

---

## LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL CAPITAL INTELECTUAL EN EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Diego Alfredo Salazar Duque\*  
Universidad Tecnológica Equinoccial  
Quito, Ecuador  
María Alejandra Osorio Espín\*\*  
Universidad Tecnológica Israel  
Quito, Ecuador

**Resumen:** El capital intelectual, activo inmaterial o intangible en los marcos de la gestión del conocimiento organizacional (GCO) es un tema de tratamiento frecuente en la literatura referente a la gestión empresarial, sobre todo por la importancia que se le otorga a éste y a la información como componentes diferenciadores en competitividad. Con el fin de delimitar sus conceptos y proponer un enfoque para el sector de alimentos y bebidas así como de identificar qué elementos pueden ser considerados los más relevantes en este mismo sector, se realizó una exploración de la literatura disponible de diversos autores que han abordado diferentes posturas y modelos sobre este tema. Finalmente se determinó una clasificación adecuada para aplicarlos en el sector de alimentos y bebidas, logrando identificar tres componentes claves que deben ser considerados como factores de éxito dentro de estos activos. Entre la clasificación que se presenta está: el capital humano, de información y estructural.

**PALABRAS CLAVE:** gestión del conocimiento organizacional, capital intelectual, sector de alimentos y bebidas.

**Abstract:** One Approach to Organizational Knowledge Management and Intellectual Capital at the Food and Beverage Sector. Intellectual capital, immaterial asset or intangible within the framework of organizational knowledge management is a matter of common treatment at the business management literature concerning, especially the importance given to it and information as competitive differentiators components. In order to define the concepts and propose an approach for the food and beverage sector and also to identify which elements can be considered the most relevant at this environment, an exploration of the literature performed by various authors who have deal with different views and models about this theme; finally a proper classification for application—at the food and beverage sector, getting to identify three key components that must be considered as success factors in these assets; between the classification presented is: human capital, information and structural.

**KEY WORDS:** organizational knowledge management, intellectual capital, food and beverage sector.

---

\* Máster en Administración de Empresas y Negocios por la Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador. Actualmente estudiante del Doctorado en Administración de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Se desempeña como Docente y Responsable de Investigación de la Carrera de Gastronomía de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador. E-mail: diegoa.salazar@ute.edu.ec

\*\* Máster en Administración de Empresas y Negocios por la Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador. Ingeniera en Empresas turísticas y áreas Naturales por la Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador. Actualmente se desempeña como administradora comercial en Quito, Ecuador. E-mail: alejandra\_osorioe@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

En estos últimos años, la gestión del conocimiento ha ocupado un espacio de interés por parte de los investigadores, directivos o responsables de distintas empresas públicas y privadas, y desde la literatura de la administración, los conceptos de (GCO) y capital intelectual (CI) se han convertido en principios de gestión con un fuerte interés. Alrededor de estos conceptos giran diversos negocios lucrativos donde cada vez más empresas líderes en distintos sectores direccionan proyectos que tratan de capturar y crear nuevas culturas organizacionales (Osorio, 2003; Baskerville & Dulipovici, 2006).

Estudios realizados por varios autores como por ejemplo Nonaka & Takeuchi (1995), Stewart (1997), Choo (2002) y Martínez & Milla (2005) entre otros, establecen que existe una conexión directa entre los activos intangibles de una empresa (capital intelectual) y el conocimiento organizacional, a partir de un conjunto de procesos y sistemas que demandan que el capital intelectual de una empresa debe mejorar de forma significativa con el objetivo de generar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo. Lamentablemente no existen referencias o fuentes bibliográficas que presenten un enfoque directo sobre qué elementos deben considerarse en la CI como parte de la GCO, de una forma más efectiva para el sector de alimentos y bebidas. En especial para establecimientos como por ejemplo restaurantes, bares o cafeterías, los cuales poseen procesos administrativos y operativos complejos inclinados al servicio y satisfacción del cliente. Aún así, existen estudios por parte de Rodríguez *et al.* (2009) que abordan de forma superficial la gestión del conocimiento en la cadena de suministro de alimentos, donde concluyen que las empresas deben desarrollar modelos adecuados de GCO como herramientas necesarias para ofrecer seguridad y calidad de los alimentos a la población mundial en el siglo 21. Se agregan la contribución de Choo (2002) sobre el desarrollo de la información como proceso de gestión del conocimiento con el fin de lograr cumplir los objetivos que poseen las empresa sobre sus productos y sus servicios; y el aporte de Massa & Testa (2009) sobre este contexto como la ventaja competitiva en el sector de la alimentación, donde resuelven que no sólo el dominio de esto forma éxito, sino que la innovación genera mayor impacto en la GCO a través del tiempo. Por lo tanto, el principal objetivo de esta investigación es identificar por medio de la exploración de la literatura, en referencia a los distintos estados del arte y estudios empíricos de varios autores, las distintas perspectivas, posturas, estudios y modelos aportados, que dimensionen y clasifiquen sus elementos con el fin de considerarlos en el sector de alimentos y bebidas y que exista una relación o conexión con la gestión organizacional. El estudio considera como referentes los aportes de Stewart (1997), Osorio (2003) y González & Rodríguez (2010).

Este estudio se compone de tres secciones, la primera que aborda conceptos generales sobre la gestión del conocimiento organizacional, el sector de alimentos y bebidas y la clasificación de los criterios y elementos del capital intelectual, la segunda sección donde se presenta una discusión

sobre la temática desarrollada, y una tercera sección donde se presentan las conclusiones obtenidas para finalmente cerrar con la bibliografía.

La metodología propuesta para este estudio es por medio de una revisión bibliográfica, compuesta de material informativo como libros, artículos de revistas de investigación científica, sitios Web y búsqueda relevante tanto en inglés como en español, la cual se desarrolló en tres fases: búsqueda, organización y análisis (Gómez Luna, Navas, Aponte & Betancourt, 2014).

## **MARCO TEÓRICO**

### **Gestión del conocimiento organizacional**

El aporte investigativo de varios autores sobre los principios que forman parte de la concepción de Gestión de Conocimiento Organizacional (GCO) a lo largo del tiempo, han permitido al empresario identificar, qué tipo de información puede llegar a tener un alto grado de importancia para la empresa, y determinar qué elementos son fundamentales y claves para la generación de conocimiento y competitividad (Nonaka, Takeuchi & Umemoto, 1996; Nieves Lahaba & León, 2001; Da Silva, 2004; Pérez & Coutin, 2005; Sanchez, 2005; Baskerville & Dulipovici, 2006; Rivadavia, Rodrigues & Pereira, 2007; Skerlavaj & Dimovski, 2009; Alvares, Galvão Baptista & de Araújo Júnior, 2010). Entre algunos elementos que se pueden destacar se encuentran: el grado de discernimiento que posee el individuo que brinda sus servicios a una empresa, la cantidad de información que adquiere el empleado a través de los años (Helm, 2010) muy aparte de su fuerza laboral y el desarrollo de los distintos activos intelectuales que se generan en la organización. *“La perspectiva en el conocimiento como un estado de la mente se centra en capacitar a las personas para ampliar su conocimiento personal y aplicarlo a la necesidades de la organización”* (Alavi & Leidner, 2001: 110).

El estudio de ello ha generado múltiples inquietudes sobre la relación entre la calidad de gestión administrativa y la fiabilidad operativa a nivel organizacional (Osorio, 2003). Por lo tanto en la actualidad se presta mayor atención a los llamados activos inmateriales, intangibles o capital intelectual (CI) de la empresa, sobre todo aquellos que son capaces de aportar un valor económico para la empresa o para el mercado (Nieves Lahaba & León, 2001) el cual encarna una teoría que hace hincapié en el valor del conocimiento dentro de la organización (Baskerville & Dulipovici, 2006). Estos supuestos pueden llegar a ser susceptibles de ser adquiridos por la competencia, ya sea de forma legal (acuerdo legal entre partes), copiados o reproducidos de forma indebida. Para mayor información ver algunos ejemplos de normas en Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2015), Oficina Española de Patentes y Marcas (2015), Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (2015), Instituto Nacional de la Propiedad Industrial - Argentina (2015), e Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2015).

## LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

El sector de alimentos y bebidas es una actividad de servicio que forma parte del sistema turístico y que deja un fuerte ingreso económico según el lugar geográfico donde se desarrolle (Boullón, 2003; World Tourism Organization, 2015). Comprende por lo general empresas que ofertan productos y servicios según las preferencias y demandas gastronómicas de éste y del mercado. Entre los principales negocios o establecimientos que forman parte de este sector están los restaurantes, cafeterías, bares, fuentes de sodas, panaderías y pastelerías (Davis *et al.*, 2012).

Dentro de este sector existen un sinnúmero de empresas que manejan un fuerte concepto de gestión del conocimiento organizacional, producto de una gran investigación empírica e intuición personal; esto ha permitido llegar al éxito y diferenciarse competitivamente (Bernandez, 2008; Davis *et al.*, 2012; Human Kinetics, 2013).

Entre las principales empresas que poseen un efecto diferenciador resaltan las grandes compañías multinacionales de comida rápida con gigantescos ingresos que sobrepasan cifras mayores a los dos mil millones de dólares anuales, información revelada por la revista Quick Service Restaurants (2015), especializada en empresas de comida rápida. Como otro ejemplo se tienen a los pequeños y medianos establecimientos de alimentos y bebidas, los cuales han logrado posicionarse en pequeños nichos de mercado; a esto se suman los restaurantes de grandes, medianas o pequeñas cadenas hoteleras (Sudhir, 2008). Todos y cada uno de estos establecimientos siempre se encuentran en un proceso continuo de mejora (Riley, 2005) y logran alcanzar oportunidades de negocio, los cuales pueden favorecer y/o dificultar la implementación de iniciativas de gestión (Davis *et al.*, 2012) o sólo dedicarse a procesos para la gestión financiera. Por lo tanto los procesos y sistemas que demandan para el desarrollo de capital intelectual de una organización deben mejorar de forma significativa. Esta postura generará ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo (Engström, Westnes & Westnes, 2003).

En consecuencia, cada establecimiento que forme parte del sector de alimentos y bebidas o que no forme parte de éste, debe tener conciencia sobre el nivel de importancia que tiene la GCO viéndose reflejado en su CI. Manejado de una forma adecuada podrá favorecer a nivel organizacional y ser un factor diferenciador a nivel competitivo.

## LOS ACTIVOS Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL INTELECTUAL

Como ya se ha mencionado anteriormente, los activos inmateriales, intangibles o capital intelectual (Osorio, 2003; Bernandez, 2008) deben conseguir una conexión armónica con la GCO, por lo tanto es necesario entender su concepto, cómo está estructurado y cuál es su relación. Para esto es necesario resaltar que este término se desprende de los bienes económicos que posee una empresa o una persona natural. La teoría manifiesta que los activos son bienes o valores tangibles e

intangibles y que tienen un beneficio económico a futuro y por ende su estructura está conformada de bienes que pueden ser perceptibles fácilmente y aquellos que no lo son (Hornngren *et al.*, 2003). Por lo tanto, los primeros son el complemento de los segundos que conjuntamente producen valor para la empresa en el tiempo.

A partir de estos expuestos y tomando en consideración las perspectivas de Osorio (2003), Hornngren *et al.* (2003), Bernandez (2008) y Simonin (1997 citado por Skerlavaj & Dimovski, 2009), se muestran los niveles en los que se pueden presentar los activos empresariales representados en el Gráfico 1. El primer nivel engloba a todos aquellos activos que poseen una empresa; el segundo nivel, una clasificación de las dos partes en las que se generan los bienes tangibles e intangibles siendo éstos en financieros como en intelectuales respectivamente en una organización; y por último el tercer nivel donde se caracteriza o clasifica cada uno de éstos. Este gráfico permite ver el comportamiento de los activos y qué elementos deben ser controlados por la organización.

Gráfico 1: Niveles de Activos Empresariales

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
ACTIVOS	ACTIVOS INTANGIBLES (CAPITAL INTELECTUAL)	CAPITAL HUMANO
		CAPITAL ESTRUCTURAL
		CAPITAL DE INFORMACIÓN
		CAPITAL DE CLIENTES
		OTROS CAPITALES
	ACTIVOS TANGIBLES (CAPITAL FINANCIERO)	ACTIVO CIRCULANTE
		ACTIVO FIJO

Fuente: Elaboración propia

### Activos tangibles

Tratando de abordar de una forma más simple y sin dejar de lado su importancia como fundamento de valor empresarial, es necesario entender aunque de forma superficial, el concepto de activo tangible. Según Charles (2000) estos activos también llamados capital financiero son bienes o valores que pueden ser controlados y analizados en valores monetarios; y se clasifican en circulantes y fijos. Entre algunos que se pueden citar está el mobiliario, las maquinarias, los terrenos, la materia prima, la infraestructura, etc.

## Capital intelectual

El activo inmaterial o intangible desde ahora capital intelectual (CI), es un activo identificable no monetario sin apariencia física y puede ser separable cuando la entidad desee vender, transferir, alquilar o intercambiar, de manera individual o conjuntamente por medio de un contrato, activo o pasivo, o que surja de derechos contractuales o legales (Fundación IASCF, 2012). Se refiere más o menos a la diferencia entre el patrimonio ajustado y el valor de mercado de una empresa (Agndal & Nilsson, 2006). El concepto más representativo puede ser el de Thomas Stewart (1997: 20), quien define a este concepto como *“el material intelectual - conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia - que se puede poner a utilizar para crear riqueza”*.

Para poder identificar una clasificación útil sobre este contexto para el sector de alimentos y bebidas, es necesario analizar las diversas posturas o modelos presentados por varios autores, con el fin de identificar cuál es la estructura más adecuada y qué elementos se deben considerar como parte de los activos intangibles. Entre las diversas perspectivas se tiene:

- Modelo Balanced Business Scorecard (C.M.I) elaborado y desarrollado en 1992 por Kaplan y Norton referido por González & Rodríguez (2010); se basa en perspectivas financieras, de cliente y de procesos internos.
- Modelo de las cinco fases de Nonaka & Takeuchi (1995) referido por González & Rodríguez (2010); identifican tres componentes: capital humano, capital estructural u organizacional y capital de clientes.
- Modelo Technology Broker de Brooking (1996) referido por González & Rodríguez (2010); maneja cuatro componentes: activos de mercado, humanos, de propiedad intelectual y de infraestructura.
- Modelo Universidad de West Notario de Bontis (1996) referido por González & Rodríguez (2010); pone énfasis en el capital humano, capital estructural y capital relacional.
- Modelo Canadian Imperial Bank de Hubert Saint-Onge (1996) referido por González & Rodríguez (2010); está compuesto por tres componentes: capital humano, capital estructural y capital clientes.
- Intellectual Assets Monitor de Sveiby (1997) referido por González & Rodríguez (2010); el cual se clasifica en dos categorías: capital humano y estructural.
- De acuerdo a Stewart (1997) el capital intelectual se clasifica en tres dimensiones: capital humano, estructural y el de clientes. Dentro del primero se abordan temáticas como la innovación

y la renovación, en el segundo el empaquetado y en el tercero el capital del cliente, entendido a éste como el valor existente entre el consumidor y la organización.

- Modelo Navegador de Skandia presentado por Edvinsson & Malone en 1998 referido por González & Rodríguez (2010); sus enfoques se basan en el financiero, proceso, clientela y humano.
- Modelo de Dow Chemical de Dow (1998) referido por González & Rodríguez (2010); posee una estructura en tres ejes: capital humano, capital organizacional y capital de clientes.
- Modelo de dirección estratégica por competencia de Bueno (1998) referido en González & Rodríguez (2010) y Osorio (2003); se fundamenta en tres perspectivas esenciales: origen tecnológico, origen organizativo y los de carácter social.
- Modelo Nova por Nova Care (1999) referido por González & Rodríguez (2010); divide en cuatro elementos: capital humano, capital de organización, capital social y capital de la innovación y de aprendizaje.
- Martínez & Milla (2005) clasifican a los activos intangibles en tres categorías: capital humano (habilidades, talentos y conocimientos), capital de información (bases de datos y sistemas de información) y capital organizativo (cultura, liderazgo y trabajo en equipo).
- Kimiz Dalkir (2005) considera que dentro del capital intelectual como parte de una buena estrategia del conocimiento, debe poseer los siguientes componentes: un capital de conocimiento que sea tácito y explícito desarrollado en la mente de los individuos y en las comunidades incrustado en el trabajo por medio de las rutinas, procesos, procedimientos, roles y artefactos tales como documentos o informes; un capital social, manifestado desde la cultura, confianza, redes informales y la reciprocidad (por ejemplo, la disposición a experimentar y tomar riesgos y que en condiciones de fallar no tener temor a las repercusiones); un capital de infraestructura, con el aporte de recursos de conocimientos físicos como por ejemplo softwares, servidores de archivos, intranets, PCs, aplicaciones, espacios de trabajo físicas. A este modelo Kimiz Dalkir (2005: 252) lo considera como *“An inventory of available knowledge resources”*.
- Bernandez (2008) con el sustento de otras investigaciones, identifica tres dimensiones o criterios de clasificación: el primero es la dimensión de contenido científico-tecnológico-cultural, el cual aborda elementos como datos, información, conocimiento, cultura y competencias (Stewart, 2004 citado por Bernandez, 2008); la segunda dimensión como carácter de estado, proyectado de forma tácita o explícita (Davemport, 1998; Sullivan, 2000; Bioko, 2002; Stewart, 2004 citados por Bernandez, 2008); y por último, la dimensión de función, con elementos como activos y propiedad

intelectual (Leonard, 1998; Fisher, 1998; Tiwana, 2000; Stewart, 2004; Sullivan, 2004, citados por Bernandez, 2008).

- Pauleen & Gorman (2011) presentan una distribución del capital intelectual que posee la organización en cuatro elementos: capital estructural, capital social, capital humano y capital mental. Este último resalta criterios como principios de gobernanza, filosofía directiva o de gestión, recetas de negocio y por último objetivos y estrategias.

De las referencias citadas anteriormente, los criterios más comunes son el capital financiero, de cliente, de proceso interno, humano, estructural u organizacional, de mercado, de propiedad intelectual, de infraestructura, de innovación y de aprendizaje. Los activos intangibles que se mencionan más son el capital humano, capital estructural y capital de clientes.

Entre algunos elementos que hacen referencia varios autores dentro de cada componente están el conocimiento del saber hacer (*know how*), los procesos operativos, la tecnología de la información y bases de datos, las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados, el cliente, los derechos de autor y la imagen corporativa de la empresa (Osorio, 2003; Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005; Skerlavaj & Dimovski, 2009; González & Rodríguez, 2010).

Horngren *et al.* (2003) sostienen que en la actual economía donde conviven las empresas, los valores que consiguen alcanzar los bienes intangibles están rebasando a los tangibles. Este efecto se debe a que las empresas están considerando el nivel de información que poseen y lo están mirando como la esencia misma de la organización. Es decir, todos los activos intangibles que consigan una posición a la empresa a través del tiempo en función de sus elementos tienen una estrecha relación con el concepto de GCO, tomando en consideración que estos factores generan en el tiempo un valor intelectual y de conocimiento por parte de la empresa (Horngren *et al.*, 2003; Bernandez, 2008; Pauleen & Gorman, 2011).

En síntesis, la principal característica que poseen los bienes intangibles es que pueden mantenerse en el tiempo o sea que tienen una vida útil finita y se amortiza a lo largo de esa vida útil (Fundación IASCF, 2009), y al no tener forma física se los considera de un valor muy importante para la empresa. Por lo tanto deben ser considerados con la misma importancia que el valor generado a nivel financiero por los distintos activos tangibles; ese valor debe ser bien resguardado ya que su conexión es directa con el ingreso de las ventas y permitirá conseguir una posición en el mercado.

En los establecimientos de alimentos y bebidas estos activos intangibles deberían consistir en una parte muy importante en la gestión administrativa por parte de los propietarios o responsables que dirigen un restaurante, cafetería, bar o un negocio que expendan productos y servicios (Choo, 2002; Engström, Westnes & Westnes, 2003). No obstante, no todos los establecimientos ponen interés sobre este principio, primero por creer que no genera una rentabilidad con apariencia física, y

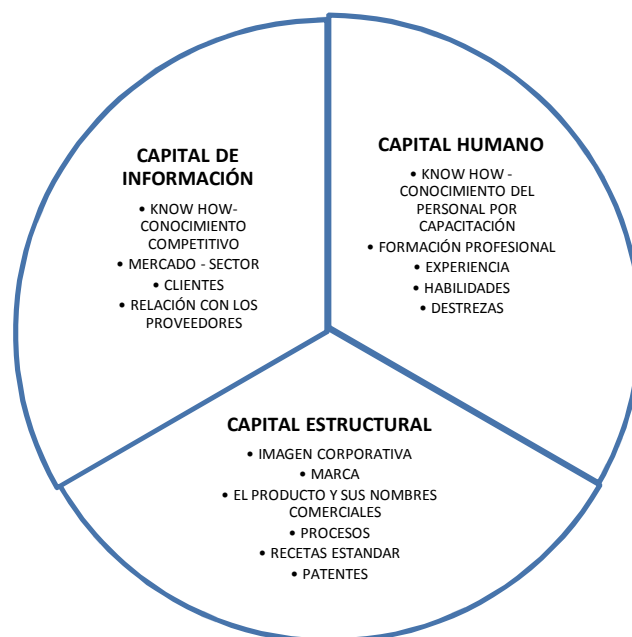


segundo porque no están reflejados en los estados contables tradicionales. Por lo tanto, algunos directivos ponen como prioridad a los tangibles por ser quienes perciben y circulan en tiempo presente una gran cantidad de dinero que constantemente se ve reflejado en cifras. Debido a esta causa, los intangibles quedan de lado. Aquellos que no ven así y consideran que éstos son una parte fundamental y de importancia a nivel empresarial pueden ver un resultado positivo en el capital financiero de su empresa. Consecuentemente, todo ese conocimiento (*know how*), la experiencia adquirida a través de los años, cada uno de los procesos operativos manejados hasta la fecha, el nivel y calidad de tecnología de la información, las bases de datos, las capacidades, habilidades y destrezas de los empleados, los clientes leales más la imagen corporativa de la empresa, forman un capital intelectual muy importante que aunque no es financiero es de un gran valor empresarial.

En concordancia a las diversas perspectivas de los autores ya mencionados (Hornngren *et al.*, 2003; Bernandez, 2008), se procederá a establecer y analizar tres clasificaciones de activos intangibles que podrán ser aplicados en el sector de alimentos y bebidas siendo estos: capital humano, capital estructural y capital de información, los cuales se encuentran manifestados en el Gráfico 2. En dicho gráfico se puede apreciar una distribución de los activos intangibles en tres elementos. La primera de ellas, capital humano, donde se consideran aspectos como *know how* - conocimiento del personal por capacitación, formación profesional, experiencia habilidades y destrezas; la segunda, capital estructural, manifestada por los siguientes aspectos: imagen corporativa, marca, el producto y sus nombres comerciales, procesos, recetas estándar y patentes; finalmente la última, manifestada por el capital de información, con aspectos como: *know how*-conocimiento competitivo, mercado – sector, clientes y relación con los proveedores. Se contemplan a estos componentes por ser los más representativos para el sector de alimentos y bebidas. Dentro de este modelo propuesto no se considera un orden por el cual el administrador deba seguir para coordinar y controlar cada activo que se presenta. Por lo tanto, mientras se vaya presentando y desarrollando cada elemento se deberán fortalecer cada uno de sus aspectos y tener presente que todos poseen una importancia dentro de su empresa a largo plazo.

Para este estudio no se propone al capital de clientes como una clasificación del capital intelectual para el sector de alimentos y bebidas ya que integra elementos que poseen una relación directa o indirecta que genera información. Por tal motivo este criterio será considerado como elemento clave dentro del capital de información el cual abarca otros criterios que poseen la misma importancia.

Gráfico 2: Elementos del Capital Intelectual orientado para el sector de alimentos y bebidas



Fuente: Elaboración propia

## CAPITAL HUMANO

Uno de los principales componentes, criterios o variables que forman parte del capital intelectual (CI) y que maneja una empresa, es el denominado capital humano, no sólo porque representa grandes rubros financieros de sueldos y salarios sino porque se considera como la mano de obra capacitada y calificada para el factor de producción y para la obtención de valor agregado. A esto se suman los distintos elementos o dimensiones diferenciadores del conocimiento (Dalkir, 2005; Helm, 2010). De acuerdo con Helm (2010) existen dos características que se deben considerar para transferir conocimientos desde una cohorte Baby Boomer a miembros de la Generación Y; el primero conocer la relación adquirida entre cada cohorte y el segundo el modo de cómo y que tanto quiere aprender la próxima generación.

De acuerdo a Hernández & Lahera (2006) el capital humano parte de elementos como el conocimiento, los valores, las habilidades y el potencial innovador de la organización el cual reside en los recursos humanos como punto convergente, por lo tanto se tomarán en cuenta para este componente los siguientes elementos:

*Conocimiento del personal por capacitación:* Para el desarrollo del conocimiento (*know how*) se genera desde dos instancias. El primero, el adquirido en el tiempo por parte de un empleado al desarrollar sus funciones diariamente en la empresa las cuales han permitido asimilar sobre

procesos, actividades, clientes, etc. El segundo, por medio de la formación del personal (Helm, 2010) a través de la capacitación como lo manifiesta Hernández & Lahera (2006), el cual brinda diversas posibilidades de incrementar y perfeccionar los conocimientos que la empresa necesita para su funcionamiento. En el sector de alimentos y bebidas este proceso puede ser considerado como la admisión, el entrenamiento inicial o el mejoramiento continuo sobre los procesos operacionales, de control o de toma de decisiones que un operativo o directivo requiere saber y conocer para el desarrollo de sus funciones diarias. El conocimiento no será el mismo en todos los individuos ya que influyen aspectos como las experiencias adquiridas (Piktials & Greenes, 2008 citado por Helm, 2010), el intelecto, los propios procesos cognitivos, el razonamiento, el pensamiento y la memoria (Hernández & Lahera, 2006).

*Formación profesional:* Un factor clave de las empresas de servicios en el sector de alimentos y bebidas es el nivel de formación que tiene la nómina de sus empleados, el cual puede ser adquirido empíricamente por la experiencia de cada uno durante su vida laboral o por la formación alcanzada en el ámbito académico. Este último factor puede ser aprovechado por la empresa, a tal punto que el empleado se vuelve un elemento clave y una oportunidad de ahorro a largo plazo en capacitaciones y cursos especializados. Actualmente este tipo de enseñanza se ofrece en institutos, escuelas o universidades que se dedican a la formación en gastronomía, gestión del servicio, alimentos y bebidas o alta cocina (Okeiyi, Finley & Postell, 1994; Human Kinetics, 2013).

*Experiencia;* es un método de acumulación de conocimiento el cual se desarrolla por medio de acontecimientos vividos, sentidos, sufridos y adquiridos a través de los años. Un claro ejemplo de ello son los administradores de restaurantes, cocineros o meseros que, con el pasar del tiempo, van aprendiendo a desenvolverse en el sector de alimentos y bebidas por sí solos y que de sus experiencias han logrado desarrollar habilidades y destrezas que no los tiene cualquiera de forma igual (Helm, 2010; Okeiyi, Finley & Postell, 1994).

*Habilidades y destrezas:* está claro que las habilidades y las destrezas del individuo tienen una relación directa con su preparación. Consecuentemente al ser éste un elemento clave del capital humano en la organización y éste a su vez parte del capital intelectual, es indiscutible que forman parte de la GCO de una empresa. Por lo tanto los directivos no deberán pasar por alto estos criterios como elementos de éxito, más aún si es muy difícil identificar a un empleado en el sector de alimentos y bebidas con ciertas cualidades que no todos poseen y que son claves para la organización. Estas habilidades podrán ser innatas pero las destrezas serán adquiridas con la práctica.

## **CAPITAL ESTRUCTURAL**

Otro de los pilares importantes que tiene el capital intelectual es el capital estructural, que a diferencia del humano tiene sus bases en los elementos más representativos de la empresa u

organización. Es decir, la imagen corporativa empresarial, la marca, los productos, los procesos, las recetas estándar y las patentes, aquellos que pueden generar un valor muy importante y son desarrolladas como parte de la gestión del conocimiento (González & Rodríguez, 2010 y Evangelista *et al.*, 2015). Entre los elementos que se destacan como capital estructural son:

*Imagen corporativa*.; en el sector de alimentos y bebidas existen establecimientos que se dedican a ofertar productos y servicios a mercados muy diversos en un entorno muy cambiante; por lo tanto, las estrategias comerciales son un factor diferenciador y competitivo. Algunas empresas de este sector de forma muy cuidadosa han diseñado elementos clave de éxito que han perdurado en el tiempo, otras lamentablemente han perecido (Osorio, 2003). Entre estos factores se pueden resaltar los nombres, logotipos, canciones, personajes, estructuras físicas (edificios), frases y marcas, (Briançon, 2007) las cuales de una u otra forma se han logrado posicionar en las mentes del consumidor que consecuentemente han generado una lealtad en el cliente a largo plazo.

Marca y producto: de los distintos factores mencionados en la imagen corporativa, tanto la marca, los productos y los nombres de los productos son elementos que deben ser diseñados estratégicamente y comercialmente puesto que generan altos ingresos económicos que benefician a la empresa llegando a ser diferenciadores competitivamente (Briançon, 2007). Es fácil de deducir que astutos competidores tratarán de identificar, copiar y reproducir una marca o un producto con características similares a los de la competencia, por lo tanto estos se los considera importantes para la empresa o para el empresario; a la larga podrán ser activos que generen un valor comercial y pueden ser vendidos, transferidos, alquilados o intercambiados de manera individual o conjuntamente (Fundación IASCF, 2009).

*Patentes*: las marcas, logotipos, empaques y algunos productos de empresas o franquistas con éxito a nivel nacional o internacional requieren un licenciamiento de derechos de propiedad intelectual, por lo tanto la protección de estos activos son valiosos como elementos clave para la promoción de la innovación (Mutter, 2006; Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2015) y el desarrollo de valor a largo plazo. De acuerdo a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2015) el desarrollo de productos innovadores y singulares impulsa a la empresa al éxito y llegan a ser pilares de su actividad cotidiana; estos pueden encontrarse desde revolucionarios autoservicios con posibilidad de realizar pedidos por Internet hasta novedosos modelos de restaurante. Sin embargo, una de las herramientas que se debería tener mucho cuidado y que tendría que ser patentada en el sector de alimentos y bebidas es la receta estándar, un documento propio de la empresa que contiene ingredientes y procedimientos de diversos productos o platillos culinarios que se diferencian de su competencia y que año tras año posiblemente han sido el éxito de sus ventas (Alfranca, Rama & Tunzelmann, 2004). Aquí vale hacerse una pregunta ¿si algunas marcas y productos industriales pueden ser patentadas, las recetas de cocina pueden ser patentadas? Parece que la respuesta dependerá del país donde uno se encuentre (Alfranca, Rama & Tunzelmann, 2004; Mutter, 2006; Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2015). Está claro que algunas

recetas han logrado tener un posicionamiento diferenciador en el mercado, por lo tanto aquellos que forman parte de un platillo culinario se presentan con nombres comerciales, envases, presentaciones y montajes que en el mejor de los casos son únicas e irrepetibles. Tanto es así que patentar ciertas ideas permitiría proteger las creaciones con el fin de que algún competidor o empresario no se aproveche y haga dinero con ello (Bohn, 1994; Baskerville & Dulipovici, 2006).

*Procesos empresariales:* a la lista del capital estructural se suman los procesos empresariales (Porter, 1986); actividades que se encuentran establecidas, controladas y cronometradas por la empresa para el desarrollo eficiente de sus tareas cotidianas (cadena de valor). Aun así, al ser los procesos internos parte de la empresa, no hay seguridad que las actividades que son propias de un establecimiento puedan ser reproducidas por su competencia, más aún con el conocimiento aportado por empleados que alguna vez fueron parte de otras empresas. Ejemplo de estos procesos en el sector de alimentos y bebidas se tienen: los manuales de buenas prácticas de manufactura o manipulación, los procedimientos operativos estandarizados (POES) y los procesos de control de calidad o auditoría.

## **CAPITAL DE INFORMACIÓN**

Así como se genera un conocimiento en el empleado por medio de la capacitación o la continua repetición de tareas en una determinada organización, también se genera sobre la información adquirida en el tiempo por parte de la empresa, la cual puede encontrarse alojada en la mente del empresario ya sea en documentos en formato digital o impreso (Osorio, 2003; Hernández & Lahera, 2006). Por lo tanto puede ser de valor al momento de conocer cierta información sobre la competencia, el mercado, los clientes, proveedores y las alianzas estratégicas (Choo, 2002) o de relaciones comerciales existentes formando una organización inteligente. Es decir, aquella que maneja sus recursos y capacidades de información de forma efectiva transforma la información en conocimiento y lo aplica para mantener y mejorar su desempeño en un ambiente agitado (Choo, 2002).

*Conocimiento competitivo:* tanto para el empresario del sector de alimentos y bebidas como para cualquier otro empresario de otro sector, conocer todos o algunos documentos, pasos o estrategias comerciales que tenga la competencia sobre él y sobre el mercado es una información que puede valer mucho (*know how*); y esto puede generar una ventaja competitiva. Indudablemente, cierto tipo de información puede ser muy compleja de obtener lo que puede llegar al robo o al espionaje corporativo. Por otro lado, aquella información fácil de conseguir de la competencia de una forma más ética y más profesional (*benchmarking*) que permitan identificar mejores oportunidades de negocio encaminadas a la mejora continua (Kotler & Armstrong, 2012), puede ser un proceso mucho más accesible y menos riesgoso.

*Conocimiento de mercado:* Uno de los principales efectos colaterales que puede sufrir una empresa que oferta productos y servicios en el sector de alimentos y bebidas a más de una posible competencia, es no entender las necesidades del consumidor o conocer el sector donde se desarrollan sus actividades. Por lo tanto, algunas empresas que han logrado alcanzar el éxito a lo largo del tiempo se debe gracias al continuo estudio de mercado que realizan sobre las necesidades y deseos del cliente (Kotler, Bowen & Makens, 2004; Kotler & Armstrong, 2012), la empatía con el cliente (Kotler & Armstrong, 2012) o la evaluación constante sobre la satisfacción, logrando como resultado la lealtad con el cliente (Moliner, Gil & Ruiz, 2009; Castillo, 2011; Zamora, Vasquez, Díaz & Grandón, 2011). Por lo tanto, la información que una empresa tenga sobre el mercado o sector es valiosa y permite elaborar nuevas estrategias y fortalecer las ya existentes.

*Clientes:* los clientes son la fuente de las ganancias para una empresa, por lo tanto una cartera de clientes (Kotler & Armstrong, 2012) para algunos empresarios es un tesoro, ya que conseguir un cliente es igual de difícil que retenerlo, y al existir un gran número de clientes potenciales la competencia trata de captarlos y buscar la oportunidad para fortalecer una lealtad a largo plazo (Moliner, Gil, & Ruiz, 2009). Por ello es indispensable que la percepción que tiene el cliente sobre el valor obtenido en una empresa que oferta productos y servicios en sector de alimentos y bebidas debe cubrir las percepciones que estos demandan, y más aún esas percepciones deben ser cubiertas por los bienes y servicios que la empresa ofrece, los cuales son suministrados por el empleado. De acuerdo con Osorio (2003) una empresa puede administrar a los clientes y obtener ganancias de ellos cuando reconoce el carácter compartido de la propiedad y de sus empleados. En otras palabras, existe una relación directa entre el capital humano de la empresa y el de clientes.

*Relación con los Proveedores:* otro elemento clave dentro del capital de información son los proveedores. Tener buenas relaciones comerciales con los proveedores es parte del éxito de toda empresa que quiere competir en el mercado. Una correcta coordinación con ellos permitirá producir un mejor producto y servicio generando una satisfacción en el cliente y aumentando los ingresos en función de sus costos. Las empresas que posean una buena relación comercial estarán sobre la competencia y podrán negociar calidad, cantidad, entrega y precio. En el sector de alimentos y bebidas los proveedores juegan un papel muy importante en el abastecimiento de productos primarios y secundarios que se requiere para transformar alimentos crudos en platillos culinarios. Encontrar un proveedor que cumpla varios requisitos de calidad y confiabilidad que se adapten a las necesidades de la empresa y que permita generar alianzas de negocios fortalecerá la empresa y por ende su capital intelectual.

Para finalizar, con referencia general sobre todo este contexto, el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones debido a la gestión de riqueza o valores añadidos que facilitan o alcanzan una posición ventajosa en el mercado (Choo, 2002).

## DISCUSIÓN

*Primero*, está claro que el capital intelectual juega un papel muy importante en las empresas, por lo tanto varios autores han sabido abordar su temática y han logrado presentar clasificaciones en función de las distintas perspectivas o realidades que cada investigador aborda. A pesar que algunos autores como Nonaka & Takeuchi (1996), Hubert Saint-Onge (1996) y Stewart (1997) (citados por González & Rodríguez, 2010), establecen una clasificación del capital intelectual en capital humano, estructural y de clientes, dejan muy de lado otros aspectos de información que son importantes para la empresa como es la información sobre proveedores o los sistemas de información a diferencia de Choo (2002) y Martínez & Milla (2005) quienes sí los toman en consideración. Por lo tanto para el desarrollo de esta investigación se han tomado como referencia opiniones en común de varios autores y se ha identificado una clasificación que tenga más relación con el sector de alimentos y bebidas, el cual permita tomar todos los aspectos que son importantes para las distintas empresas del sector que ofertan productos y servicios como restaurantes, cafeterías, bares entre otros; y así resaltar el valor que tienen estos componentes y cada uno de sus elementos para la gestión del conocimiento organizacional.

*Segundo*, si se toma de referencia la forma de ver los elementos que conforman los activos inmateriales, de la misma forma y perspectiva que ve Kimiz Dalkir (2005), se tendrá una hoja de ruta que permita definir planes de acción según las deficiencias que posea la organización sobre la gestión del conocimiento y así poder cumplir las metas propuestas. Este proceso complementa la visión de Stewart (1997) y Choo (2002) al decir que al CI actualmente se los puede encontrar, cultivar, almacenar, compartir y vender; y que, además de reconocer que el activo intangible es importante para la empresa, es necesario traducir las teorías y buenas intenciones en planes de acción y estrategias que lleven a mejorar el desempeño.

*Tercero*, de acuerdo a los resultados propuestos en esta investigación se muestran tres elementos que son indiscutibles al momento de considerar como capitales la gestión del conocimiento para el sector de alimentos y bebidas (humanos, de información y estructura), los cuales han sido considerados a partir de los modelos de Horngren *et al.* (2003) y Bernandez (2008). No se toman en consideración algunas propuestas de otros investigadores como Pauleen & Gorman (2011), Evangelista *et al.* (2015), entre otros, por manifestar criterios que se contraponen al sector que se manifiesta. Evangelista *et al.* (2015) dicen que los componentes que forman parte del capital estructural se encuentran representados por el conocimiento codificado y no codificado de la empresa, las cuales están conformadas por la tecnología, las invenciones, los procedimientos organizativos formales e informales, las mejores prácticas, las patentes, las bases de datos y redes de intranet. Esto confronta las teorías sobre el capital de información de Osorio (2003) y Hernández & Lahera (2006).

*Cuarto*, las contribuciones de Nonaka & Takeuchi (1995; 1996), Dow (1998), González & Rodríguez (2010), Hubert Saint-Onge (1996) (citados por Edvinsson & Malone, 1998), hacen referencia al capital de clientes como parte de uno de los criterios por los cuales se clasifica los activos intangibles y que deben ser considerados por las organizaciones. No se los considera para este estudio como un cuarto elemento sino que se contempla como uno de los elementos que conforman el capital de información. Es decir, para el sector de alimentos y bebidas llega a ser un componente clave para el desarrollo de las ofertas gastronómicas y las estrategias.

*Quinto*, es posible evaluar el conocimiento organizacional y el capital intelectual a partir de la información que proporciona cada activo intangible de la organización siendo éste un aporte útil para el rendimiento empresarial. Por lo tanto, establecer un modelo que se enfoque en la realidad del sector de alimentos y bebidas como lo presenta Choo (2002), inclinado a empresas de servicios como restaurantes, cafeterías bares, entre otros, puede generar riqueza al empresario a largo plazo.

## CONCLUSIÓN

- El capital intelectual es considerado parte de los activos de una empresa, por lo tanto un sinónimo de éste son los llamados activos intangibles o inmateriales. La diferencia de éste con los financieros es que no son contabilizados por parte de la empresa; es decir, no asoman en los asientos contables. Aun así, éstos llegan a generar un valor para la empresa a largo plazo.
- El capital intelectual se clasifica en tres dimensiones, de información, humano y estructural; éstos a su vez poseen varios elementos claves que generan valor a la empresa considerados como activos intangibles. Sin embargo, existen otras clasificaciones presentadas por otros autores como son el capital de procesos internos, de mercado, de propiedad intelectual, de infraestructura y organizacional.
- El sector de alimentos y bebidas debe considerar que sus activos inmateriales o capital intelectual es valioso para sus propietarios y para el mercado competitivo; por lo tanto, la generación y gestión de cada uno de los elementos que conforman el CI por parte el directivo o responsable organizacional son un valor que representa conocimiento para la empresa a largo plazo.
- Los directivos del sector de alimentos y bebidas deben poner mayor énfasis en identificar los elementos que generan un capital intelectual para su empresa con el fin de desarrollar estrategias a corto, mediano o largo plazo que fortalezcan el valor que estos puedan generar a la empresa a futuro.
- Se recomienda que los responsables, directivos, administradores gastronómicos, hoteleros u hosteleros o chef ejecutivos de restaurantes, bares o cafeterías ya sean o no franquicias



grandes, medianas o pequeñas, consideren a los activos intangibles como componentes importantes a ser analizados, manejados y coordinados dentro de la empresa. Por lo tanto, deberán ser controlados periódicamente por parte del responsable principal para que no exista ningún inconveniente con el capital de información, estructural y humano de la organización a largo plazo.

- Con relación a los activos intangibles dentro del capital de información se recomienda que los directivos al contratar o considerar a un empleado para un puesto, ya sea éste para el área administrativa, cocina o servicio en el sector de alimentos y bebidas, con un grado o nivel superior o inferior de jerarquía, identifique qué tipo de información podrá compartir sólo a él o ella, y qué tipo de información podrá ser socializado con y entre sus empleados de niveles más bajos. El conocimiento adquirido a través de los años sobre el mercado, los clientes y proveedores podrá perjudicar a la empresa si se llega a manejar de forma indebida o se llega a infiltrar cierta información por medio de empleados que no saben manejar de una forma ética y profesional. Es decir, la preparación alcanzada hasta la fecha por parte del empleado será muy difícil de medir y ser controlado, por ello es necesario fortalecer las relaciones personales y la confianza del empleador y del empleado y generar un acuerdo de confidencialidad y no divulgación de la información.

- Con referencia al capital humano, el *know how* que adquiere el empleado el cual es proporcionado por parte de la empresa siempre será un riesgo, es decir, permanentemente la empresa dispone de recursos, dinero y tiempo para la formación y capacitación de su personal. Por lo tanto se recomienda que las empresas (restaurantes, bares o cafeterías del sector de alimento y bebidas) tomen en cuenta que sus empleados no van a ser para toda la vida. Siempre va a existir una rotación en la nómina de su personal ya sea alta o baja, si no fortalecen las relaciones laborales y apoyan el crecimiento profesional entre sus empleados. Existe una buena parte del personal que tiene cierto nivel de formación adquirido fuera de la empresa y siempre tiene la tendencia de superarse en ámbitos académicos, turísticos o económicos, por lo tanto busca otros espacios donde conseguir cumplir sus metas y objetivos personales. Las empresas deben saber que siempre tendrán empleados que son pasajeros y que buscan nuevas plazas de empleo en otros espacios turísticos o sectores de alimentos y bebidas afines a su profesión según su perfil y comportamiento. Por lo tanto se recomienda que la empresa considere estos aspectos por lo cual deberá cumplir la formación y capacitación del personal por su propio bien.

- Se indica que los activos que son parte del capital estructural construido a través de los años y que forman parte de los restaurantes, bares o cafeterías del sector de alimentos y bebidas son la columna vertebral de la empresa y van a permanecer en el transcurso del tiempo. Por lo tanto, los empresarios deberán fortalecer, actualizar o remover todos y cada uno de los componentes que lo conforman continuamente según la dinámica y el comportamiento del mercado. El fin de este proceso es competir con otras empresas que van creciendo o apareciendo en el camino, y

que ofertan bienes y servicios con características similares, alcanzando un posicionamiento o un puesto reconocido en el mercado. Es decir, los atributos que forman parte de este componente no son fijos y no deben ser los mismos para toda la vida. La imagen corporativa, las recetas estándar, el producto o sus procesos, deberán estar en correspondencia con el perfil del consumidor al cual va dirigido su concepto de negocio dentro del sector turístico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agndal, H. & Nilsson, U.** (2006) "Generation of human and structural capital: Lessons from knowledge management". *The Electronic Journal of Knowledge Management* 4(2): 91 - 98
- Alavi, M. & Leidner, D.** (2001) "Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues". *Mis Quarterly* 25(1): 107 - 136
- Alfranca, O.; Rama, R. & Tunzelmann, N.** (2004) "Ventajas competitivas de la multinacional agroalimentaria en aspectos tecnológicos". *RAC* 8(3): 67- 185
- Alvares, L.; Galvão Baptista, S. & de Araújo Júnior, R. H.** (2010) "Gestão do conhecimento: categorização conceitual". *Em Questão* 16(2): 235 - 252
- Baskerville, R. & Dulipovici, A.** (2006) "The theoretical foundations of knowledge management". *Knowledge Management Research & Practice* (4): 83- 105
- Bernandez, M.** (2008) "Capital intelectual, creación de valor en la sociedad del conocimiento". AutorHouse, Indiana
- Bohn, R.** (1994) "Measuring and managing technological knowledge". *Sloan Management Review* 36(1): 61 -73
- Boullón, R.** (2003) "Planificación del espacio turístico". Editorial Trillas. Ciudad de México
- Briançon, M.** (2007) "La importancia de la gestión profesional de la imagen corporativa". *Punto Cero* 12(14): 59- 64
- Castillo, A. C.** (2011) "Análisis de un modelo de diferenciación efectiva en base a la optimización de la lealtad de clientes en el sector turístico". (Tesis doctoral inédita). Departamento de Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia. Disponible en: <https://riunet.upv.es/handle/10251/15756>. Acceso el 11/ 09/2015
- Charles, H.** (2000) "Introducción a la contabilidad financiera". Pearson Educación, Ciudad de México
- Choo, C. W.** (2002) "Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment". *Information Today*, New Jersey
- Da Silva, S. L.** (2004) "Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento". *Revista Ciência da Informação* 33(2): 143-151
- Dalkir, K.** (2005) "Knowledge management in theory and practice". Elsevier, Burlington
- Davis, B.; Lockwood, A.; Alcott, P. & Pantelidis, I.** (2012) "Food and beverage management". Routledge, New York
- Edvinsson, L. & Malone, M.** (1998) "El Capital intelectual. Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa". *Gestión* 2000, Barcelona

- Engström, T. E.; Westnes, P. & Westnes, S. F.** (2003) "Evaluating intellectual capital in the hotel industry". *Journal of Intellectual Capital* 4(3): 287 - 303
- Evangelista, F.; Lombardi, R.; Russo, G. & Riad, S. M.** (2015) "Exploring structural capital from the business administration perspective: a general framework on the existing literature." *Sinergie* 33(97): 145 - 160
- Fundación IASCF** (2009) "Activos intangibles distintos de la plusvalía". Disponible en: <http://www.nicniif.org>. Acceso el 12/ 09/2015
- Fundación IASCF** (2012) "Normas internacionales de información financiera". Disponible en: <http://www.nicniif.org/home/buscada/orden-creciente.html?searchphrase=any&searchword=activo&view=search>. Acceso el 8/ 09/2015
- Gómez Luna, E.; Navas, D.; Aponte, G. A. & Betancourt, L.** (2014) "Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización". *DYNA* 81(184): 158 - 163
- González, J. & Rodríguez, M.** (2010) "Modelos de capital intelectual y sus indicadores en la universidad pública." *Cuadernos de Administración* (43): 113 - 128
- Helm, R.** (2010) "Managing human capital: How to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce". *International Business Research* (3)3: 77 - 83
- Hernández, F. & Lahera, Y.** (2006) "Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano". *ACIMED* (14)1. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=1024-943520060001&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1024-943520060001&lng=es&nrm=iso). Acceso el: 15/09/2015
- Horngren, C.; Harrion, W. & Bamber, L.** (2003) "Contabilidad". Pearson Educación, Ciudad de México
- Human Kinetics** (2013) "Introduction to recreation and leisure". Champaign
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual** (2015) Disponible en: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/>. Acceso el 8/09/2015
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial** (2015) Disponible en: <http://www.impi.gob.mx/>. Acceso el 8/09/2015
- Instituto Nacional de la Propiedad Industrial - Argentina** (2015) Disponible en: <http://www.inpi.gov.ar/>. Acceso el 8/09/2015
- Kotler, P. & Armstrong, G.** (2012) "Marketing". Pearson Educación, Madrid
- Kotler, P.; Bowen, J. & Makens, J.** (2004) "Marketing para turismo". Pearson Educacion, Madrid
- Martínez Pedrós, D. & Milla Gutiérrez, A.** (2005) "La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral". Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/utesp/Doc?id=10160050&ppg=21>. Acceso el 15/04/2014
- Massa, S. & Testa, S.** (2009) "A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector". *European Management Journal* 27(2): 129 - 141
- Moliner, B.; Gil, I. & Ruiz, M. E.** (2009) "La formación de la lealtad y su contribución a la gestión de destinos turísticos". *Cuadernos de Administración* 22(39): 75 - 98

- Mutter, K.** (2006) "Propiedad intelectual y desarrollo en Colombia." *Estudios Socio Jurídicos* 8(2): 85 - 101
- Nieves Lahaba, Y. & León, M.** (2001) "La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones". *ACIMED* 9(2): 121- 126
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. & Umemoto, K.** (1996) "Atheory of organitational knowledge creation". *International Journal of Technology Management* 11(7-8): 833-845
- Oficina Española de Patentes y Marcas** (2015) Disponible en: <http://www.oepm.es/es/index.html>. Acceso el 23/08/2015
- Okeiyi, E.; Finley, D. & Postell, R. T.** (1994) "Remove from marked records food and beverage management competencies: educator, industry, and student perspectives". *Hospitality & Tourism Educator* 6(4): 37 - 40
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual** (2015) Disponible en: <http://www.wipo.int/portal/es/>. Acceso el 28/08/2015
- Osorio, M.** (2003) "El capital intelectual en la gestión del conocimiento". *ACIMED* 11(6). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=1024-943520030006&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1024-943520030006&lng=es&nrm=iso). Acceso: el 20/09/2015
- Pauleen, D. & Gorman, G.** (2011) "Personal knowledge management, individual, organizational and social perspectives". GOWER, Surrey
- Pérez, Y. & Coutin, A.** (2005) "La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial". *ACIMED* 13(6). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=1024943520050006&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1024943520050006&lng=es&nrm=iso). Acceso el: 20/09/2015
- Porter, M.** (1986) "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Compañía Editorial Continental, México
- Quick Service Restaurants - QSR** (2015) "The top 50 brands in quick service and fast casual." Disponible en: <http://www.qsrmagazine.com/reports/qs50-2015-top-50-chart>. Acceso el: 1/09/2015
- Riley, M.** (2005) "Food and beverage management: A review of change". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17(1): 88 - 93
- Rivadavia, D.; Rodrigues, R. & Pereira, H.** (2007) "Gestao do conhecimento ou gestao de organizaçoes de era do conhecimento? Um ensaio teórico-práctico a partir de investigaçoes na realidade brasileira". *Perspectivas en Ciencia de la información* 12(1): 5 – 24
- Rodríguez, M.; Fuentes, E.; Martóinez, M.; Velazco, J. & Morris, A.** (2009) "Knowledge management in the food supply chain". Paper prepared for presentation at the 3rd International European Forum on 'System Dynamics and Innovation in Food Networks'. Innsbruck-Igls, pp. 1-18
- Sánchez, M.** (2005) "Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones". *ACIMED* 13(6). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=1024-943520050006&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1024-943520050006&lng=es&nrm=iso). Acceso el 15/09/2015

**Skerlavaj, M. & Dimovski, V.** (2009) "Organizational Learning and Performance in two National Cultures: A Multi-Group structural equation modeling approach". En: King, W. R. Knowledge management and organizational learning. Springer, Pittsburgh, pp. 321-367

**Stewart, T. A.** (1997) "Intellectual capital: The new wealth of nations". Crown Publishing Group, New York

**Sudhir, A.** (2008) "Introduction to tourism and hospitality industry". McGraw-Hill, New Delhi

**World Tourism Organization - UNWTO** (2015) "UNWTO Annual Report 2014. Tourism's contribution to trade". Madrid Disponible en: [http://dtx4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_annual\\_report\\_2014.pdf](http://dtx4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2014.pdf). Acceso el 15/09/2015

**Zamora, J.; Vásquez, A.; Díaz, R. & Grandón, M.** (2011) "Hacia la comprensión de la lealtad del cliente de restaurantes: Caso Talca, Región del Maule - Chile". Estudios y Perspectivas en Turismo 20(3): 563- 583

Recibido el 16 de diciembre de 2015

Reenviado el 01 de febrero de 2016

Aceptado el 07 de febrero de 2016

Arbitrado anónimamente