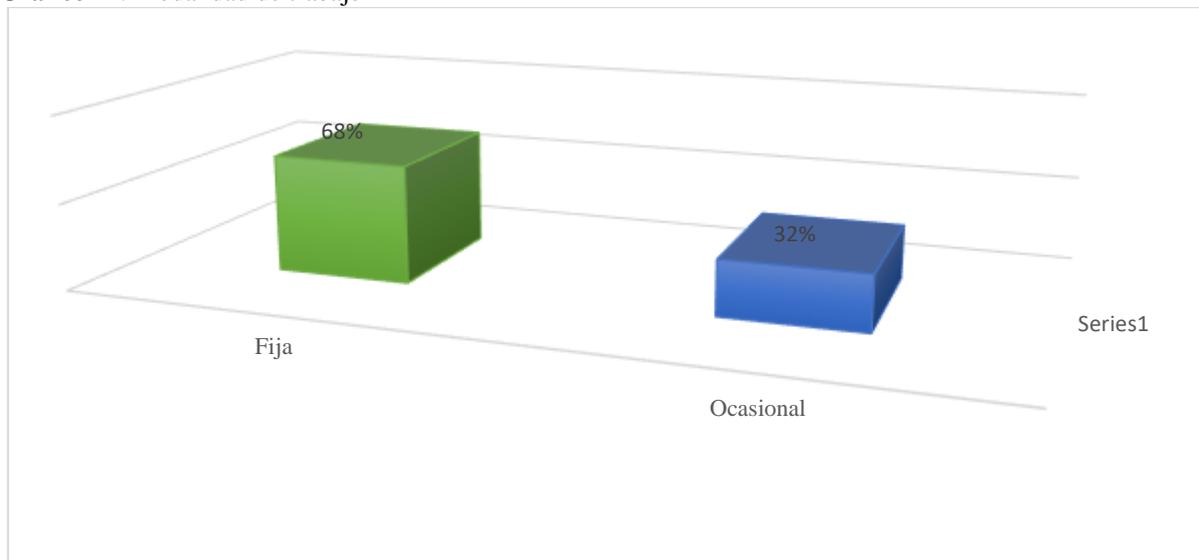
**Cuadro 26.** Modalidad de trabajo

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Fija	75	68
Ocasional	35	32
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 24.** Modalidad de trabajo



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

#### Análisis e interpretación:

De acuerdo a la información proporcionada por los colaboradores a través de las encuestas, el 68% que corresponde a 75 personas mencionó que trabajan bajo la modalidad fija, mientras que el 32% que comprende a 35 colaboradores afirmó que labora de forma ocasional.

## Variable 5. Generación de conocimientos

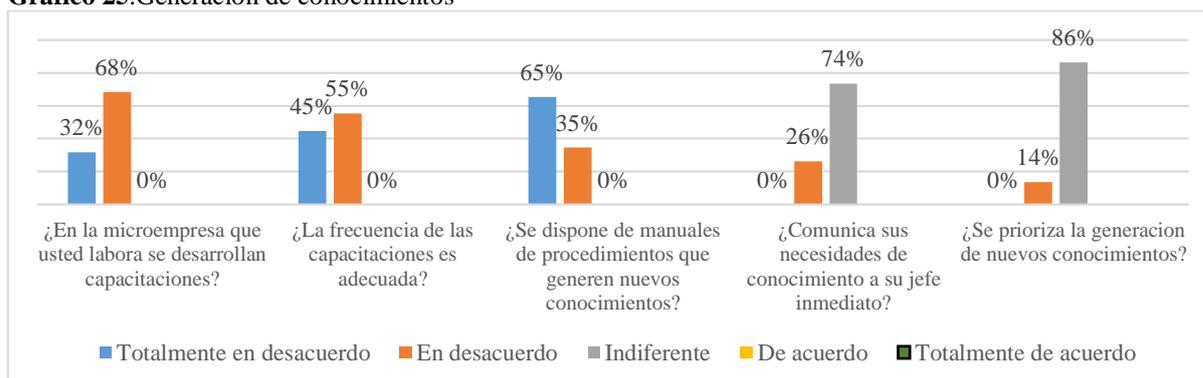
**Cuadro 27.** Generación de conocimientos

Generación de conocimientos	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿En la microempresa que usted labora se desarrollan capacitaciones?	35	32	75	68	0	0	0	0	0	0	100
¿La frecuencia de las capacitaciones es adecuada?	49	45	61	55	0	0	0	0	0	0	100
¿Se dispone de manuales de procedimientos que generen nuevos conocimientos en su puesto de trabajo?	72	65	38	35	0	0	0	0	0	0	100
¿Comunica sus necesidades de conocimiento a su jefe inmediato?	0	0	29	26	81	74	0	0	0	0	100
¿La autoridad máxima o propietario de la microempresa da prioridad a la generación de nuevos conocimientos?	0	0	15	14	95	86	0	0	0	0	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 25.** Generación de conocimientos



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

Respecto a las capacitaciones: el 68% de colaboradores señaló en desacuerdo, en la frecuencia se apreció una tendencia similar donde el 55% se mantuvo en desacuerdo, en relación a la disposición de manuales de procedimientos, el 65% señaló totalmente en desacuerdo, en comunicación con los jefes inmediatos el 74% subrayó indiferencia. Al indagar si se prioriza en la generación de nuevos conocimientos el 86% calificó la situación como indiferente. En síntesis, la mayor parte de PYMES no brinda capacitaciones al personal, aquellas que lo hacen presentan una frecuencia poco adecuada al igual que la comunicación interna, no cuentan con manuales de procedimientos, pero sobre todo no se enfatiza sobre la generación de nuevos conocimientos que le permitan innovar y ofrecer un mejor servicio.

## Variable 6. Captura de conocimientos

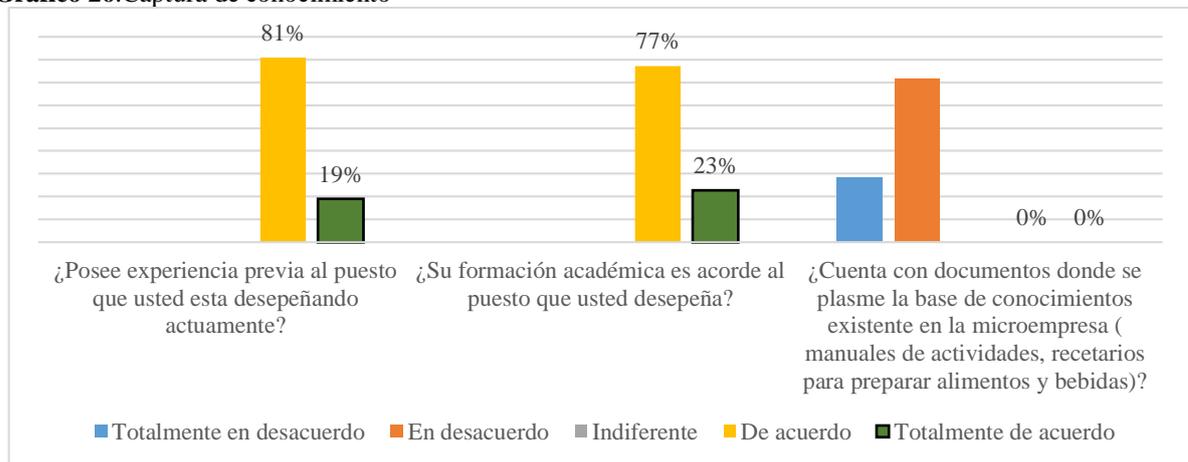
**Cuadro 28.** Captura de conocimiento

Captura de conocimiento	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Posee experiencia previa al puesto que usted desempeña actualmente?	0	0	0	0	0	0	89	81	21	19	100
¿Su formación académica es acorde al puesto que usted desempeña?	0	0	0	0	0	0	85	77	25	23	100
¿Cuenta con documentos donde se plasme la base de conocimientos existente en la microempresa (manuales de actividades, recetas para preparar alimentos y bebidas)?	31	28	79	72	0	0	0	0	0	0	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 26.** Captura de conocimiento



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

Dentro de la fase de captura de conocimiento se indagó sobre la experiencia del personal para desempeñar el cargo: el 81% contestó de acuerdo. En la interrogante de formación académica acorde al cargo ocupado el 77% señaló de acuerdo. Al cuestionar sobre la existencia de documentos que sirvan como fuente de conocimientos del área operativa; en consecuencia, se devela que gran parte de las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná cuenta con personal que posee amplia experiencia acorde al cargo que desempeñan, de igual forma, concordaron en que su formación académica responde al cargo ocupado, no obstante la mayoría de establecimientos no dispone de manuales ni recetas sobre la preparación y demás procesos operativos.

## Variable 7. Almacenamiento de información

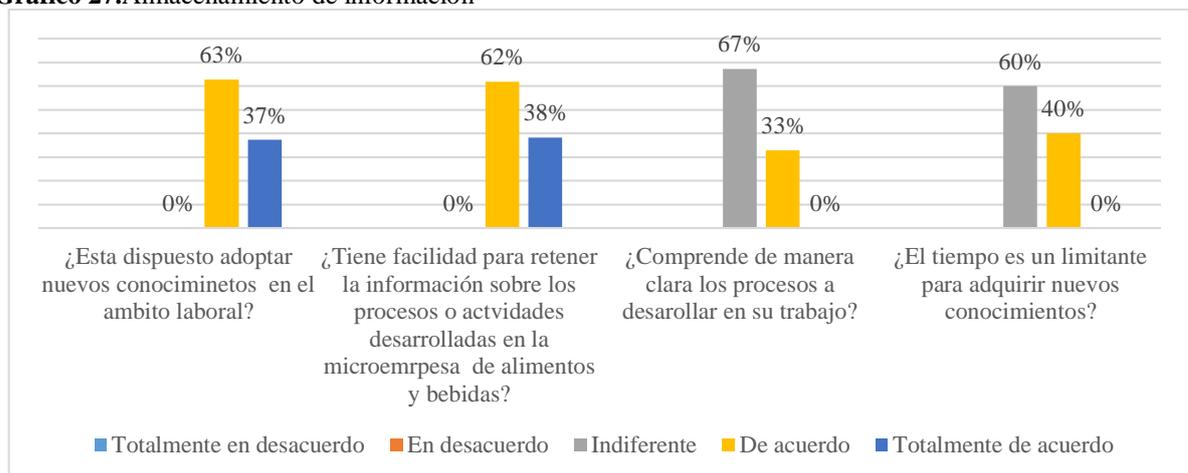
**Cuadro 29.** Almacenamiento de información

Almacenamiento	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Está dispuesto adoptar nuevos conocimientos en el ámbito laboral?	0	0	0	0	0	0	69	63	41	37	100
¿Tiene facilidad para retener la información sobre los procesos o actividades desarrolladas en la microempresa de alimentos y bebidas?	0	0	0	0	0	0	68	62	42	38	100
¿Comprende de manera clara los procesos a desarrollar en su trabajo?	0	0	0	0	74	67	36	33	0	0	100
¿El tiempo es un limitante para adquirir nuevos conocimientos?	0	0	0	0	66	60	44	40	0	0	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 27.** Almacenamiento de información



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

En la fase de almacenamiento de información: la disposición del personal hacia la adopción de nuevos conocimientos “de acuerdo” por el 63%, sobre la facilidad de retención de la información necesaria para el desarrollo de los procesos el 62% la calificó con “de acuerdo”, la comprensión de los procesos recibió un calificativo de indiferente dado por el 67%, al cuestionar si el tiempo es un factor limitante para la adquisición de nuevos conocimientos el 60% se refirió a este como indiferente; se determina la mayoría personal de las PYMES de servicios de comida del cantón corroboró poseer facilidad de retención de información y si está dispuesto a adquirir nuevos conocimientos, mientras que el nivel de comprensión de los procesos es bajo y según la perspectiva del personal el tiempo no es un factor limitante.

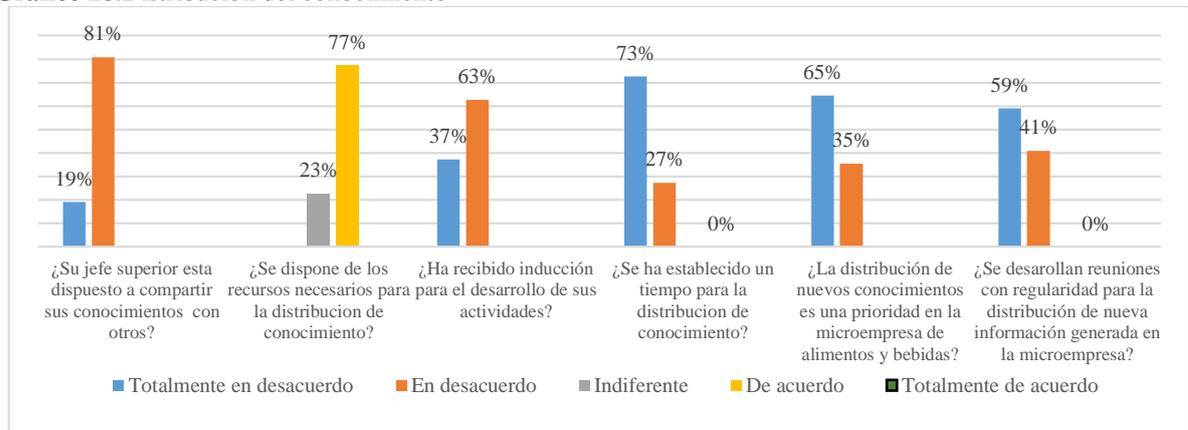
## Variable 8. Distribución del conocimiento

**Cuadro 30.** Distribución del conocimiento

Distribución del conocimiento	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Su jefe superior está dispuesto a compartir sus conocimientos con otros?	21	19	89	81	0	0	0	0	0	0	100
¿Se dispone de los recursos necesarios para la distribución de conocimiento?	0	0	0	0	25	23	85	77	0	0	100
¿Ha recibido inducción para el desarrollo de sus actividades?	41	37	69	63	0	0	0	0	0	0	100
¿Se ha establecido un tiempo para la distribución de conocimiento?	80	73	30	27	0	0	0	0	0	0	100
¿La distribución de nuevos conocimientos es una prioridad en la microempresa de alimentos y bebidas?	71	65	39	35	0	0	0	0	0	0	100
¿Se desarrollan reuniones con regularidad para la distribución de nueva información generada en la microempresa?	65	59	45	41	0	0	0	0	0	0	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021  
**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 28.** Distribución del conocimiento



**Fuente:** Censo aplicado a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas de cantón La Maná. 2021  
**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

En la etapa de distribución: el 81% del personal sobre la disposición del jefe inmediato a compartir sus conocimientos se mostró en desacuerdo, el 77% corroboró que sí disponen de los materiales y recursos necesarios para la distribución del conocimiento, en referencia al proceso de inducción el 63% señaló en desacuerdo, en la asignación de tiempo para la distribución de conocimiento el 73% subrayó totalmente en desacuerdo, en la realización de reuniones el 59% señaló totalmente en desacuerdo; se evidenció que existe reserva al compartir los conocimientos situación que impide que el personal se empape del conocimiento necesario para el desarrollo óptimo de los procesos.

## Variable 9. Aplicación del conocimiento

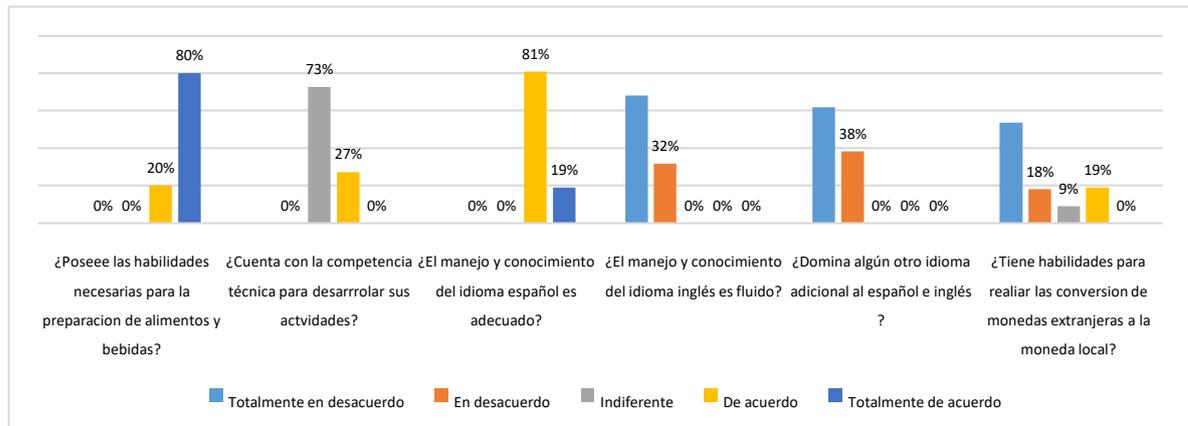
**Cuadro 31.** Aplicación del conocimiento

Aplicación de conocimiento	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Posee las habilidades necesarias para la preparación de alimentos y bebidas?	0	0	0	0	0	0	22	20	88	80	100
¿Cuenta con la competencia técnica para desarrollar sus actividades?	0	0	0	0	80	73	30	27	0	0	100
¿El manejo y conocimiento del idioma español es adecuado?	0	0	0	0	0	0	89	81	21	19	100
¿El manejo y conocimiento del idioma inglés es fluido?	75	68	35	32	0	0	0	0	0	0	100
¿Domina algún otro idioma adicional al español e inglés ?	68	62	42	38	0	0	0	0	0	0	100
¿Tiene habilidades en la conversión de monedas extranjeras a la moneda local?	59	54	20	18	10	9	21	19	0	0	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 29.** Aplicación del conocimiento



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

En la etapa de aplicación de conocimientos: el 80% del personal manifestó estar de acuerdo frente a la interrogante de poseer las habilidades necesarias para realizar la preparación de alimentos y bebidas, el 73% mostró indiferencia frente a las competencias técnicas, el 81% se mostró de acuerdo en el manejo y conocimiento del idioma español, el 68% señaló totalmente en desacuerdo respecto al manejo del idioma inglés, al igual que en el dominio de algún otro idioma y la habilidad en conversión de monedas; el personal si cuenta con las habilidades operativas requeridas mientras que su competencia a nivel técnico es relativamente bajo.

### 11.3. Deficiencias que presentan las PYMES de servicios de alimentos y bebidas en la gestión del conocimiento

#### Dimensión: Conocimiento explícito

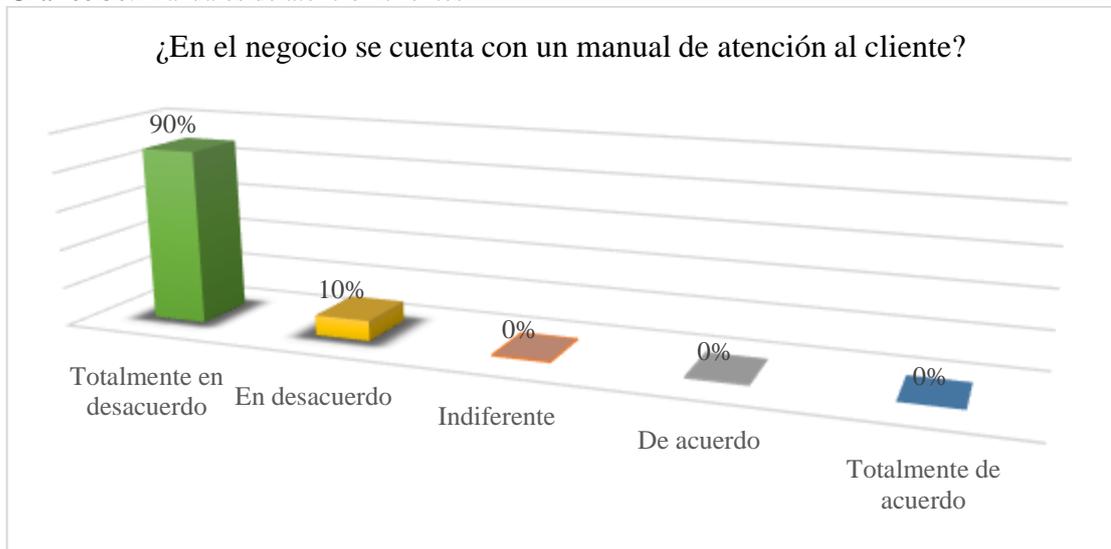
**Cuadro 32.** Manuales de clientes

Manuales de clientes	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿En el negocio se cuenta con un manual de atención al cliente?	69	90	8	10	0	0	0	0	0	0	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 30.** Manuales de atención clientes



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

#### Análisis e interpretación:

El gráfico reflejó que el 90% de los encuestados enfatizó que estuvo totalmente en desacuerdo y el 10% restante aseveró que en desacuerdo en torno a la interrogante sobre la existencia de un manual de atención al cliente. Una de las principales deficiencias que se pudo apreciar dentro de la dimensión de conocimiento explícito entre las PYMES de prestación de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná fue el hecho de no contar con un manual de atención al cliente, cuya herramienta resulta de enorme ayuda para otorgar atención de calidad a los clientes, dado que proporciona directrices al talento humano para adecuar su comportamiento en relación a las procesos y situaciones que se presentan a diario en el desempeño de su labor.

**Cuadro 33.** Manual de funciones

Manual de funciones	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	

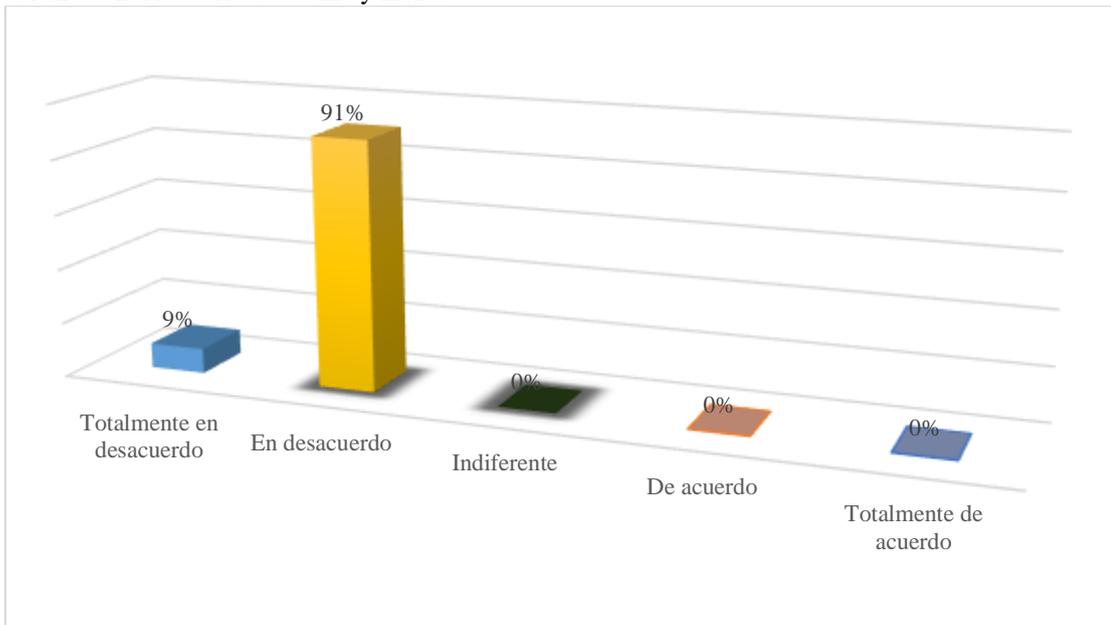


¿En el negocio se cuenta con un recetario de cocina para elaborar los platos? 7 9 70 91 0 0 0 0 0 100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 32.** Recetario de cocina y menús



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

Los datos del gráfico evidenciaron que el 91% de los propietarios menciono que está en desacuerdo y el 9% restante respondió que totalmente en desacuerdo. Dentro de los establecimientos de prestación de servicio de comidas y bebidas uno de los aspectos fundamentales es el proceso operativo, es decir la preparación de los alimentos, y en este sentido contar con un recetario es de vital importancia, no obstante, en la mayoría de estos establecimientos no se dispone de esta herramienta. De modo que los conocimientos que posee determinada persona sobre los ingredientes y preparaciones no es compartida, y dicha información se pierde al prescindir de aquel colaborador.

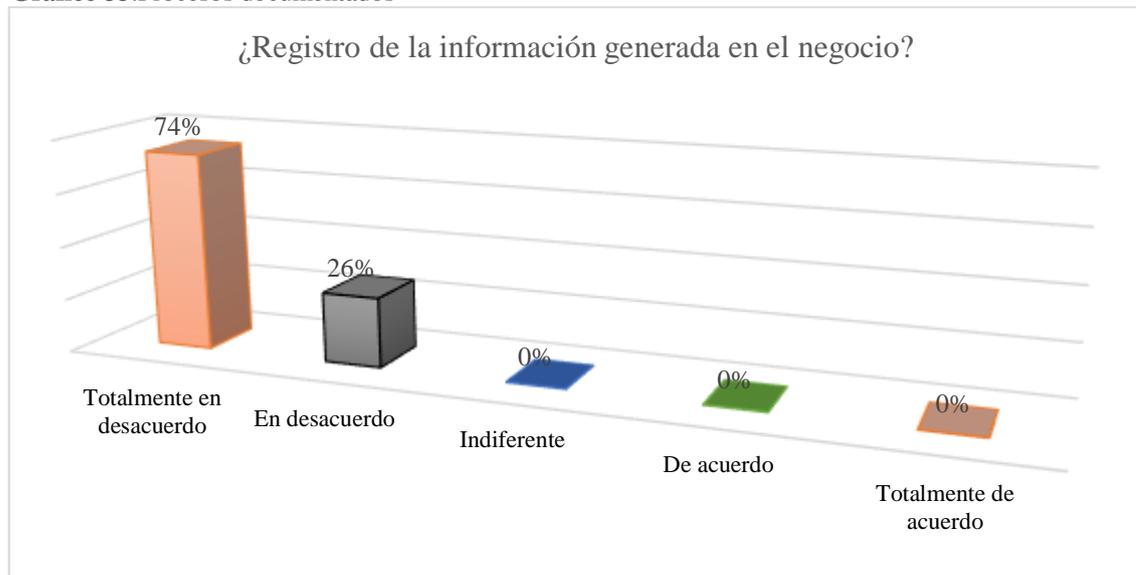
**Cuadro 35.** Procesos documentados

Procesos documentados	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
-----------------------	--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------	-------

	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	%
¿Registro de la información generada en el negocio?	57	74	20	26	0	0	0	0	0	0	100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.  
**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 33.** Procesos documentados



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.  
**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

En lo que respecta al registro de la información generada en el negocio el 74% enfatizó que está de acuerdo y el 26% estuvo en desacuerdo. Dentro de las PYMES de prestación de comidas y bebidas del cantón La Maná otra de las deficiencias que se pudo detectar fue en el proceso de registro de la información (ventas generadas, número de clientes, cantidades de materia prima que se compra, platos que tienen más aceptación, pagos al personal) que a diario se generan, siendo que tal aspecto es primordial para una adecuada toma de decisiones y realización de las actividades; por dicha razón se presentan problemas para desarrollar el proceso de planificación dado que no se dispone de información confiable que tenga su debido respaldo.

**Cuadro 36.** Capacidad de aprendizaje

Capacidad de aprendizaje	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿Se promueve actividades para fomentar el aprendizaje	0	0	35	45	42	55	0	0	0	0	100

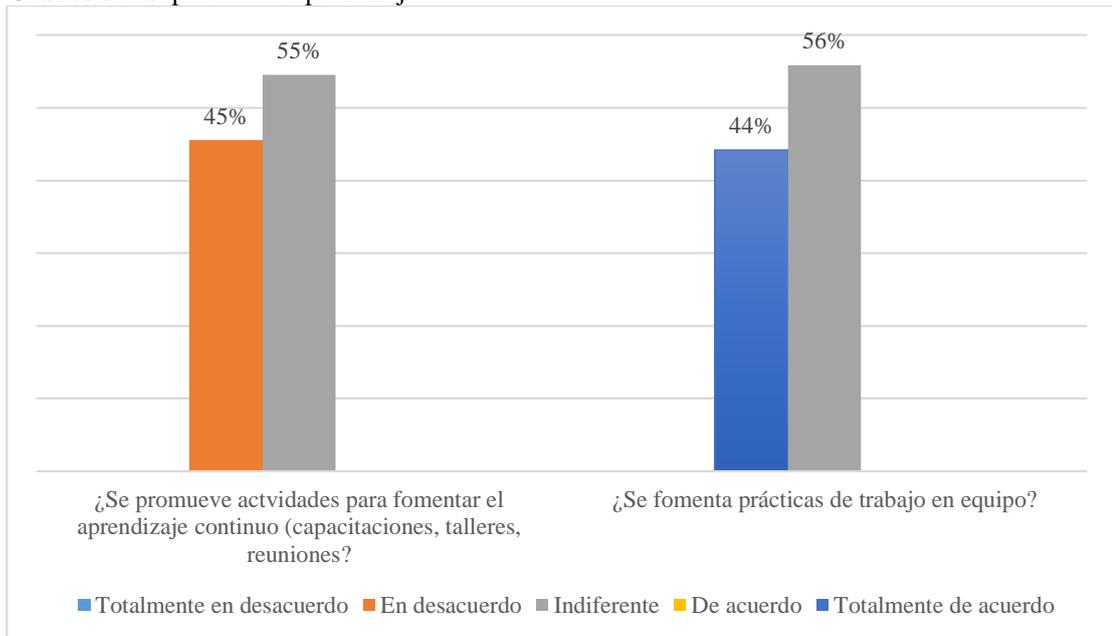
continuo (capacitaciones, talleres, reuniones?)

¿Se fomenta prácticas de trabajo en equipo? 0 0 34 44 43 56 0 0 0 0 100

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 34.** Capacidad de aprendizaje



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Análisis e interpretación:**

En lo que respecta a promover actividades para fomentar el aprendizaje continuo el 55% mencionó que es indiferente y en el fomento de prácticas de trabajo en equipo el 56% enfatizó que es indiferente. En relación al ítem de capacidad de aprendizaje se evidenció la existencia de problemas, en vista que no existe interés suficiente de parte de los propietarios por fomentar el aprendizaje continuo en el establecimiento, es decir que no brinda al personal capacitaciones, talleres o reuniones a través de las cuales se podría proporcionar nuevos conocimientos o reforzarlos, y de esta manera el personal pueda mejorar su desempeño.

**11.2.1. Encuesta aplicada a los colaboradores**

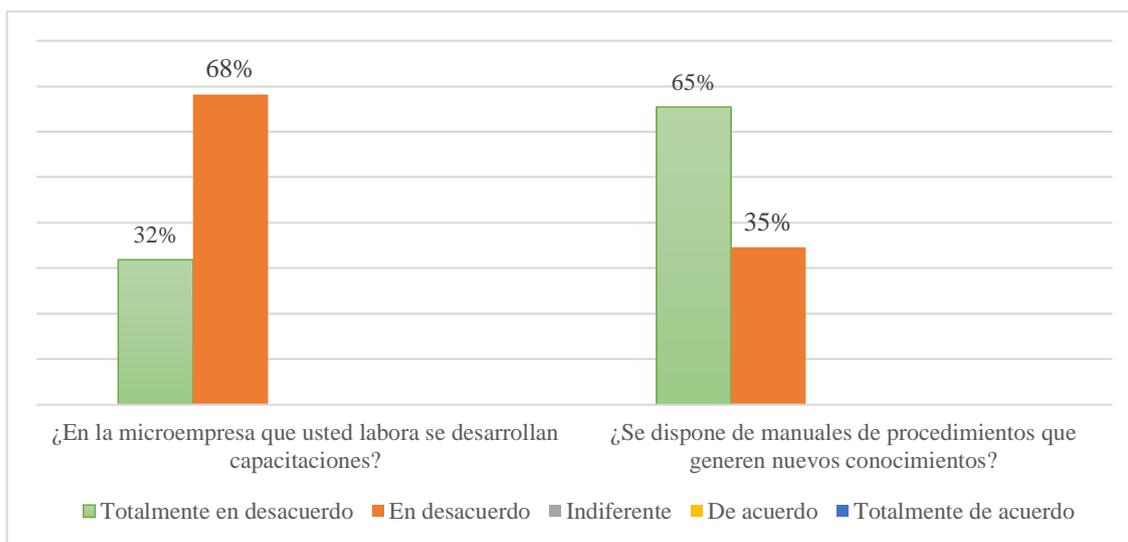
**Generación**

**Cuadro 37.** Generación de conocimientos

Generación de conocimientos	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	
¿En la microempresa que usted labora se desarrollan capacitaciones?	35	32	75	68	0	0	0	0	0	0	100
¿Se dispone de manuales de procedimientos que generen nuevos conocimientos en su puesto de trabajo?	72	65	38	35	0	0	0	0	0	0	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 35.** Generación de conocimientos

**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

El 68% de colaboradores señaló estar en desacuerdo frente a la afirmación de recibir capacitaciones en la empresa que laboran, mientras que el 65% indicó no contar con manuales de procedimientos que promuevan la creación de conocimientos que les podrían ser útiles para mejorar su desempeño en la empresa. En relación a la primera etapa de gestión del conocimiento que es la generación, las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná presentaron los siguientes resultados:

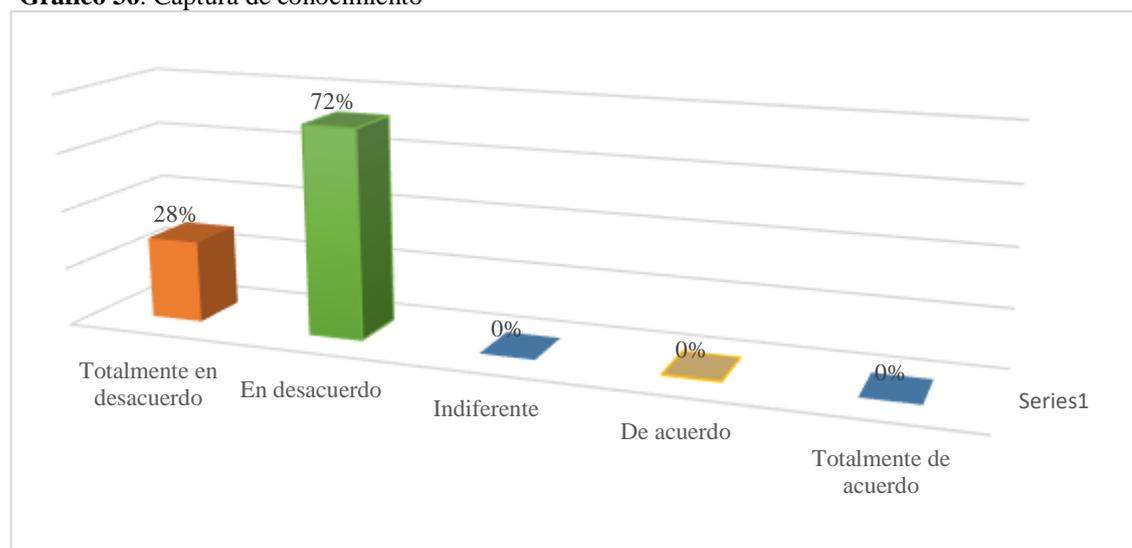
**Cuadro 38.** Captura de conocimiento

Captura de conocimiento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
-------------------------	--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------	-------

	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	%
¿Cuenta con documentos donde se plasme la base de conocimientos existente en la microempresa (manuales de actividades, recetas para preparar alimentos y bebidas)?	31	28	79	72	0	0	0	0	0	0	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021  
**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 36.** Captura de conocimiento



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021  
**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

En ítem de captura de conocimiento el 72% estuvo en desacuerdo y el 28% enfatizó que está totalmente en desacuerdo. Por ello se dedujo que en la etapa de captura de conocimiento se identificó una seria deficiencia relacionada directamente con la documentación de la información, es decir que la mayor parte de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná no disponen de herramientas documentales como manuales de actividades, recetas para preparación de los alimentos y bebidas, es importante señalar que esta es una de las formas de convertir el conocimiento tácito en explícito, así cada vez que un colaborador deja de prestar sus servicios en dicho negocio se lleva consigo el conocimiento, implicando una pérdida para la empresa.

**Cuadro 39.** Almacenamiento de información

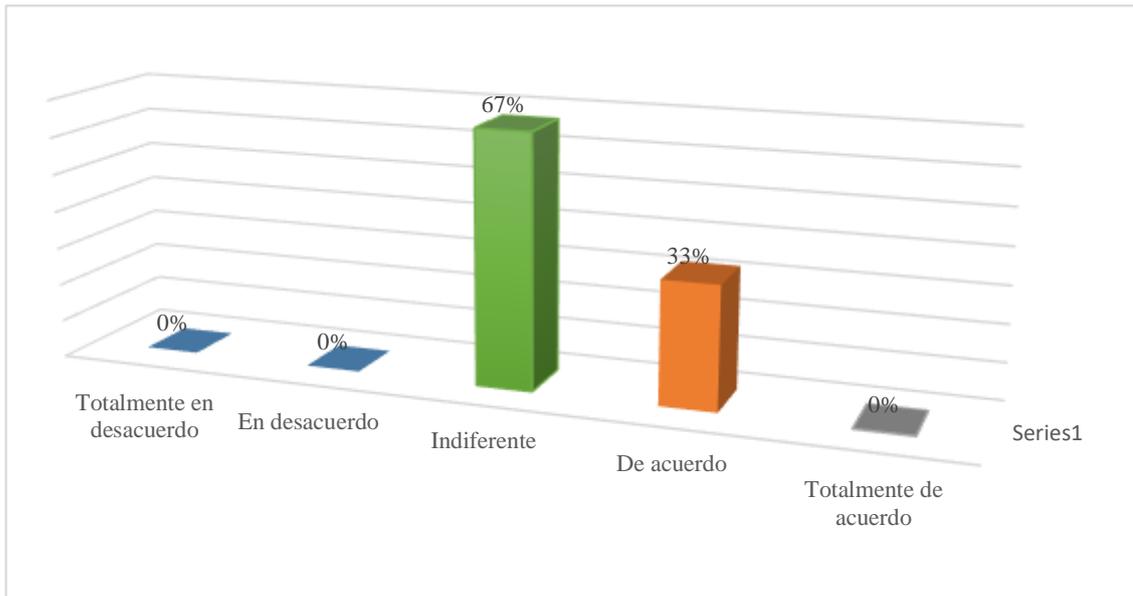
Almacenamiento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	T
						.

	V	%	V	%	Va	%	Va	%	Va	%	%
¿Comprende de manera clara los procesos a desarrollar en su trabajo?	0	0	0	0	74	67	36	33	0	0	100
¿El tiempo es un limitante para adquirir nuevos conocimientos?	0	0	0	0	66	60	44	40	0	0	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 37.** Almacenamiento de información



**Fuente:** Censo aplicado a propietarios de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Análisis e interpretación:

El gráfico reflejó que frente a la interrogante sobre el almacenamiento de información el 67% respondió que fue indiferente y el 33% estuvo de acuerdo. Ante los resultados obtenidos En la etapa de almacenamiento de información, se cuestionó acerca del nivel de comprensión del talento humano sobre los procesos para desarrollar su trabajo, y se reflejó que existe cierto grado de incertidumbre o vacío en gran parte de los colaboradores de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná, debido a que no disponen de herramientas como el manual de funciones o de procedimientos que les faculte conocer qué actividades deben cumplir y cómo deben ser llevadas a cabo, y en ocasiones ocasiona inconvenientes que representan demoras y pérdidas de dinero, así lo corroboró el personal.

**Cuadro 40.** Distribución del conocimiento

Distribución del conocimiento	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	Va	%	

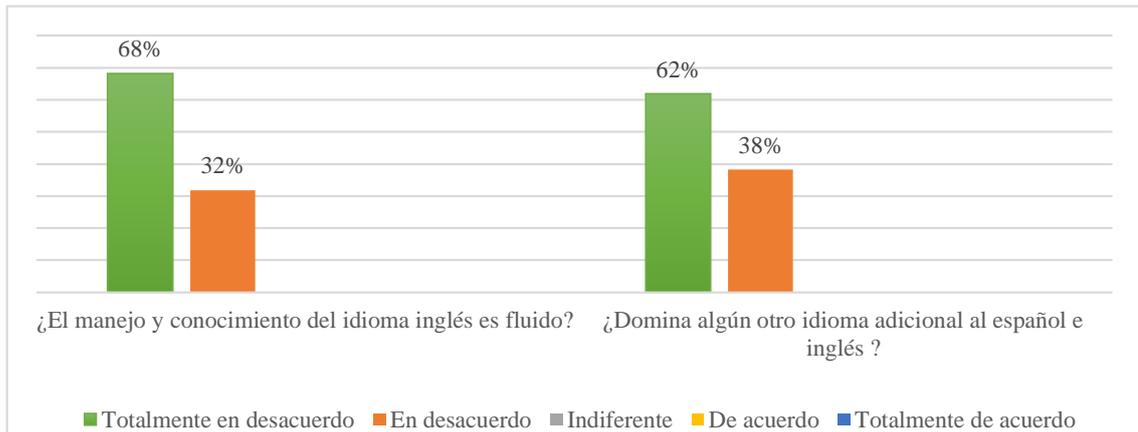


¿El manejo y conocimiento del idioma inglés es fluido?	75	68	35	32	0	0	0	0	0	0	100
¿Domina algún otro idioma adicional al español e inglés ?	68	62	42	38	0	0	0	0	0	0	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

**Gráfico 39.** Aplicación del conocimiento



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. 2021

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### **Análisis e interpretación:**

Acorde a los resultados del gráfico en lo referente al manejo y conocimiento del idioma inglés el 68% respondió estar de acuerdo y el 32% en desacuerdo y en lo que respecta al dominio de algún idioma el 62% estuvo totalmente de acuerdo y el 38% en desacuerdo. La mayor parte de colaboradores de las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná reconocieron que su manejo y conocimiento del idioma inglés es mínimo, está lejos de ser fluido; de igual forma no manejan idiomas adicionales a los mencionados; en este contexto sería importante que todos los colaboradores tuvieran conocimientos sobre el idioma inglés dado que es uno de los más utilizados después del español, aquello sería fundamental sobre todo en el personal que mantiene contacto con los clientes.

## **11.2.2. Conclusiones y recomendaciones del censo y encuestas**

### **11.2.2.1. Conclusiones**

- Los resultados del censo aplicado permitieron concluir que la mayoría de PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná tienen un tiempo de funcionamiento de 1-5 años; en la dimensión de conocimiento explícito se observa deficiencias al generar y difundir el conocimiento en vista que no poseen manuales de funciones, de gestión de proveedores, ni de atención al cliente, tampoco disponen de recetarios y menús actualizados que permitan transmitir conocimientos e información valiosa sobre las actividades que deben efectuar los colaboradores.
- En las PYMES de servicios de alimentos y bebidas las políticas y normas internas se reducen a instrucciones verbales de los propietarios, no han sido formalmente definidas al igual que los procesos que escasamente han sido documentados; no obstante, la mayoría de establecimientos si cumplen con los requerimientos legales y las señaléticas en los locales; de forma contraria el manejo de información presenta debilidades que impiden el desarrollo de las habilidades de los colaboradores.
- En la dimensión de conocimiento tácito se aprecia que el ítem de actitudes y valores resultó favorable porque los propietarios como los colaboradores generan confianza al procurar la interacción con los clientes, el desarrollo de habilidades es mínimamente fomentado en vista que muy pocas PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná capacitan al personal; se evidenció además que los colaboradores no presentan dominio de algún idioma aparte del español, y sus conocimientos sobre conversión de unidades monetarias es mínima.
- En la dimensión generación de conocimientos los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores reflejaron que los conocimientos y habilidades del personal no están siendo desarrollados adecuadamente; en la dimensión captura se evidenció que los colaboradores poseen experiencia en el cargo que desempeñan, no obstante los conocimientos no están siendo acogidos y aprovechados; en la dimensión almacenamiento de información se evidenció disposición hacia el mejoramiento hacia la adopción de nuevos conocimientos; y finalmente en la dimensión distribución del conocimiento se reflejó que no se efectúan

procesos de inducción ni reuniones para socializar información generada en las PYMES de servicios de alimentos y bebidas.

#### **11.2.2.2. Recomendaciones**

- Considerando las deficiencias que presentan las PYMES de servicios alimentos y bebidas del cantón La Maná se sugiere mejorar la dimensión del conocimiento explícito a través del planteamiento de formatos de manuales de funciones, de atención al cliente y proveedores, recetas y menús que permitan documentar valiosa información que poseen tanto los propietarios como los colaboradores, favoreciendo así el mejoramiento de las actividades que a diario realizan.
- Es necesario que las PYMES de alimentos y bebidas cuenten con un marco normativo interno que oriente el accionar de los colaboradores, para tal efecto se recomienda definir y documentar políticas y procesos acordes a su realidad, que permitan al personal conocer sus responsabilidades, disminuyendo así la ocurrencia de inconvenientes por no tener claro que les corresponde o no realizar.
- Es importante que los propietarios y colaboradores de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas potencien más la atención al cliente valiéndose de la disposición y buena actitud que tienen, en este caso sería recomendable que se efectúen talleres de capacitación que respondan a la necesidades y expectativas de los colaboradores, dejando de lado las tradicionales capacitaciones que periodo tras periodo siguen abordando los mismos temas que son poco prácticas.
- Es necesario que se observe los resultados de las dimensiones del conocimiento para contrarrestar los aspectos deficientes que impiden gestionar de forma satisfactoria los conocimientos e información en las PYMES, y en base a ello plantear estrategias que permitan aprovechar los aspectos positivos como la experiencia y buena actitud.

### 11.3. 1. Diagnóstico interno y externo

#### 11.3. 1. 1. Desarrollo de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

**1. Selección de factores:** los factores se seleccionaron en base a los resultados arrojados en el censo y encuestas.

**2. Asignación de pesos:** Los pesos se asignan considerando que 0 es menor importancia y 1 mayor importancia.

**3. Otorgar calificación:** La calificación de los factores se realizó considerando lo siguiente:

1: Debilidad mayor	2: Debilidad menor	3: fuerza menor	4: fuerza mayor
--------------------	--------------------	-----------------	-----------------

**4. Obtener la calificación ponderada:** Para tal efecto se procedió a multiplicar los valores del peso por la calificación.

**Tabla 2.** Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Amplia experiencia de los propietarios en la elaboración de comidas y bebidas	0,08	3	0,24
Cumplimiento de los requerimientos legales	0,07	3	0,21
Limpieza y señalética de los locales.	0,07	3	0,21
Buena actitud de los propietarios	0,08	3	0,24
Disponibilidad del personal hacia el mejoramiento	0,10	3	0,30
Precios de comidas y bebidas accesibles a los consumidores	0,11	4	0,44
<b>Total fortalezas</b>	<b>0,51</b>		<b>1,64</b>
<b>Debilidades</b>			
No cuentan con direccionamiento estratégico	0,10	2	0,20
Personal poco calificado para atender al personal.	0,11	2	0,22
Despreocupación por la creación y difusión de conocimiento.	0,11	1	0,11
No cuentan con recetarios y los menús están desactualizados.	0,08	2	0,16
Deficiente comunicación y trabajo en equipo	0,09	1	0,09
<b>Total debilidades</b>	<b>0,49</b>		<b>0,78</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,42</b>

**Elaborado por:** Las investigadoras

### **Factores internos con mayor calificación ponderada:**

#### **Fortalezas:**

- El factor Precios alcanzó una calificación ponderada de 0.44 en vista que las Pymes mantienen un nivel de precios competitivo de los alimentos y bebidas ponen al alcance de los consumidores, siendo una de sus principales fortalezas que les permite desarrollarse.
- La disponibilidad del personal hacia el cambio presentó una calificación ponderada de 0.30 resultan do determinante para las Pymes, puesto que el personal se ocupa de efectuar las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa; y al presentar una actitud de apertura hacia el cambio favorecen el accionar de las Pymes de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

#### **Debilidades:**

El factor Personal poco calificado para atender a los consumidores obtuvo una calificación ponderada de 0.22 siendo una de las principales debilidades de las Pymes de alimentos y bebidas que tiene más repercusión negativa en vista que se refleja sobre la prestación del servicio que perciben los consumidores

No contar con direccionamiento estratégico presentó 0.20, dicha debilidad trasciende negativamente sobre la empresa porque sus elementos constituyen una guía para el accionar de los directivos y colaboradores. Al no haberla definido se genera una barrera que impide promover actividades para que las Pymes trabaje en la misma dirección.

El resultado de la matriz Evaluación de Factores Internos se interpretó en base a lo siguiente:

El resultado de la matriz Evaluación de Factores Internos se interpretó en base a lo siguiente:

1: Nada favorable	2: Poco favorable	3: Favorable	4: Totalmente favorable
-------------------	-------------------	--------------	-------------------------

#### **Interpretación:**

De acuerdo a la escala el resultado obtenido en relación a las fortalezas y debilidades que presentan las Pymes de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná es poco favorable puesto que se ubicó en un 2.42, es decir que se encuentra por debajo de la medida de 2.50 lo cual señala que la presencia de deficiencias debido a una gestión poco adecuada de sus recursos.

### **11.3.1. 2. Desarrollo de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Para el desarrollo de la matriz de EFE se realizó los siguientes pasos:

**1. Selección de factores:** los factores se seleccionaron en base a los resultados arrojados en el censo y encuestas aplicadas a los propietarios y colaboradores.

**2. Asignación de pesos:** Los pesos se asignan considerando que 0 es menor importancia y 1 mayor importancia.

**3. Otorgar calificación:** La calificación de los factores se realizó considerando lo siguiente:

1: respuesta deficiente	2: respuesta promedio	3: respuesta aceptable	4: respuesta superior
-------------------------	-----------------------	------------------------	-----------------------

**4. Obtener la calificación ponderada:** Para tal efecto se procedió a multiplicar los valores del peso por la calificación.

**5. Interpretación del resultado:** para la interpretación del resultado se utiliza una escala que permite ubicar el valor obtenido.

**Tabla 3.** Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Creciente demanda de alimentos y bebidas	0,09	4	0,36
Obtener financiamiento con bajas tasas de interés	0,06	3	0,18
Formación y desarrollo del personal	0,12	3	0,36
Mayor difusión de las Pymes de alimentos y bebidas	0,11	3	0,33
Incrementar la variedad de alimentos y bebidas	0,10	3	0,30
Mejorar la infraestructura de los locales y servicio	0,10	3	0,30
<b>Total oportunidad</b>	<b>0,58</b>		<b>1,83</b>
<b>Amenazas</b>			
Incremento de la competencia en el mercado	0,08	2	0,16
Incremento de los precios de los insumos	0,11	1	0,11
Insatisfacción y pérdida de clientes	0,10	1	0,10
Carga tributaria elevada	0,04	2	0,08
Mayores exigencias de parte de los consumidores	0,09	2	0,18
<b>Total amenazas</b>	<b>0,42</b>		<b>0,63</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,46</b>

Elaborado por: Las investigadoras

**Factores externos con mayor calificación ponderada:**

**Oportunidades**

Creciente demanda de alimentos y bebidas: Este factor obtuvo una calificación ponderada de 0.36 es una de las principales oportunidades de las Pymes de alimentos y bebidas del cantón La Maná en vista que pueden incrementar el número de clientes.

Formación y desarrollo del personal: este factor alcanzó un 0.36 de calificación ponderada porque el servicio de alimentos y bebidas que brindan estas Pymes puede verse sustancialmente mejorado por medio de las diferentes actividades orientadas incrementar y actualizar los conocimientos de los colaboradores de este modo podrán realizar las actividades correspondientes a su cargo de forma más adecuada.

#### **Amenazas:**

Mayores exigencias de los consumidores: este factor tuvo una calificación ponderada de 0.18 en vista que los consumidores tienen más altas expectativas sobre el servicio que proporcionan las Pymes de alimentos y bebidas, por lo tanto, dichos establecimientos deben adaptarse a las necesidades y exigencias cambiantes de los consumidores para permanecer en el mercado.

Incremento de la competencia: su calificación fue de 0.16 y representa una de las principales amenazas para las Pymes de alimentos y bebidas porque involucra la reducción de clientes y con ello la disminución de sus ventas, por ello es imprescindible que la empresa monitoree continuamente el mercado para responder de forma oportuna frente a dicha amenaza que podría poner en riesgo su permanencia en el mercado.

El resultado de la matriz Evaluación de Factores Externos se interpretó en base a lo siguiente:

1: Nada favorable	2: Poco favorable	3: Favorable	4: Totalmente favorable
-------------------	-------------------	--------------	-------------------------

#### **Interpretación:**

Los resultados de la matriz de Evaluación de Factores Externos permitieron apreciar un resultado de 2.46 que se encuentra por debajo de la media de 2.50, y se enmarca como poco favorable. Por lo tanto, se evidenció que la empresa no está respondiendo favorablemente frente a los factores externos que se presentan.

**Tabla 4.** Matriz de estrategias DAFO

<p><b>Pymes de servicios de Alimentos y Bebidas del cantón La Maná</b></p>	<p><b>Fortalezas</b>  F1. Amplia experiencia de los propietarios en la elaboración de comidas y bebidas.  F2. Buena actitud de los propietarios.  F3. Disponibilidad del personal hacia el mejoramiento  F4. Precios de comidas y bebidas accesibles a los consumidores.</p>	<p><b>Debilidades</b>  D1. No cuentan con direccionamiento estratégico  D2. Personal poco calificado para atender al personal.  D3. Despreocupación por la creación y difusión de conocimiento.  D4. No cuentan con recetarios y los menús están desactualizados.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>FO</b></p>	<p><b>DO</b></p>
<p>O1. Creciente demanda de alimentos y bebidas.  O2. Formación y desarrollo del personal  O3. Mayor difusión de las Pymes de alimentos y bebidas  O4. Incrementar la variedad de alimentos y bebidas.</p>	<p>F4. O3: Creación de perfiles de Facebook y páginas web para las Pymes de servicios de alimentos y bebidas.   F4. O4: Ampliar la oferta de alimentos y bebidas que ofrecen al mercado manteniendo precios competitivos.</p>	<p>D1. O2: Desarrollar los elementos del direccionamiento estratégico y socializarlo con el personal.   D2. O2: Capacitar al personal en función de sus necesidades mediante talleres que favorezcan el aprovechamiento de la información y les permitan actualizar sus conocimientos.   D3. O2: Dotar al personal de manuales de funciones que permitan conocer las actividades correspondientes a su cargo.</p>
<p><b>Amenazas</b></p>	<p><b>FA</b></p>	<p><b>DA</b></p>
<p>A1. Incremento de la competencia en el mercado  A2. Incremento de los precios de los insumos  A3. Insatisfacción y pérdida de clientes  A4. Mayores exigencias de los consumidores</p>	<p>F2. A1: Alcanzar un mayor nivel de compromiso del personal reconociendo su esfuerzo, para obtener una ventaja frente a las empresas de la competencia.   F3. A3: Incentivar al personal por medio de la rotación de cargos y desarrollo de talleres para resolución de problemas que les permita adquirir nuevos conocimientos y habilidades.</p>	<p>D3. A3: Establecimiento de políticas para el funcionamiento de las Pymes de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.   D4. A4: Proponer un formato de recetario y menú que para las Pymes que permita satisfacer las exigencias de los consumidores.</p>

**Elaborado por:** Las investigadora

## **Análisis de la matriz de estrategias DAFO**

### **En el cuadrante FO:**

1. Se planteó como estrategias la creación de perfiles de Facebook y páginas web para las Pymes de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná, de este modo se busca difundir los establecimientos y los productos que ofertan a los consumidores.
2. Ampliar la oferta de productos que ofrecen a los consumidores manteniendo precios competitivos para satisfacer las exigencias crecientes de los Pymes de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

### **En el cuadrante FA:**

1. Analizando los ítems correspondientes se estableció como estrategia alcanzar un mayor nivel de compromiso del personal hacia los objetivos de las Pymes de alimentos y bebidas del cantón La Maná.
2. Incentivar al personal por medio de la rotación de cargos y desarrollo de talleres para resolución de problemas que les permita adquirir nuevos conocimientos y habilidades que favorezcan el desarrollo de las actividades de cada colaborador.

### **En el cuadrante DO:**

1. Se planteó el desarrollo de los elementos del direccionamiento estratégico y socializarlo con los colaboradores, determinando un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en pos de los objetivos empresariales.
2. Capacitar al personal en función de sus necesidades mediante talleres que favorezcan el aprovechamiento de la información y de paso a la actualización de conocimientos.
3. Por último, se propuso la dotación de manuales de funciones que permitan al personal conocer con exactitud las actividades a su cargo, evitando así la incertidumbre respecto a la responsabilidad de cada colaborador.

### **En el cuadrante DA:**

1. Se contempló el establecimiento de políticas para el funcionamiento de las Pymes de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná, misma que permitirán contar con lineamientos o principios estructurados para el funcionamiento de las Pymes de alimentos y bebidas.

2. Se planteó formatos de recetarios y menú para documentar y difundir el conocimiento sobre las preparaciones, aprovechando el conocimiento de los colaboradores del área de cocina, de este modo puede ser utilizado, mejorado y almacenado.

Las estrategias propuestas se orientan principalmente al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los colaboradores desde una perspectiva tácita y explícita buscando un mayor compromiso del personal al llevar adelante iniciativas que contribuyan a su formación y desarrollo.

## **12. IMPACTO SOCIAL, ECONÓMICO, TÉCNICO Y AMBIENTAL**

Los impactos a obtener con el desarrollo de esta investigación se describen a continuación:

### **12.1. Impacto social**

El desarrollo de la investigación posee un impacto social relevante, puesto que se dirige a un importante sector de las PYMES del cantón la Maná, ofreciendo información actualizada sobre el conocimiento tácito y explícito, permitiendo detectar deficiencias como el bajo nivel de transmisión de la información de los propietarios hacía sus colaboradores en lo que respecta a las actividades del servicio de alimentos y bebidas, estos resultados que facilitaran la toma de decisiones en la búsqueda de estrategias enfocadas a mejorar la transmisión de conocimientos, mejorando con ello la calidad de vida de los propietarios y empleados de este sector de servicios.

### **12.2. Impacto económico**

Con la aplicación del modelo de la gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi se logró mejoras en varios ejes como la socialización, exteriorización, combinación e interiorización al momento de transmitir el conocimiento, con ello se agilizan los procesos productivos en los servicios de alimentos y bebidas y esto a su vez contribuye a una mejor estabilidad económica de las PYMES en estudio.

### **12.3. Impacto técnico**

Posee un impacto técnico relevante porque el diseño del modelo de gestión del conocimiento estuvo basado en fundamentos teóricos de autores reconocidos, además de un diagnóstico previo a través del censo a los propietarios y encuestas a los colaboradores de las PYMES del sector servicios de alimentos y bebidas que permito una caracterización global de estar

microempresas, detectando de esta forma las deficiencia existente frente a las cuales se planteó estrategias de socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

#### 12.4. Impacto ambiental

En lo que respecta al impacto ambiental que generó la propuesta, cabe resaltar que las estrategias de intención, autonomía, fluctuación, redundancia y variedad de requisitos buscan la sostenibilidad de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas en términos de responsabilidad social a través de la formulación de políticas para un manejo adecuado de los ingredientes y alimentos que se manipulan en la elaboración de los diversos productos que se expenden a diario a la población del cantón La Maná.

### 13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Cuadro 42. Presupuesto

Actividades	Cantidad	Valor unitario	Titulación I	Titulación II
<b>Recursos humanos</b>				
Investigadoras	2	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>Subtotal:</b>			<b>\$ 300,00</b>	<b>\$ 300,00</b>
<b>Recursos materiales</b>				
Cuaderno	2	\$ 1,50	\$ 3,00	
Esferos	4	\$ 0,50	\$ 2,00	\$ 2,00
Carpetas	2	\$ 1,00	\$ 2,00	\$ 2,00
Lápices	2	\$ 0,50	\$ 1,00	\$ 1,00
Borrador	2	\$ 0,25	\$ 0,50	\$ 0,50
Grapadora	1	\$ 2,70	\$ 2,70	\$ 2,80
Perforadora	1	\$ 2,80	\$ 2,80	\$ 2,80
Diseño instrumentos para la encuesta	187	\$ 0,25	\$ 46,75	
Aplicación de instrumentos	187	\$ 0,50		\$ 93,50
Tabulación y análisis de los resultados	187	\$ 0,50		\$ 93,50
Resultados de la caracterización	1	\$ 100,00		\$ 100,00
Impresiones	400	\$ 0,15	\$ 15,00	\$ 45,00
Copias	100	\$ 0,05	\$ 5,00	\$ 5,00
Anillados	6	\$ 2,00	\$ 6,00	\$ 6,00
Empastado	1			\$ 25,00
<b>Subtotal:</b>			<b>\$ 86,75</b>	<b>\$ 379,10</b>
<b>Gastos varios:</b>				
Transporte	50	\$ 0,50	\$ 25,00	\$ 25,00
Gastos de alimentación	20	\$ 3,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Energía eléctrica mensual	6	\$ 7,00	\$ 21,00	\$ 21,00
<b>Subtotal:</b>			<b>\$ 106,00</b>	<b>\$ 106,00</b>
<b>Recursos tecnológicos:</b>				
Laptop (depreciación mensual)	2	12,5	37,5	37,5
Pendrive	1	14,01	14,01	
Internet horas	300	0,9	135	135
<b>Subtotal:</b>			<b>186,51</b>	<b>172,5</b>

Subtotal:	\$ 679,26	\$ 957,60
		\$1.636,86
Imprevistos 6%		\$ 49,11
<b>COSTO TOTAL:</b>		<b>\$1.685,97</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 14.1. Conclusiones

- En las PYMES de servicios de alimentos y bebidas el 90% de los encuestados que representan a 69 directivos consideraron que no se cuenta con manuales de atención a los clientes. En similar proporción los directivos sostienen que no se socializaron los manuales de atención a los clientes con los colaboradores. Además, se concluyó que el 78% manifestaron que sus negocios no disponen de manuales de funciones que delimite las actividades y responsabilidades que debe desarrollar cada colaborador en relación al cargo ocupado. Otro aspecto que se pudo evidenciar es que el 91% correspondiente a 70 propietarios de las PYMES del sector analizado sostuvo que no cuentan con un recetario de cocina para la elaboración de las comidas y bebidas que ofrecen en sus establecimientos, es decir que el conocimiento sobre las preparaciones radica únicamente en las personas que se ocupan de efectuar los procesos inherentes al área operativa, específicamente al área de cocina.
- Un alto porcentaje de colaboradores no recibieron capacitaciones de parte de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná, asimismo se apreció que no disponen de documentos tales como manuales de actividades, de procedimientos, recetarios de preparaciones donde se plasmen los conocimientos generados, además que no se ha establecido tiempo para efectuar acciones que propicien la distribución de conocimientos en las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná. Asimismo, el 65% afirmó que no se presta atención debida a esta fase de la gestión del conocimiento, en el mismo orden de ideas se pudo apreciar que los empleados no dominan algún otro idioma adicional al español e inglés.
- Los resultados de la matriz EFE y EFI, reflejaron que las principales deficiencias que presentan las PYMES de servicio de alimentos y bebidas del cantón La Maná se asocian a la inexistencia de un direccionamiento estratégico, no poseer personal calificado para la

atención al cliente, despreocupación de los propietarios por la creación y difusión de nuevos conocimientos, además de no contar con recetarios y menú actualizados.

- Tomando en cuenta las deficiencias identificadas en las PYMES del sector de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná se formuló el modelo de gestión de conocimientos de Nonaka y Takeuchi que contempló en la etapa 1. El establecimiento de las condiciones necesarias de: intención, autonomía, fluctuación, redundancia, variedad de requisitos y en la etapa 2. La creación de conocimientos a través de estrategias de socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

#### **14.2. Recomendaciones**

- Frente a las dificultades identificadas en la conversión del conocimiento de tácito a explícito que caracteriza a la gestión del conocimiento en las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná, se sugiere documentar y mantener actualizada la información que se genera al desarrollar los procesos de elaboración de los diferentes productos gastronómicos que ofrecen a sus clientes.
- Es importante que los directivos identifiquen y se capaciten sobre los procesos de gestión del conocimiento para que puedan promover acciones, acorde a la situación de cada una de las PYMES, y de esta manera faciliten la generación, captura, distribución y aplicación de información y conocimientos.
- Es fundamental que los directivos y colaboradores de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná establezcan el firme compromiso de involucrarse con la gestión del conocimiento a través de la aplicación frecuente de las matriz EFE y EFI para que puedan contrarrestar las deficiencias identificadas.
- Se sugiere a las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná que acojan el modelo de gestión de conocimiento propuesto y lo pongan en práctica, puesto que les brindará la posibilidad de acrecentar el potencial de conocimientos y habilidades de sus colaboradores.

## **15. Desarrollo de la propuesta del modelo de gestión de conocimientos**

### **15.1. Estructura de la propuesta del modelo de gestión de conocimientos para las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná.**

El detalle descriptivo de la estructura del modelo de gestión de conocimientos bajos los principios de Nonaka y Takeuchi se presentó a continuación:

15.1.1. Datos informativos

15.1.2. Descripción de la propuesta

15.1.3. Justificación de la propuesta

15.1.4. Objetivos

- 15.1.4.1. Objetivo general
- 15.1.4.2. Objetivos específicos

15.1.5. Alcances del modelo de gestión del conocimiento Nonaka y Takeuchi

15.1.6. Descripción de las etapas de implementación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

15.1.7. Desarrollo de las etapas del modelo de gestión del conocimiento Nonaka y Takeuchi

- **15.1.7.1. Etapa 1. Establecimiento de las condiciones necesarias**
  - Condición de intención
  - Condición de individualización
  - Condición de fluctuación o caso recreativo
  - Condición de redundancia
  - Condición de variedad requisitos
- **15.1.7.2. Etapa 2. Creación de conocimientos**
  - Socialización
  - Exteriorización
  - Combinación
  - Interiorización

### **15.1.1. Datos informativos:**

**Título:** Modelo de gestión de conocimientos de Nonaka y Takeuchi que permita mejorar el desarrollo microempresarial de las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

#### **Entidad ejecutora:**

La Universidad Técnica de Cotopaxi- Extensión La Maná.

#### **Ubicación de la propuesta:**

Se desarrolló entre las PYMES de servicio de alimentos y bebidas ubicadas en:

Provincia: Cotopaxi

Cantón: La Maná.

#### **Equipo Técnico responsable:**

**Coordinador:** Ing. M. Sc. Neuval José Villegas Barros

- Carrillo Cabrera María José
- Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### **15.1.2. Descripción de la propuesta**

El desarrollo de la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento basado en los principios de Nonaka y Takeuchi para las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná estuvo basado en las necesidades evidenciadas en el desarrollo de la investigación de campo a través del censo a los propietarios donde se detectó que la mayoría de estas microempresas no disponen de un manual de atención, manual de trato con los proveedores, un bajo nivel de uso programas computarizados para llevar sus procesos, además de un notable déficit en cuanto al nivel de procesos de registros, archivo y actualización de información, además de no contar con flujogramas de los procesos operativos.

A través de las encuestas se pudo apreciar que los colaboradores presentaron problemas como el bajo nivel de capacitaciones al personal, no contar con manuales de procedimientos, bajo énfasis sobre la generación de nuevos conocimientos, así mismo en la fase captura de

conocimiento no disponen de manuales ni recetarios sobre la preparación y demás procesos operativos y manejo de los idiomas extranjeros.

Por los antecedentes antes expuestos se consideró relevante el diseño de un modelo de gestión de conocimiento, considerando oportuno el modelo de Nonaka y Takeuchi, puesto que el mismo consideró varios procesos como la creación, estructuración, transformación y transferencia de conocimientos, almacenamiento e incorporación en las actividades de la empresa, enfocados a promover un conocimiento individual y grupal.

Así como el aprendizaje, el conocimiento tácito y explícito a través del cual planteó dar valor a los procesos de conocimiento entre las PYMES dedicadas a ofrecer el servicio de alimentos y bebidas, donde los beneficiarios directos constituirán los propietarios y colaboradores y de forma indirecta todos los clientes que acuden a estos establecimientos.

El modelo de gestión propuesto constará de los siguientes componentes socialización, externalización, combinación e internacionalización, todo ellos enfocados a promover el conocimiento explícito y tácito de los propietarios y colaboradores de las PYMES de servicio de alimentos y bebidas del cantón La Maná con estrategias acorde a las deficiencias detectadas de manera previa en la caracterización a través de del censo y encuestas.

### **15.1.3. Justificación de la propuesta**

El desarrollo de esta propuesta sobre un modelo de gestión de conocimiento fue importante porque estuvo sustentado en información de fuentes primaria a través de las cuales se pudo identificar las deficiencias más relevantes concernientes a la gestión de conocimiento entre las PYMES de servicio de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

La estructura y contenidos del modelo de gestión de conocimiento fueron prácticos porque permitirá mejorar los procesos de generación, captura, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento a través de estrategias de socialización, externalización, combinación e internacionalización, cada una de estas estrategias fueron abordadas desde la óptica de las deficiencias detectadas, haciendo de este modelo una herramienta práctica que favorecerá de manera positiva al desarrollo microempresarial de este sector económico.

Su relevancia se puso de manifiesto al momento de ofrecer información actualizada sobre el conocimiento explícito y tácito en sus diversas dimensiones e indicadores que permitieron tener una noción más amplia sobre la situación actual de la gestión del conocimiento entre estas microempresas a través de una caracterización minuciosa, estos datos constituyeron una fuente valiosa para el desarrollo de la propuesta actual o para futura investigación enmarcadas en este ámbito.

Fue innovador porque esta temática fue poco abordada entre las PYMES de servicios de alimentos y bebidas, por lo cual los resultados obtenidos constituyeron un precedente para futuras investigación en la línea de la gestión del conocimiento que fue de gran utilidad para el desarrollo microempresarial del sector de alimentos y bebidas y posteriormente a otros tipos de PYMES, consiguiendo con ello un aporte significativo al desarrollo empresarial y economía del cantón La Maná.

Con el desarrollo de la presente propuesta se beneficiaron de manera directa los propietarios y colaboradores, quienes contaron con un modelo de gestión de conocimiento, diseñado acorde a sus necesidades, haciéndolo práctico para su aplicación, beneficiando con ello de manera indirecta a los clientes que acudieron a adquirir los diversos servicios de alimento y bebidas de las PYMES del cantón La Maná.

#### **15.1.4. Objetivos**

##### **15.1.4.1. Objetivo General**

Proponer el desarrollo de un modelo de gestión de conocimiento basado en los principios de Nonaka y Takeuchi, acorde a las deficiencias detectadas en las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

##### **15.1.4.2. Objetivos específicos**

- Establecer el alcance del modelo de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi entre las PYMES de servicios de alimentos y bebidas.

- Describir las etapas de implementación del modelo de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi que permita el crecimiento microempresarial de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas.
- Desarrollar las etapas del modelo de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi para las PYMES de servicios de alimentos y bebidas.

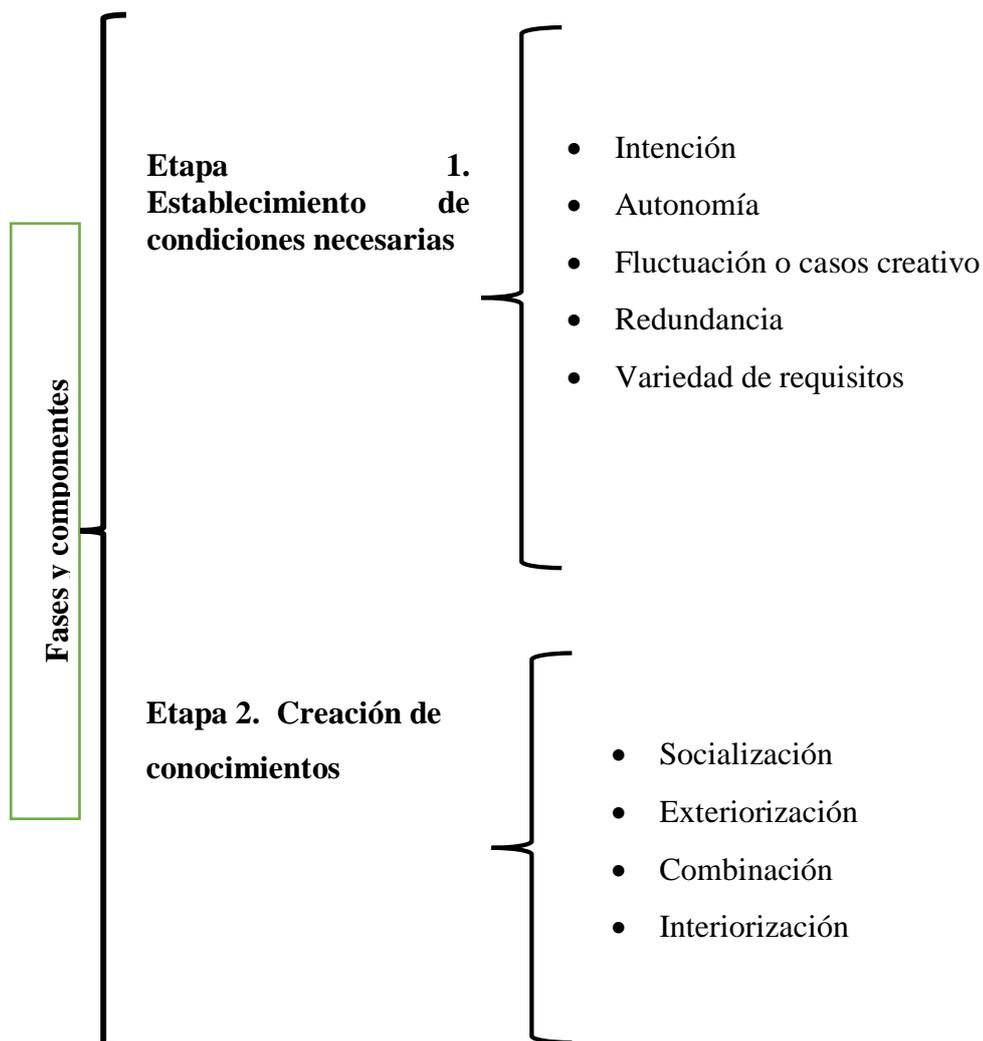
#### **15.1.5. Alcances del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi para las PYMES de servicios de alimentos y bebidas**

Con el desarrollo del modelo de gestión se pretendió obtener los siguientes alcances:

- Posibilidad de agregar valor a las PYMES de servicios de alimentos y bebidas frente a la competencia.
- Fortalecimiento del capital intelectual de los propietarios y colaboradores de estas PYMES.
- Creación de una estructura innovadora y eficiente en la transmisión de información interna.
- Estar más capacitados logrando mayor competitividad microempresarial en los ámbitos de:
  - La creación de nuevo conocimiento
  - Difusión de aquel conocimiento entre el personal de la empresa.
  - Incorporación rápida de ese conocimiento a los procesos productivos de servicio de alimentos y bebidas.
  - Innovación continua, incrementando su capacidad para responder dinámicamente a las demandas de los clientes y usuarios, creación de nuevos mercados.

#### **15.1.6. Descripción de las etapas de implementación del modelo de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi**

Para la implementación de modelo de gestión de conocimiento sugerido para las PYMES de servicio de alimentos y bebidas del cantón La Maná, el cual se sustentó bajo los principios de Nonaka y Takeuchi se dividió en dos etapas las cuales se resumió en la siguiente figura.



Elaborado por: Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### **15.1.7. Desarrollo de las etapas del modelo de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi para las PYMES de servicios de alimentos y bebidas.**

Se procedió a describir las etapas y las respectivas estrategias del modelo de gestión de conocimiento sugerido que estuvo conformado por dos etapas. La primera etapa se expuso a continuación:

#### **15.1.7.1. Etapa 1: Establecimientos de las condiciones necesarias**

Para el desarrollo del modelo de gestión de conocimientos fue necesario el establecimiento de las condiciones necesarias que aseguren el éxito de las estrategias sugeridas entre las cuales se mencionan 5 estrategias detalladas a continuación:

### Estrategia 1. Intención

Debido que en la mayoría de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas no poseen un direccionamiento estratégico definido, así como la ausencia de un modelo de gestión del conocimiento y con el propósito de motivar la condición de la intención se plantearon las siguientes estrategias de intención:

**Cuadro 43.** Estrategias de intención

<b>Estrategias de intención</b>		
Objetivo: Incentivar el nivel de compromiso de los propietarios y colaboradores para la implementación del modelo de gestión de conocimiento propuesto para las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná.		
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultado</b>
Revisar o diseñar la visión, misión o valores de las PYMES .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la misión, visión y valores.</li> <li>• Efectuar una reunión de socialización y sensibilización de los mismos.</li> </ul>	Los colaboradores se identifican con la imagen de las PYMES. Generar sentimientos de compromiso y pertenencia hacia las PYMES .
Talleres sobre la gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, desarrollar y evaluar un taller sobre el modelo de gestión de conocimiento, etapas, e importancia.</li> </ul>	Sembrar las bases para la implementación del modelo de gestión de conocimiento sugerido.
Fomentar el desarrollo de reuniones mensuales entre la parte directiva y colaboradores.	Planificación, adecuación de lugar y desarrollo de las reuniones por parte de los propietarios.	Cultura de transmisión de conocimiento más eficiente y confianza.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

## Estrategia 2. Condición de individualización

La siguiente estrategia de la etapa 1. Fue la condición de individualización que tuvo como propósito fundamental incentivar las capacidades de los colaboradores, debido que la fase de caracterización reflejo deficiencias en este aspecto.

Para incentivar el desarrollo de la condición de individualización se sugirieron las estrategias planteadas a continuación:

**Cuadro 44.** Estrategias de individualización

<b>Estrategias de individualización</b>		
Objetivo: Impulsar las capacidades de los colaboradores de las PYMES de servicio de alimentos y bebidas del cantón La Maná.		
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultado</b>
Fomentar la cultura del reconocimiento a través de la meritocracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la metodología a través de la cual se efectuarán estos reconocimientos.</li> <li>Establecimiento del tipo de reconocimientos y frecuencia.</li> <li>Aplicación</li> </ul>	Los colaboradores se sienten más motivados y valorados.
Taller sobre autoestima	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación, adecuación, desarrollo y evaluación de los talleres.</li> </ul>	Adquieren habilidades para sentirse con una autoestima alta.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

## Estrategia 3. Condición de fluctuación o caso creativo

La tercera estrategia de la etapa 1 del establecimiento de las condiciones necesarias fue la condición de fluctuación o caso recreativo que surgió como respuesta al bajo nivel de manejo de conflictos que puedan surgir entre las PYMES de servicios de alimentos y bebidas.

Con el propósito de fomentar el desarrollo de la condición de fluctuación o casos creativo se sugirieron las estrategias planteadas a continuación:

**Cuadro 45.**Estrategias de fluctuación o caso creativo

<b>Estrategias de fluctuación o caso creativo</b>		
Objetivo: Dotar de conocimientos para adquirir habilidad frente a los problemas que ¿pudieran surgir en la PYMES .		
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultado</b>
Desarrollo de talleres con simulación de casos o situaciones problema que se han presentado o pudieran presentarse entre las PYMES de alimentos o bebidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión para crear supuesto o problemas.</li> <li>• Resolver estos problemas a través de talleres empleando la técnica de la lluvia de ideas.</li> </ul>	Adquirir habilidades para hacer frente a problemas que pudieran surgir en el desarrollo de sus actividades.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

#### **Estrategia 4. Condición de redundancia**

La cuarta estrategia de la etapa 1 del modelo de gestión de conocimiento denominada de redundancia fue planteada frente al bajo nivel de conocimiento sobre la conversión de la moneda local en monedas extranjeras o viceversa.

Para cumplir con la condición de redundancia se consideró pertinente el planteamiento de la siguiente estrategia:

**Cuadro 46.**Estrategias de redundancia

<b>Estrategias de redundancia</b>		
Objetivo: Fomentar conocimiento entre los propietarios y colaboradores sobre procesos que pueden ser de utilidad en situaciones poco frecuentes o futuras.		
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultado</b>
Desarrollo de talleres sobre conocimientos básicos del idioma Inglés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de convenios con la Universidad Técnica de Cotopaxi para el desarrollo de curso de Inglés.</li> </ul>	Adquirir habilidades básicas de idioma Inglés para el trato con turistas extranjeros.

Curso intensivo de conversión de la moneda local a monedas extranjeras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio con la Universidad Técnica de Cotopaxi para el desarrollo de talleres sobre este tema en la materia de vinculación con la sociedad.</li> </ul>	Adquirir habilidades básicas en la conversión de la moneda local para el trato con turistas extranjeros.
---	--	--

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Estrategia 5. Condición variedad de requisitos

La última estrategia de la etapa 1. Fue la condición de requisitos que se planteó como respuesta al bajo nivel de conocimientos transversales generados entre los propietarios y colaboradores, detectados a través del censo y las encuestas.

Las estrategias desarrolladas con el fin de cumplir esta condición se detallaron a continuación:

**Cuadro 47.** Estrategias de variedad de requisitos

Estrategias de variedad de requisitos		
Objetivo: Incentivar conocimientos transversales de los propietarios y colaboradores de las PYMES de alimentos y bebidas del cantón La Maná.		
Estrategia	Actividades	Resultado
Rotación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación para el intercambio de funciones en horario poco concurridos con el fin de que se pueda ofrecer un proceso de inducción previo.</li> </ul>	Adquirir habilidades en diversos puestos de las PYMES y brindarse apoyo mutuo.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

#### 15.1.7.2. Etapa 2: Creación de conocimiento

En la segunda etapa de aplicación del modelo de gestión del conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi se hace énfasis a cuatro componentes: Sociabilización, exteriorización,

combinación e interiorización, los cuales se describen a continuación con sus respectivas estrategias.

### **Estrategia 1. Sociabilización**

En vista que se detectaron deficiencias en la asimilación del conocimiento explícitos entre los propietarios y colaboradores de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná se plantearon las siguientes estrategias con el fin de cumplir este componente se detallaron a continuación:

**Cuadro 48.** Estrategias de sociabilización

<b>Estrategias de sociabilización</b>		
Objetivo: Fomentar estrategias para hacer frente las deficiencias detectada en la asimilación del conocimiento explícitos entre los propietarios y colaboradores de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.		
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultado</b>
Diseño de manuales para el trato con el clientes, proveedores y manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de los manuales acorde a los formatos prediseñados.</li> <li>• Socialización de los formatos de los manuales en las reuniones mensuales.</li> </ul>	Mejoramiento en el trato con los clientes, proveedores y en el desarrollo de sus actividades diarias.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### **Desarrollo de la estrategia de sociabilización**

Con la finalidad de dar cumplimiento a la estrategia de sociabilización se procedió a diseñar el manual de trato con el cliente que se detalla a continuación:

#### **a. Formato manual de trato con el cliente.**

El siguiente formato sugerido pretende mejorar los aspectos inherentes al trato con los clientes de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná, porque en el mismo se detallan las políticas a ser aplicadas al respecto.

**Cuadro 49.**Formato manual de trato con el cliente

---

## MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE




---

**Objetivo:** Brindar al cliente con la mayor amabilidad, información clara, oportuna y veraz un servicio de calidad en cada una de las adquisiciones de servicio de alimentos y bebidas en el establecimiento.

---

**Alcance:** El alcance del manual de atención al cliente se atribuye al personal de todas las áreas que constituyen las PYMES de servicios de comidas y bebidas del cantón La Maná.

---

**Introducción:** El manual de atención al cliente es un documento de orientación, cuyo contenido se orienta a todos los miembros del personal de las PYMES con el propósito de ofrecer directrices que expresan el compromiso con el servicio y la excelente atención al cliente.

---

### **Políticas:**

El personal debe atender a los clientes de forma amable y respetuosa.

El personal no debe hacer esperar innecesariamente al cliente.

Los cobros deben ser efectuados con la mayor certidumbre y agilidad posible.

El personal debe cuidar su higiene personal y estética en el trato al cliente.

La información que se ofrece a los clientes debe ser clara y confiable.

Los precios de los alimentos y bebidas que se expenden en el establecimiento deben ser exhibidos de forma documental.

Atender de forma prioritaria las sugerencias de los clientes

---

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### **b. Formato manual de funciones**

La segunda estrategia de sociabilización que se contempló fue el diseño de un manual de funciones para el gerente, chef, contador, asistente del chef, cajero y mesero que son los puestos de mayor incidencia entre las PYMES de servicios de alimentos y bebidas.

- **Funciones del gerente:**

A continuación, se describió los requisitos y funciones a cumplir a la persona que ostente el cargo de gerente:

**Cuadro 50.**Manual de funciones: Gerente

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente
<b>Dependencia:</b>	Área Administrativa
<b>Número de cargos:</b>	Uno
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Estudios universitarios mínimo de Tercer nivel
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Tres (3) años de experiencia laboral relacionada
<b>Objetivo Principal</b>	
Persona encargada de planificar las tareas diarias de un restaurante incluyendo la realización de inventarios de equipo suministros y el seguimiento de las actividades de los empleados.	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tener habilidades para resolución de problemas y toma de decisiones en la cafetería.</li> <li>○ Promocionar la cafetería por diferentes medios.</li> <li>○ Buscar nuevas estrategias para incrementar las ventas de la microempresa.</li> <li>○ Responsable de autorizar y realizar los pagos al personal.</li> <li>○ Realizar las compras de materia prima para la elaboración de la comida de la cafetería.</li> <li>○ Tener capacidad de dar instrucciones claras y concisas.</li> <li>○ Ejerce el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.</li> <li>○ Selecciona, asigna, motiva, integra, promueve y evalúa a las personas dentro de la estructura organizacional. Controla el desempeño de las personas, verifica los logros de la microempresa.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

- **Funciones del chef**

Los requisitos y funciones que debe cumplir la persona que cumpla el cargo de chef deberá cumplir se mencionaron en la siguiente tabla de funciones:

**Cuadro 51.**Manual de funciones: chef

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	
<b>Nombre del cargo:</b>	Chef
<b>Dependencia:</b>	Área de Producción
<b>Número de cargos:</b>	Uno
<b>Reporta a</b>	Gerente
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Carrera técnica, profesional de cocina Cursos de actualización y especialización
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Ciencia (5) años como jefe de partida en diferentes cocinas de restaurantes y/u hoteles Acreditados
<b>Objetivo Principal</b>	
Persona encargada de la dirección, organización, planeación, orden y control de cocina, conocimiento materias primas, equipos y técnicas de preparación de alimentos, tiempos de cocción, sistemas de trabajo en la cocina, procesos de menú y carta, manipulación de alimentos.	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboración de los pedidos de los clientes</li> <li>○ Elaborar la lista correspondiente de las materias primas que se requieren semanalmente.</li> <li>○ Supervisión de condiciones de alimentos que recibe la cocina</li> <li>○ Vigilancia de aseo y desinfección de la cocina</li> <li>○ Inspección de porciones, limpieza y decoración de platos</li> <li>○ Aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad</li> <li>○ Diseño y estructura de menús para eventos</li> <li>○ Supervisar desempeño del personal a su cargo</li> <li>○ Velar por la reducción de costos</li> </ul>	

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

- **Funciones del contador/a**

Los requisitos de formación, experiencia, el objetivo y funciones del contador fueron expuesta a continuación:

**Cuadro 52.**Manual de funciones: contador

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	
<b>Nombre del cargo:</b>	Contador
<b>Dependencia:</b>	Área Administrativa
<b>Número de cargos:</b>	Uno
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Estudios universitarios mínimo de 3° nivel
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Tres (3) años de experiencia laboral relacionada
<b>Objetivo Principal</b>	
Llevar la contabilidad de la actividad económica de la microempresa.	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Registrar las transacciones económicas que se desarrollan en la microempresa.</li> <li>○ Realizar las declaraciones de impuestos de IVA</li> <li>○ Efectuar los correspondientes pagos de impuestos.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

- **Funciones del asistente del chef**

Debido que no se encuentran definidas de manera documental las funciones para este cargo se sugirió el siguiente esquema de funciones para el asistente del chef.

**Cuadro 53.**Manual de funciones: asistente de chef

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	
<b>Nombre del cargo:</b>	Chef
<b>Dependencia:</b>	Área de Producción
<b>Número de cargos:</b>	Dos
<b>Reporta</b>	Chef
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Carrera técnica, profesional de cocina Cursos de actualización y especialización
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Mínimo 1 año en labores afines
<b>Objetivo Principal</b>	
Persona encargada de asistir al chef de acuerdo a los requerimientos presentados en el área de cocina.	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asistir al chef en las tareas asignadas</li> <li>○ Mantener en orden y limpieza el área de cocina.</li> <li>○ Velar por el estado de las materias primas que ingresan al área de cocina.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

- **Funciones del cajero**

Los requisitos indispensables para el cargo de cargo de cajero/a en el sector de servicio de las PYMES de alimentos y bebidas se describió a continuación:

**Cuadro 54.**Manual de funciones: cajero

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	
<b>Nombre del cargo:</b>	Cajero
<b>Dependencia:</b>	Área de servicio
<b>Número de cargos:</b>	Uno
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Bachiller
<b>Requisitos de Experiencia</b>	1 año de experiencia laboral relacionada
<b>Objetivo Principal</b>	
<p>Persona encargada de realizar los respectivos cobros a los clientes por las ventas y mantener en perfecto orden el local comercial.</p>	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coordinar con los meseros el arreglo del local comercial.</li> <li>○ Llevar un registro documental de las ventas realizadas.</li> <li>○ Realizar los cobros por las ventas y facturar.</li> <li>○ Mantener a buen recaudo el dinero de caja.</li> <li>○ Realizar arqueos de caja al finalizar el día.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

- **Funciones del cargo de mesero/a**

Se consideró necesario especificar los requisitos indispensables para este cargo puesto que en este tipo de PYMES es prioritario la contratación de este cargo que clave para la atención a los usuarios.

**Cuadro 55.**Manual de funciones: mesero

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	
<b>Nombre del cargo:</b>	Mesero
<b>Dependencia:</b>	Área de servicio
<b>Número de cargos:</b>	Uno
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Bachiller
<b>Requisitos de Experiencia</b>	1 año de experiencia laboral relacionada
<b>Objetivo Principal</b>	
Persona encargada de la atención al cliente en la cafetería	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocer la carta en su totalidad y a detalle.</li> <li>○ Desempeñar sus funciones con una excelente presentación personal</li> <li>○ Colocación de mantelería, tapas de papel utilizadas en el momento</li> <li>○ Colaboración con el aseo y cuidado del comedor y la dotación del mismo</li> <li>○ Aviso de inconvenientes al gerente</li> <li>○ Presentación y toma de órdenes</li> </ul>	

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

## Estrategia 2. Exteriorización

Dentro de la etapa 2. Del modelo de gestión del conocimiento se planteó estrategias de exteriorización enfocadas a promover el conocimiento tácito y explícito de los propietarios y colaboradores.

**Cuadro 56.** Estrategias de exteriorización

<b>Estrategias de exteriorización</b>		
Objetivo: Promover la exteriorización del conocimiento tácito que genera conocimiento explícito entre los propietarios y colaboradores de las PYMES de servicio de alimentos y bebidas del cantón La Maná.		
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultado</b>
Elaborar un recetario del menú que ofrecer la PYMES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar reuniones entre la propietaria y a cocinera para el desarrollo del menú.</li> </ul>	Elaboración de un recetario documentado.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

## Desarrollo estrategia de exteriorización

Con este propósito de mejorar la presentación el proceso de elaboración de los alimentos y bebidas se propuso el siguiente formulario de recetario:

**Cuadro 57.** Formato recetario

<b>Nombre de la receta:</b>				
<b>Tipo de plato:</b>		<b>Tiempo de cocción:</b>		
<b>Nº de receta:</b>		<b>Nº de porciones:</b>	<b>Peso por porción:</b>	
<b>Descripción:</b>				
<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Costos</b>
			1.	\$
			2.	\$
			3.	\$
			4.	\$
			5.	\$
			6.	\$
			7.	\$
			8.	\$
			9.	\$
			10.	\$

<b>Fotografía del plato</b>	<b>Costo variable</b>	<b>\$</b>
	<b>Costo variable 10%</b>	<b>\$</b>
	<b>Costo total</b>	<b>\$</b>
	<b>Costo por porción</b>	<b>\$</b>

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

### Estrategia 3. Combinación

Debido que se evidenció falencias en cuanto al uso de tecnologías en el flujo de información y políticas entre las PYMES de servicios de alimentos y servicios se planteó las siguientes estrategias:

**Cuadro 58.** Estrategias de combinación

<b>Estrategias de combinación</b>		
Objetivo: Sistematizar el conocimiento explícito hacía todas las áreas que conforman las Pyme de servicio de alimentos y bebidas.		
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultado</b>
Creación o actualización de un página de las PYMES en la red social Facebook	Crear o innovar una página que permita la transmisión de información hacia los clientes, proveedores y colaboradores	Mejor flujo de información entre os clientes proveedores y clientes.
Desarrollo de políticas para las PYMES de servicio de alimentos y bebidas y la transmisión de esta información de forma online.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de políticas y su socialización a través de la página de las PYMES .</li> </ul>	Elaboración de un recetario documentado.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

#### Desarrollo de las estrategias de combinación:

Para promover las actividades de combinación se consideró pertinente el planteamiento de políticas las cuales se detallan a continuación:

##### a. Políticas

**Cuadro 59.**Formato políticas

<b>PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná</b>	
<b>Dependencia:</b>	Operativa
<b>Tipo de establecimiento</b>	Alimentos y bebidas
<b>Objetivo Principal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar una guía de procedimientos dirigida a los colaboradores sobre normas y prácticas en el manejo de la preparación de alimentos en las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.</li> </ul>	
<b>Políticas</b>	
<b>Elaborado por:</b> Carrillo María José y Escobar Cajamarca Vanessa	

#### **Estrategia 4. Interiorización**

Acorde al censo se pudo evidenciar debilidades en torno al conocimiento explícito entre los propietarios y colaboradores de las PYMES de servicios de alimentos y bebidas del cantón La Maná.

**Cuadro 60.**Estrategias de interiorización

<b>Estrategias de interiorización</b>		
Objetivo: Sistematizar el conocimiento explícito hacia todas las áreas que conforman las Pyme de servicio de alimentos y bebidas.		
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultado</b>
Canalizar las experiencias de los colaboradores.	Reuniones semanales con los colaboradores	Fomentar experiencias positivas como fuente de conocimiento tácito.
Mejorar la salud mental de los propietarios y colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de espacios semanales para actividades de pausas activas y relajación entre los colaboradores.</li> </ul>	Salud mental óptima para una mejor asimilación de conocimiento.

**Elaborado por:** Carrillo Cabrera María José y Escobar Cajamarca Erika Vanessa

## **16. BIBLIOGRAFÍA**

- Agudelo, J., & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Scielo*, 26(4).
- Angulo, R. (Enero de 2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Revista Dialnet*, 17(1). doi:<https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Arenal, C. (2019). *Investigación y recogida de información de mercados. UF1780*. La Rioja, España: Ediciones Tutor Formación.
- Artacho, M. (2017). *Gestión de departamentos de servicio de alimentos y bebidas*. IC: Colombia. doi:978-84-9198-317-0
- Avendaño, V., & Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Redalyc*, 4(10). doi: <https://doi.org/10.21933/J.EDSC.2016.10.181>
- Bedoya, C. (Junio de 2015). Gestión del conocimiento en el tercer sector: de la competitividad a la eficiencia organizacional. *Scielo*, 11(2). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n2/v11n2a07.pdf>
- Blanco, C. (2020). *Transferencia de conocimientos experiencias y vivencias en las empresas creativas*. Colombia: Omnia Science.
- Calvo, O. (Enero de 2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y regiones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 19(1). doi:0124-8693
- Camino, S., & Guale, A. (2017). *Estudio sectorial alojamiento y servicios de comidas y bebidas*. Ecuador: Superintendencia de compañías de valores y seguros. Obtenido de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/a0a93fff-5441-45aa-807a-8ff010875c4d/estudio+de+alojamiento+y+servicios+de+comida.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=a0a93fff-5441-45aa-807a-8ff010875c4d>
- Cantón, I., & Ferrero, E. (Junio de 2016). La gestión del conocimiento en revistas de educación. *Revista Educar*, 52(2). Obtenido de [https://ddd.uab.cat/pub/educar/educar\\_a2016v52n2/educar\\_a2016v52n2p401.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/educar/educar_a2016v52n2/educar_a2016v52n2p401.pdf)
- Cegarra, J., & Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento una ventaja competitiva*. Madrid, España: Esic. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=VrZiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=g>

esti%C3%B3n+del+conocimiento&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjO\_N-KuoLuAhWirFkKHUZaCqkQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento&f=true

Chavez, R. (2015). *Introducción a la Metodología de la investigación* (Segunda ed.). Machala, Ecuador: UTMACH.

Corporación Financiera Nacional. (2017). *Sector manufacturero*. Boletín, Ecuador. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>

Farfán, D., & Garzón, M. (2016). *La gestión del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. doi: 0124-8219

Frías, R., & Rodríguez, C. (2015). Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi. *Revista Apuntes del CENES*, 31(54). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479548635008.pdf>

Gallo, E., Meneses, Y., & Minotta, C. (Enero de 2014). Caracterización poblacional vista desde la perspectiva del desarrollo humano y el enfoque diferencial. *Revista Científica Uninorte*, 22(2). doi: <http://dx.doi.org/10.14482/indes.22.2.5595>

García, M., & Gómez, M. (2015). Prácticas de gestión del conocimiento en los grupos de investigación: estudio de un caso. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 38(1). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rib/v38n1/v38n1a1.pdf>

García, V. (2015). *Análisis Financiero: Un enfoque integral* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.

Gómez, J., Trabucco, J., & Tibisay, C. (2019). El uso del análisis de caracterización de variables cualitativas en datos del programa. *Revista Ciencias*, 44(3). doi:0719-1855

Gómez, M., Demuner, M., Gómez, A., & Arriaga, R. (2014). Gestión del conocimiento en Pymes una exploración. *Revista in Vestigius Ire*, 6(1). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/151722973.pdf>

González, J., & Rodríguez, M. (2018). *Gestión del conocimiento capital intelectual e indicadores aplicados*. Diaz de Santos. doi:978-84-9969-612-6

- González, J., Rodríguez, M., & Cárdenas, E. (2018). Caracterización y medición del nivel de gestión del conocimiento en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi del Departamento de Boyacá. 28(1). Obtenido de <http://www.scielo.o>
- Gudiño, R. (2015). Guía de elaboración de caracterización social. *Redalyc*, 3(2).
- Gutierrez, M., Sapien, A., & Piñon, L. (2015). Gestión de conocimiento en PyME del sector servicios en la ciudad de Chihuahua. *Scielo*. doi:2007-0705
- Hernández, A., Ramos, P., Placencia, M., Indacohea, B., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. España: 3Ciencias. doi:ISBN: 978-84-948257-0-5
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2010). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/search/POBLACION+POR+SEXO,+SEGUN+PROVINCIA,+PARROQUIA+Y+CANTIDAD+DE+EMPADRONAMIENTO/>
- Manrique, J. (2016). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Facultad de Ingeniería Seccional Bogotá en la Universidad Libre*. Bogotá: Universidad Libre.
- Martínez, R., Trujillo, M., & Carrero, M. (2018). Simulador de Diagnostico Empresarial. *Revista Politécnico Grancolombino*, 1(4), 23 p.
- Marulanda, C., & López, M. (2018). La gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 38(1), 170 p. doi:0124-5821
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Oxford University.
- Muñoz, D., & Valencia, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/695/69542291012.pdf>
- Parra, J., & Arias, S. (2017). Metodología para caracterización y análisis de impacto en el medio de egresados de Instituciones de Educación Superior. *Dialnet*, 25(111).
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. doi:978-84-9961-995-8
- Pérez, M. (2016). Gestión del conocimiento orígenes y evolución. *Redalyc*, 25(4). doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02>

- Pimienta, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Revista Política y Cultura*, 13(1).
- Ponjuan, G. (2015). La gestión del conocimiento desde las ciencias de la información: responsabilidades y oportunidades. *Revista Cubana de Información en Ciencias*, 26(3). doi:2307-2113
- Ramos, A. (2015). Gestión del conocimiento en el proceso de docencia para instituciones de educación docente. (U. S. Aquino, Ed.) *Redalyc*, 7(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5604/560458751003.pdf>
- Rodríguez, M. (2019). *Impacto de la gestión del conocimiento en el desempeño de hoteles tres estrellas de Miraflores, 2018*. . Universidad San Ignacio de Loyola.
- Salazar, D., & Osorio, M. (2016). La gestión del conocimiento organizacional y el capital intelectual en el sector de alimentos y bebidas. *Estudios y perspectivas en Turismo*, 25(3). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180746305006.pdf>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid, España: Bubok Publishing.
- Sánchez, R. (2018). *Administración del conocimiento para las pequeñas y mediana empresas*. Santa Marta: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Servicio de Rentas Internas. (Septiembre de 2021). *Catastro de Registro Unico del Contribuyente*. Recuperado el Marzo de 2022, de <https://www.sri.gob.ec/catastros>
- Solis, N., Mena, V., & Lara, T. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador. *Revista Publicando*, 4(11). doi:1390-9304
- Soto, C. (2019). *Guía metodológica para el estudio de impactos ambientales en proyectos agrícolas*. Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Torres, C., & Lamenta, P. (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas de información de las organizaciones. *Redalyc*, 11(32). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78246590001.pdf>

## 17. ANEXOS

### Anexo 1. Hoja de vida del docente tutor

#### CURRICULUM VITAE

##### A. DATOS PERSONALES

Nombres	Neuval José
Apellidos	Villegas Barros
Lugar y Fecha de Nacimiento	Quevedo, 02 de septiembre de 1966
Cédula de Ciudadanía	120243766-9
Cédula Militar	9022611678
Estado Civil	Unión Libre
Dirección Domiciliaria	Ciudad de Quevedo. Parroquia Viva Alfaro, Calle 25 ava, entre Vicente Rocafuerte y San Agustín
Teléfonos	0985751830    0998368078
Email	<a href="mailto:neuval.villegas@utc.edu.ec">neuval.villegas@utc.edu.ec</a>



#### B. ESTUDIOS REALIZADOS

Primarios	Escuela Otto Arosemena Gómez – Quevedo (1973 – 1979)
Secundarios	Colegio Nacional Nicolás Infante Díaz - Quevedo (1979 – 1985)
Superiores	Universidad Técnica Estatal de Quevedo UTEQ. (1985 - 1992)
Post – Grado	Maestría Ejecutiva en Dirección de Empresas, con énfasis en Gerencia Estratégica, MBA. Universidad Regional Autónoma de los Andes. UNIANDES - Ambato.
	Títulos obtenidos:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomado Superior en Gerencia de Marketing</li> <li>• Especialista Superior en Proyectos de Inversión</li> <li>• Magister en Administración y Negocios (en trámite)</li> </ul>
	Maestría en Investigación para el Desarrollo Educativo. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. UTEQ.
	Títulos obtenidos:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomado Superior en Práctica Docente Universitaria</li> <li>• Especialista en Educación Superior</li> <li>• Magíster en Investigación para el Desarrollo Educativo</li> </ul>

**Anexo 2. Currículum vitae investigadora****A. DATOS PERSONALES**

Nombres: María José  
 Apellidos: Carrillo Cabrera  
 Nacionalidad: Ecuatoriana  
 Fecha de nacimiento: 19 de diciembre de 1991  
 Lugar de nacimiento: La Maná  
 Cédula de identidad: 0503742843  
 Estado civil: Unión Libre  
 Teléfono: 0998054746  
 Dirección domiciliaria: Barrio Dorian Gómez, Av. Los Álamos y Pujili  
 Cantón: La Maná  
 Email: majocarrilloc@hotmail.com

**B. ESTUDIOS REALIZADOS**

Instrucción primaria: Escuela Fiscal “Luis Andino Gallegos”  
 Instrucción secundaria: Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón”  
 Superior: Universidad Técnica de Cotopaxi

**TÍTULOS OBTENIDOS**

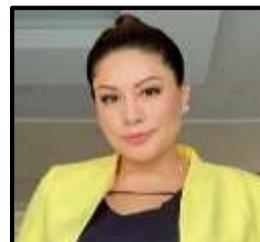
- Bachiller Químico Biólogo, otorgado por la Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón”.

**CERTIFICADOS OBTENIDOS**

- Certificado de haber participado en las “II JORNADAS ADMINISTRATIVAS”, organizada por la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, realizada Del 04 al 06 de diciembre del 2019, con una duración de 40 horas.
- Certificado de haber participado en el “IV CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA UTC-LA MANÁ 2019”, realizado del 08 al 10 de Mayo de 2019, con una duración de 40 horas.
- Certificado por haber asistido a las “PRIMERAS JORNADAS ADMINISTRATIVAS EN CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO”, organizado por Asesoría de Desarrollo Nacional ADN Consultoría y Servicios C.A. y la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, realizado el 16,17 y 18 de Julio de 2018 con una duración de 40 horas.

**Anexo 3. Curriculum vitae investigadora****DATOS PERSONALES:**

Nombres : Erika Vanessa  
Apellidos : Escobar Cajamarca  
N° Cédula : 0503300915  
Fecha de Nacimiento : 26 de julio de 1986  
Correo Electrónico : vanessa.escobar1@utc.edu.ec  
Lugar de Nacimiento : La Maná  
Nacionalidad : ecuatoriana  
Celular : 0959794954  
Dirección : La Maná

**ESTUDIOS REALIZADOS:**

Primaria : Escuela Fiscal Luis Andino Gallegos  
Secundaria : Instituto Tecnológico La Maná  
Superior : Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná

**CERTIFICADOS OBTENIDOS:**

- ✓ Certificado de operadores de Sistemas de Computación
- ✓ Programa de Educación y Capacitación Tributaria
- ✓ Seminario de Auditoría Financiera Bolsa de Valores Quito
- ✓ I Jornadas de Contabilidad y Auditoría Para Empresas de Economía Popular Y Solidaria  
UTC-La Maná 2017
- ✓ II Jornadas de Contabilidad y Auditoría Sector Productivo Comercial y Financiero  
UTC-La Maná 2018

**Anexo 4. Formato de cuestionario del censo dirigido a los propietarios**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**EXTENSIÓN LA MANÁ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO**

**TEMA:** “CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DE “SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS” DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2020”

**Objetivo:** Diagnosticar las características generales y específicas de la gestión del conocimiento entre las PYMES de “servicios de alimentos y bebidas”, para el fortalecimiento de la transmisión de información entre los colaboradores.

**Compromiso de las investigadoras:** Para el desarrollo de la investigación en curso requerimos recopilar información, por lo cual solicitamos de la manera acomedida se digne en responder con la mayor sinceridad posible, de antemano nos comprometemos a guardar absoluta reserva y confidencialidad de la información que proporcione. Gracias por su gentil colaboración.

**Parte I. Información general del encuestado/a:**

---

**Género:**

**Masculino** ( ) **Femenino** ( ) **GLTB** ( )

---

**Edad (expresado en años)**

**18-25** ( ) **26-35** ( ) **36 -45** ( ) **46-56** ( ) **Más de 56 años** ( )

---

**Tiempo de funcionamiento de la microempresa: (expresado en años)**

**Menos de 1 años** ( ) **1 -5 años** ( ) **6 -10** ( ) **Más de 10** ( )

**años** **años**

---

**Parte II. Desarrollo de la variable**

ÍTEMS	ESCALAS DE EVALUACIÓN				
	Totalmente en desacuerdo	En	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Mediciones</b>					
<b>VARIABLE: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>					
<b>Dimensión 1: Conocimiento explícito</b>					
<b>Manuales de clientes</b>					
<b>1</b>	¿En el negocio se cuenta con un manual de atención al cliente?				
<b>2</b>	¿El nivel de socialización del mismo es adecuado?				
<b>3</b>	¿Cumplimiento del manual de atención al cliente?				
<b>Manual de proveedores</b>					
<b>4</b>	¿En el negocio se cuenta con un manual de trato con los proveedores?				
<b>5</b>	¿El nivel de socialización del mismo es adecuado?				
<b>6</b>	¿Se ha establecido parámetros para la selección de los proveedores?				
<b>Manual de funciones</b>					
<b>7</b>	¿Se ha establecido y documentado un manual de funciones?				
<b>8</b>	¿Se ha socializado el manual de funciones con los colaboradores?				
<b>Recetario de cocina y menús</b>					
<b>8</b>	¿En el negocio se cuenta con un recetario de cocina para la elaboración de los platos que preparan?				
<b>9</b>	¿Es actualizado el recetario de cocina?				
<b>10</b>	¿La microempresa cuenta con un menú de las comidas y bebidas que ofrece a sus clientes?				
<b>11</b>	¿El menú de las comidas y bebidas que ofrece la microempresa es variado?				
<b>12</b>	¿El menú de las comidas y bebidas que ofrece la microempresa es actualizado?				
<b>Cumplimiento de requerimientos legales</b>					
<b>13</b>	¿Se cumple con el pago de permisos y patentes?				
<b>14</b>	¿Se cumple con las declaraciones y pagos de impuestos?				
<b>Políticas y normas internas</b>					
<b>15</b>	¿Disponen de un código de convivencia en el negocio?				
<b>16</b>	¿Se encuentran establecidos formalmente los horarios de ingreso y salida del personal?				
<b>17</b>	¿Existencia formal de normas de limpieza de las áreas de preparación de comidas y bebidas?				
<b>18</b>	¿Se ha establecido políticas para el uso de herramientas y utensilios en el área operativa?				
<b>19</b>	¿Existe un documento formal que establezca las normas de higiene y manipulación de alimentos?				
<b>20</b>	¿Se ha socializado las normas de higiene y manipulación de alimentos al personal?				

21	¿Existencia de programas computarizados para los procesos desarrollados en el negocio?					
22	¿Se actualizan frecuentemente los programas informáticos en la microempresa de alimentos y bebidas?					
<b>Procesos documentados</b>						
23	¿Registro de la información generada en el negocio?					
24	¿Se ha determinado los procesos operativos por medio de flujogramas?					
25	¿Archivo de la información generada en el negocio?					
26	¿Actualización continua de la información existente?					
<b>Formas simbólicas (señaléticas)</b>						
27	¿Se cuenta con señalización adecuada de ingreso y salida del local?					
28	¿Se dispone de señalización de las áreas que componen el negocio?					
29	¿Cuenta con señalética de servicios higienicos?					
30	¿Cuenta con señalética de extintor?					
<b>Manejo de información</b>						
29	¿Transmisión de información documentada?					
30	¿Se realiza el registro documentado de las reuniones?					
31	¿Se emplean memorandums para emitir los comunicados en la microempresa?					
<b>Dimensión: Conocimiento tácito</b>						
<b>Actitudes y valores</b>						
32	¿Se demuestra actitud de confianza a los clientes?					
33	¿Se procura la interacción formal con el cliente?					
34	¿Se promueve actitudes de colaboración entre los integrantes de la microempresa?					
35	¿Se fomenta el manejo de relaciones humanas?					
36	¿Fomento de las habilidades personales e individuales de los colaboradores?					
37	¿Se fomenta el trabajo en equipo?					
38	¿Se práctica el cumplimiento de valores éticos en el negocio de comidas					
39	¿Se practica el cumplimiento de valores éticos en el negocio de comidas y bebidas?					
<b>Aptitudes</b>						
40	¿Se promueve el desarrollo de aptitudes de los colaboradores?					
41	¿Evaluación continua de las aptitudes de los colaboradores?					
42	¿Conocimiento operacional de los colaboradores en la preparación de las comidas y bebidas?					
43	¿El conocimiento en atención al cliente es satisfactorio?					
<b>Capacidad de aprendizaje</b>						
44	¿Se promueve actividades para fomentar el aprendizaje continuo (capacitaciones, talleres, reuniones)?					
45	¿Se fomenta prácticas de trabajo en equipo?					
<b>Conocimiento de un idioma</b>						
46	¿El manejo y conocimiento del idioma español es adecuado?					
47	¿El manejo y conocimiento del idioma inglés es fluido?					
48	¿Domina algún otro idioma adicional al español e inglés ?					

<b>Conocimiento de unidades monetarias</b>						
<b>49</b>	¿Sus conocimientos sobre conversión de monedas es satisfactorio?					
<b>50</b>	¿Los cambios que se dan al pagar el servicio son efectuados de forma ágil y acertada?					



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**EXTENSIÓN LA MANÁ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO**

**TEMA:** “CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DE “SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS” DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2020”

**Objetivo:** Describir el proceso de generación, captura, organización, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento entre las PYMES dedicadas a la prestación de servicios de alimentos y bebidas en el cantón La Maná.

**Compromiso de las investigadoras:** Para el desarrollo de la investigación en curso requerimos recopilar información, por lo cual solicitamos de la manera acomedida se digne en responder con la mayor sinceridad posible, de antemano nos comprometemos a guardar absoluta reserva y confidencialidad de la información que proporcione. Gracias por su gentil colaboración.

**Parte I. Información general del empleado/a:**

<b>Género:</b>				
<b>Masculino</b>	( )	<b>Femenino</b>	( )	<b>GLTB</b> ( )
<b>Edad (expresado en años)</b>				
<b>18-25</b>	( )	<b>26-35</b>	( )	<b>36 -45</b> ( )
			<b>46-56</b>	( )
			<b>Más de 56 años</b>	( )
<b>Tiempo laborando en la microempresa: (expresado en años)</b>				
<b>Menos de 1 años</b>	( )	<b>1 -5 años</b>	( )	<b>6 -10 años</b> ( )
			<b>Más de 10 años</b>	( )
<b>Modalidad de trabajo</b>				
<b>Fijo</b>	( )	<b>Ocasional</b>	( )	

**Parte II. Desarrollo de la variable**

	ESCALAS DE EVALUACIÓN
ÍTEMS	

Mediciones		Totalmente en	En	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>VARIABLE: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>						
<b>Dimensión: Generación del conocimiento</b>						
1	¿En la microempresa que usted labora se desarrollan capacitaciones?					
2	¿La frecuencia de las capacitaciones es adecuada?					
3	¿Se dispone de manuales de procedimientos que generen nuevos conocimientos en su puesto de trabajo?					
4	¿Comunica sus necesidades de conocimiento a su jefe inmediato?					
5	¿La autoridad máxima o propietario de la microempresa da prioridad a la generación de nuevos conocimientos?					
<b>Captura de conocimiento</b>						
6	¿Posee experiencia previa al puesto que usted está desempeñando actualmente?					
7	¿Su formación académica es acorde al puesto que usted desempeña?					
8	¿Cuenta con documentos donde se plasme la base de conocimientos existente en la microempresa (manuales de actividades, recetas para preparar alimentos y bebidas)?					
<b>Almacenamiento</b>						
9	¿Esta dispuesto adoptar nuevos conocimientos en el ámbito laboral?					
10	¿Tiene facilidad para retener la información sobre los procesos o actividades desarrolladas en la microempresa de alimentos y bebidas?					
11	¿Comprende de manera clara los procesos a desarrollar en su trabajo?					
12	¿El tiempo es un limitante para adquirir nuevos conocimientos?					
<b>Distribución del conocimiento</b>						
8	¿Su jefe superior está dispuesto a compartir sus conocimientos con otros?					
9	¿Se dispone de los recursos necesarios para la distribución de conocimiento?					
10	¿Ha recibido inducción para el desarrollo de sus actividades?					
11	¿Se ha establecido un tiempo para la distribución de conocimiento?					
12	¿La distribución de nuevos conocimientos es una prioridad en la microempresa de alimentos y bebidas?					
13	¿Se desarrollan reuniones con regularidad para la distribución de nueva información generada en la microempresa?					
<b>Aplicación del conocimiento</b>						
14	¿Posee las habilidades necesarias para la preparación de alimentos y bebidas?					
15	¿Cuenta con la competencia técnica para desarrollar sus actividades?					
16	¿Posee habilidades					
17	¿El manejo y conocimiento del idioma español es adecuado?					
18	¿El manejo y conocimiento del idioma inglés es fluido?					
19	¿Domina algún otro idioma adicional al español e inglés?					
20	¿Tiene habilidades para realizar la conversión de monedas extranjeras a la moneda local?					

**Anexo 7. Datos microempresas de servicios del cantón La Maná**

N°	Razón Social	Nombre Comercial	Clase	Descrip.	Codigo CIU	Actividad Económica
1	ESCOBAR GANCHALA CARLOS MARCELO	COSTA PICANTERIA MAR	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
2	ESTRELLA ANGUETA JOSE FABIAN		RISE	LA MANA	I561002	RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA, PUESTOS DE REFRIGERIO Y ESTABLECIMIENTOS QUE OFRECEN COMIDA etc.
3	VINCES HOLGUIN VICTOR HUGO	ASADERO CUERITO	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS,, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
4	GARCIA MARIA SUSANA	POLLOS A LA BRAZA "ADRIANITA"	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS,, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
5	HINOJOSA NETO MARIO ANTONIO	CONSTRUCCIONES D. NETO	RISE	LA MANA	I561002	RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA, PUESTOS DE REFRIGERIO Y ESTABLECIMIENTOS QUE OFRECEN COMIDA PARA LLEVAR, REPARTO DE PIZZA, ETCÉTERA; HELADERÍAS, FUENTES DE SODA, ETCÉTERA.
6	ROMERO ROMERO FULVIO FERNANDO	SWEET LAND 2	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS,, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
7	MORENO CASTILLO MARCO ALBERTO	COMEDOR CHACARERO EL	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS,, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
8	ALMEIDA PALATE WILSON HERIBERTO		RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS,, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
9	OCHOA VALAREZO PEDRO ILDELFONZO	HELADERIA GREENFROST	RISE	LA MANA	I561002	RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA, PUESTOS DE REFRIGERIO Y ESTABLECIMIENTOS QUE OFRECEN

						COMIDA PARA LLEVAR, REPARTO DE PIZZA, ETCÉTERA; HELADERÍAS, FUENTES DE SODA, ETCÉTERA.
10	LIN NAN	CHIFA PEKIN LA MANA	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANterÍAS, CAFETERÍAS,, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR..
11	ROGEL ELIZALDE MARIA PIEDAD		OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANterÍAS, CAFETERÍAS,, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
12	REAL FLORES JORGE OSWALDO	PICANterIA MARIMAR	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANterÍAS, CAFETERÍAS,, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
13	LIN ZHONGHUA	CHIFA LIN	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANterÍAS, CAFETERÍAS,, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
14	CAJAS SILVIO GERMAN	HELADERIA MILENIO	RISE	LA MANA	I561002	RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA, PUESTOS DE REFRIGERIO
15	TORRES PALATE BELGICA VITALINA	MARISQUERIA SEÑOR CANGREJO	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANterÍAS, CAFETERÍAS,, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
16	RAMIREZ CEDEÑO SANTA DEL ROCIO	PAPI POLLO EL CAMPERO	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANterÍAS, CAFETERÍAS,, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
17	CEPEDA CEPEDA FANNY MERCEDES	FANNY LU "PARADERO LOS GUARUMOS"	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANterÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
18	ZAPATA MAYORGA VERONICA JACQUELINE	AJI & LIMON	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANterÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
19	ZAMBRANO LOOR CHELITA MAGALY	ASADERO DOLARAZO LAS DELICIAS DE CHELITA	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANterÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
20	ABRIGO CUENCA JULIO CESAR	PICANterIA LOS DELFINES	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANterÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.

21	PACHECO CUNUHAY FANNY LOURDES	ASADERO SILVANITA	RISE	LA MANA	I563002	ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE BEBIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO EN: CAFÉS, TIENDAS DE JUGOS DE FRUTA, VENDEDORES AMBULANTES DE BEBIDAS, ETCÉTERA.
22	VISCARRA ANDRADE GLENDA LILIANA		OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
23	MAGALLANES PASTUNA KELIER LORENZO	PICANTERIA POSORJA	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
24	ROSADO QUIROZ CARMEN BEATRIZ	PICANTERIA HERMANOS 2	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
25	PALMA ESPIN ANGELA ELIZABETH	ASADERO Y RESTAURANT SAL Y PIMIENTA	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
26	ESMERALDAS LOPEZ ALBA MARISOL	EL RINCON DEL SABOR	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
27	ARELLANO MAYORGA ALEXANDRA FRANCISCA		RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
28	NAVARRETE CALDERON MARIA AUXILIADORA	ASADERO DOÑA MARY	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
29	GINES VILLACIS MARTHA RENEE	CAFETERIA LIGHT MARTITA	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
30	CEVALLOS CEVALLOS DALINDA YADIRA		RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
31	CEDEÑO MOREIRA BLANCA ESTELA		RISE	LA MANA	I563002	ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE BEBIDAS, etc.

32	QUEZADA SUNTASIG ANA LUCIA	ENCEBOLLADOS EL CARMEN	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
33	CORDOVILLA NUÑEZ AIDA BEATRIZ		OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
34	SANCHEZ SIGCHA AMALIA NARCIZA	DELICIAS NACHITA	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
35	HEREDIA VILLARREAL LUIS GONZALO		RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
36	CHANGOLUISA CHUSIN MARIA		OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
37	ANGUETA REYES BEATRIZ LEHONOR	SODA BAR YOSSELYN	RISE	LA MANA	I561002	RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA, PUESTOS DE REFRIGERIO Y ESTABLECIMIENTOS QUE OFRECEN COMIDA PARA LLEVAR, REPARTO DE PIZZA, ETCÉTERA; HELADERÍAS, FUENTES DE SODA, ETCÉTERA.
38	DELGADO ROGEL VERONICA ALEXANDRA	EVENTOS Y ASADERO D'VERO	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
39	MOREIRA INTRIAGO LUCIA GRACIELA		OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
40	MOROCHO GLADYS EULALIA	HORNADOS AMALIA	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
41	UNTUÑA GUAMAN KARINA LILIANA	ASADERO RESTAURANTE EL REDONDEL	OTROS	LA MANA	I561002	RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA, PUESTOS DE REFRIGERIO Y ESTABLECIMIENTOS QUE OFRECEN COMIDA PARA LLEVAR, REPARTO DE

						PIZZA, ETCÉTERA; HELADERÍAS, FUENTES DE SODA, ETCÉTERA.
42	UNTUÑA GUAMAN KARINA LILIANA	ASADERO RESTAURANTE EL REDONDEL	OTROS	LA MANA	I561002	RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA, PUESTOS DE REFRIGERIO Y ESTABLECIMIENTOS QUE OFRECEN COMIDA PARA LLEVAR, REPARTO DE PIZZA, ETCÉTERA; HELADERÍAS, FUENTES DE SODA, ETCÉTERA.
43	UNTUÑA GUAMAN KARINA LILIANA	ASADERO RESTAURANTE EL REDONDEL	OTROS	LA MANA	I561002	RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA, PUESTOS DE REFRIGERIO Y ESTABLECIMIENTOS QUE OFRECEN COMIDA PARA LLEVAR, REPARTO DE PIZZA, ETCÉTERA; HELADERÍAS, FUENTES DE SODA, ETCÉTERA.
44	ANGUETA JACOME MANUEL RODRIGO	RESTAURANTE QUINTA AURELIO ANGUETA	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
45	JIMENEZ AVILA ANA ISABEL	COMEDOR ISABELITA	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
46	LOOR TUAREZ ANGELA NARCIZA		RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
47	MURILLO MEJIA MARILOLY MAGDALENA		OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
48	AVILA AVILA JULIO RIGOBERTO	DRAGON DE MANILA	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
49	DOMINGUEZ VALENCIA ANA PAULINA		OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
50	ALBARRACIN PACHECO DIANA LUCIA	MEYLI	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.

51	ALBARRACIN PACHECO DIANA LUCIA	MEYLI	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
52	VELA SALDARRIAGA ALVARO XAVIER	LA LLAMA RESTAURANT	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
53	MEDRANDA BRIONES LUZ MARIA	LAS TILAPIAS DE WUILSITO	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
54	ACURIO ORTEGA CRISTOBAL ALEJANDRO		RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
55	CALLATASIG TOASA SEBASTIAN		OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
56	FLORES ACOSTA LUZ LASTENA		RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
57	CARRERA BASTIDAS MARYURI ROSSMERY		RISE	LA MANA	I563001	ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE BEBIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO EN: BARES, TABERNAS, COCTELERÍAS, DISCOTECAS (CON SUMINISTRO PREDOMINANTE DE BEBIDAS) CERVECERÍAS Y PUBS.
58	BARREIRO MONSERRATE	INTRIAGO VERONICA	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
59	MOLINA VIERA SONIA LUPITA	ASADERO D'LUPITA	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
60	ANDINO ESPINEL CESAR ORLANDO		RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.

61	CASTRO ARBOLEDA ELIDA ESPAÑA	MARISQUERIA ISLEÑO	EL OTROS	LA MANA	1561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
62	RIVERA VILLARREAL NELSON MARIANO		RISE	LA MANA	1561002	RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA, PUESTOS DE REFRIGERIO Y ESTABLECIMIENTOS QUE OFRECEN COMIDA, etc.
63	GUANOCHANGA CHUSIN CLEVER		RISE	LA MANA	1561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
64	ESCOBAR CAJAMARCA IVETH MARICELA		OTROS	LA MANA	1561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
65	GARCIA MESIAS YESSENIA FERNANDA		OTROS	LA MANA	1561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
66	BRIONES VERA MARIA LISSETH		RISE	LA MANA	1561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
67	ARBOLEDA ACURIO HECTOR SANTIAGO	ROJO VERDE Y AJO	OTROS	LA MANA	1561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
68	WU CAIRU	CHIFA CHINA	OTROS	LA MANA	1561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
69	MURUCUN CEVALLOS JUANA MARIBEL	ASADERO CUATRO HERMANOS	RISE	LA MANA	1561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
70	ZAVALA PONCE MARIANA DEL JESUS	COMEDOR LAS CAÑITAS	OTROS	LA MANA	1561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
71	CAISA CHINGUERCELA JANET DALINDA	LA RECTA DEL SABOR	RISE	LA MANA	1561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.

72	ESQUIVEL MOSCOSO JAIME RAUL	COMEDOR HERMANOS DOS	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
73	ESTRADA TACURI MONICA ANGELINE		RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
74	NICOLTA MOSQUERA DAIRA MARIA	COMEDOR DAIRITA	RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
75	SUCRE OLALLA MARIA ELIZABETH		RISE	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
76	ANCHUNDIA SUAREZ GUILLERMO RENE	PARRILLADAS JOSE MARIA	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.
77	ALCIVAR REINA CARMITA DE LAS MERCEDES	COMEDOR REY DAVID	OTROS	LA MANA	I561001	RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.

**Fuente:** (Servicio de Rentas Internas, 2021)

**Anexo 8. Validación de los instrumentos por los expertos****8.1. Validación por parte de la Ing. M. Sc. Mayra Valencia Neto**

Magister:

Mayra Elizeth Valencia Neto

Docente de la Carrera de Administración de Empresas – Extensión La Maná

Presente

De nuestras consideraciones:

Nosotras, **María José Carrillo Cabrera** con Cl. **050394479-5**, y **Erika Vanessa Escobar Cajamarca** con Cl. **050392538-1** nos dirigimos a usted de la manera más comedida a fin de solicitarle, se me ayude con la validación de la encuesta en el formato adjunto, la cual será aplicada para la realización del proyecto de investigación con el tema: **“CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DE “SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS” DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO**

**2020”** Previo a la obtención del Título de licenciatura en comercio.

Por la gentil atención que sirva a dar a la presente, anticipo mi agradecimiento.

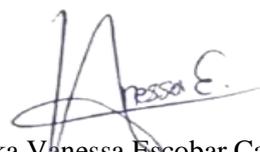
Atentamente,



Ing. M. Sc. Neuval Villegas Barros  
Docente Tutor del Proyecto de  
Investigación



María José Carrillo Cabrera  
Autora del proyecto



Erika Vanessa Escobar Cajamarca  
Autora del proyecto

**Adjuntamos:** Encuesta - Matriz de validación

## VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento		X		
Calidad de la redacción		X		
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

### Observaciones

Favor realizar las correcciones que constan en cada instrumento, así como los aspectos que se pide incorporar. Una vez realizadas las observaciones, los instrumentos son factibles de ser aplicados.

**Validado por:** MBA. Mayra Elizeth Valencia Neto

**Firma del docente:**



Firmado electrónicamente por:

**MAYRA ELIZETH VALENCIA NETO**

**8.2. Validación por parte de la Ing. M. Sc. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano**

Magister:

Eduardo Fabricio Cabrera Toscano

Docente de la Carrera de Administración de Empresas – Extensión La Maná

Presente

De nuestras consideraciones:

Nosotras, **María José Carrillo Cabrera** con Cl. **050394479-5**, y **Erika Vanessa Escobar Cajamarca** con Cl. **050392538-1** nos dirigimos a usted de la manera más comedida a fin de solicitarle, se me ayude con la validación de la encuesta en el formato adjunto, la cual será aplicada para la realización del proyecto de investigación con el tema: **“CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DE “SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS” DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO**

**2020”** Previo a la obtención del Título de licenciatura en comercio.

Por la gentil atención que sirva a dar a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,



Ing. M. Sc. Neupal Villegas Barros  
Docente Tutor del Proyecto de  
Investigación



María José Carrillo Cabrera  
Autora del proyecto



Erika Vanessa Escobar Cajamarca  
Autora del proyecto

**Adjuntamos:** Encuesta - Matriz de validación

## VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

### Observaciones

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Calidad de la redacción	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

### Observaciones:

Se sugiere reestructurar las preguntas: ¿Se ha establecido políticas para el uso de herramientas y utensilios en el área operativa? (pregunta 14. ¿Existen políticas para el uso de herramientas y utensilios en el área operativa?

### Validado por:

Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano, Mg.



### Firma del docente:

**Anexo 9. Evidencias fotográficas**



**Fotografía 1. Censo propietarios**



**Fotografía 2. Encuesta a colaboradores**



**Fotografía 3.** Encuesta a colaboradores