

## **Aplicación de la Gestión del Conocimiento a través de las estrategias de Comunicación de las Cerveceras Artesanales de Mexicali, Baja California, México.**

**Application of Knowledge Management through the Communication Strategies of the Craft Breweries of Mexicali, Baja California, Mexico.**

**Sergio López<sup>1</sup>**

**Jorge Espinoza<sup>2</sup>**

**Zulema Córdova<sup>3</sup>**

**Sosima Carrillo<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Doctor en Ciencias Económicas, Profesor de la Universidad Autónoma de Baja California, UABC, México. Dirección: Facultad de Ciencias Administrativas, Calzada de los presidentes y Eje Central, Río Nuevo, 21120 Mexicali, B.C., México

<sup>2</sup>Estudiante de la Maestría en Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Administrativas, Calzada de los presidentes y Eje Central, Río Nuevo, 21120 Mexicali, B.C., México.

<sup>3</sup>Dra. En ciencias Administrativas. Profesora de la Universidad Autónoma de Baja California, UABC, México. Dirección: Facultad de Ciencias Administrativas, Calzada de los presidentes y Eje Central, Río Nuevo, 21120 Mexicali, B.C., México.

<sup>4</sup>Dra. En Ciencias Administrativas. Profesora de la Universidad Autónoma de Baja California, UABC, México. Dirección: Facultad de Ciencias Administrativas, Calzada de los presidentes y Eje Central, Río Nuevo, 21120 Mexicali, B.C., México.

**Contacto:** slopez56@uabc.edu.mx

### **Resumen**

En el presente trabajo evalúa la gestión del conocimiento de las cerveceras artesanales de Mexicali Baja California México, a través de la comunicación bidireccional, el marketing y la publicidad. Para lograr el objetivo, se aplicó una encuesta a 432 clientes y se analizó la información mediante un modelo de ecuaciones estructurales, por lo que se logró identificar las acciones de las cerveceras para buscar conocimiento de su entorno, la forma

*<https://www.itsup.edu.ec/sinapsis>*



de interacción con el consumidor y la participación del cliente con su retroalimentación para que las empresas puedan generar diferenciadores en el mercado emergente y aún con poca información, que ha crecido a un paso acelerado en la última década, lo que les ha impuesto el reto de desarrollar nuevas formas de contacto en base a la tendencia del mundo digital, se logró identificar que las variables proximidad con el consumidor y la comunicación bidireccional tienen mayor peso al explicar la varianza con respecto de una gestión de conocimiento.

**Palabras Clave:** Gestión del conocimiento, cervecerías artesanales, estrategias de comunicación, publicidad y relaciones públicas

### **Abstract**

In the present work, it evaluates the knowledge management of the craft breweries of Mexicali Baja California, Mexico, through bidirectional communication, marketing and advertising. To achieve the objective, a survey was applied to 432 customers and the information was analyzed through a structural equation model, so it was possible to identify the actions of the brewers to seek knowledge of their environment, the form of interaction with the consumer and customer participation with their feedback so that companies can generate differentiators in the emerging market and even with little information, which has grown at a rapid pace in the last decade, which has imposed the challenge of developing new forms of contact in Based on the trend of the digital world, it was possible to identify that the variables proximity to the consumer and bidirectional communication have greater weight when explaining the variance with respect to knowledge management.

**Keywords:** Knowledge management, craft breweries, communication strategies, advertising and public relations

### **Introducción**

México ha experimentado un auge de la cerveza artesanal influido por Estados Unidos desde 2013, en donde el fenómeno ha sido más estudiado y tienen con mayor

conocimiento (Ashley, 2017). En México aún existe carencia de información del sector, desde análisis empresariales hasta el desarrollo del perfil del consumidor de cerveza artesanal (Reid y Gatrell, 2017).

En el Estado de Baja California (BC), operan 110 productores de cerveza aproximadamente, entre ellas un grupo de 85 productores que conforman clústeres denominados “homebrewers”, suman un 13% de las cerveceras artesanales registradas en México, que contribuyen con un 18% de la producción total nacional (Deloitte, 2017).

Las cerveceras Artesanales (CA) en Mexicali, deben contar con un permiso especial que les otorga el municipio, que incluye la venta y consumo en establecimientos públicos, deben producir por lo menos 40 Bbl (lo que equivale aproximadamente a 4,538 litros por mes), además deben contar con un establecimiento. Las CA de Mexicali desde la economía local, estimulan nuevas oportunidades para un sector que emerge con características muy específicas, su estudio, permitirá que sus prácticas empresariales identificadas como exitosas sean de utilidad para otras empresas que buscan mejorar su competitividad.

El sector de las CA ha usado herramientas de comunicación, no solamente de mercadeo, publicidad o promoción de los productos, de manera atomizada, por lo que es necesario que desarrollen estrategias integrales que mejoren los mensajes que desean comunicar a los consumidores de manera efectiva y obtengan la respuesta esperada, pues compiten en un mercado donde el consumidor está acostumbrado a la cerveza industrial, por lo que prácticamente ha tenido que abrirse espacio, con nuevas formas de consumo, así como variaciones importantes en el producto.

Las CA tienen el compromiso de emprender la búsqueda de conocimiento de manera externa, desde el capital relacional que corresponde a sus actividades comunicativas, de establecer una cercanía con sus clientes, proveedores o inversionistas. Y sobre todo, para captar información útil mediante el uso de canales de comunicación y el uso recurso tecnológico como lo son las plataformas digitales (Garrido, 2001). Sin embargo, carecen de recursos y de sistemas para aumentar el flujo de información o de sus procesos, debido

a que los altos costos que representan la contratación de agencias especializadas, les dificulta implementar sus estrategias de comunicación.

Por lo que es importante para el sector contar con estudios que aborden la estrategia de comunicación como herramientas para una Gestión de conocimiento con factores como el capital relacional para captar información, que mida y pruebe que estas dos variables se correlacionan, o que proponga que al complementarse refuercen una perspectiva que favorezca la construcción de competitividad para las microempresas.

La generación de información y la adecuación de estrategias para las CA, es primordial para dar a conocer su esencia como empresa, pero al mismo tiempo les dificulta manejar simultáneamente en un segundo enfoque, la captación de la información mediante la observación y atención a la interacción con los consumidores en el proceso comunicativo o de su retroalimentación, por lo que el objetivo de este trabajo es determinar si los factores de las estrategias de comunicación el marketing y la publicidad, funcionan como herramientas de la gestión del conocimiento y un enlace para la retroalimentación de las cerveceras artesanales de Mexicali y sus consumidores.

### **Hipótesis Propuestas**

La gestión del conocimiento es un proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar y compartir información para transformarla en un conocimiento propio que se mantiene en constante ajuste a sus características culturales, para crear valor basándose en los activos intangibles, permitiéndoles mejorar el servicio y enfocándose en el proceso de enlace entre la empresa y su público, al otorgar la atención al cliente de manera personalizada, así como en la adaptación de los productos a sus preferencias e implementando una conexión directa mediante prácticas que generan retroalimentación (Valhondo, 2003). Una buena estrategia permite desarrollar aprendizaje a la empresa, le proporciona capacidades creación de nuevos productos, reduce tiempo de labores y genera una mayor fidelidad del cliente, que puede explotarse mediante una buena comunicación y uso de herramientas de mercadotecnia (López, Santos y Trespalacios, 2007).

H1.- La Gestión del Conocimiento (**GEXC**) incide positivamente en la Comunicación Bidireccional (**CB**).

La Estrategia de Comunicación (EC), precisa como una herramienta eficaz en la gestión del conocimiento, al incorporar actividades comunicativas mediante el uso de medios digitales, se estrecha el vínculo con los clientes, el mercado, proveedores y con aquellos que atienden la distribución. Las empresas utilizan de forma estratégica las herramientas de comunicación para lograr sus objetivos, prevén una divulgación eficaz de la cultura de la organización y de los ideales e información generada en los grupos sociales, ya que proveen información esencial para innovar o generar nuevos productos (Barón M. Et al, 2013).

H2.- La Gestión del Conocimiento (**GEXC**) incide positivamente en las Relaciones Públicas (**PC**).

Las organizaciones sean grandes o pequeñas, crean ventajas competitivas a partir de la aplicación de dinámicas que involucran la relación de la organización con el cliente, a través de diversos procesos para obtención y tratamiento de la información, para crear y aplicar conocimiento validado en el mercado (Valhondo, 2003; Gómez, Pérez, y Curbelo, 2005; Lopez, Santos y Trespalacios, 2008; Frías et al, 2012).

H3.- La Gestión del Conocimiento (**GEXC**) incide positivamente en la Publicidad (**PIM**).

La publicidad, que ha ganado terreno importante para las organizaciones, ha sido empleada de manera estratégica en los medios digitales. Este concepto se centra en el cuidado de la reputación, imagen e identidad y desarrollo de estrategias mediante la gestión de contenidos digitales que generan un aumento en la rentabilidad de las empresas debido a que el manejo del contenido en los mensajes se vuelve relevante para dar un enfoque deseado, (Silva, 2016).

H4.- Comunicación bidireccional (**CB**) incide positivamente sobre las Relaciones Públicas (**PC**).

La clave para desarrollar competitividad es mantener relaciones con los elementos externos de la organización, que conforman el fundamento del aprendizaje de las interrelaciones (Cegarra & Sánchez, 2007). El capital relacional se compone indicadores relacionados a las alianzas entre empresas, particularmente en las pequeñas en las que se emplean redes de cooperación e implementan innovaciones proporcionadas por las nuevas tecnologías, así mismo, que con la cercanía con sus clientes y las relaciones interpersonales con los directivos de otras empresas que se desenvuelven en valores como la confianza (Welbourne y Pardo del Val, 2009)

H5.- Las Relaciones Públicas (**PC**) inciden positivamente en la Publicidad (**PIM**).

La Publicidad que tiene por objetivo más específico, el cuidado de la reputación, imagen e identidad, desarrollo de estrategias mediante la gestión de contenidos digitales que generan un aumento en la rentabilidad de las empresas, esto manteniendo un cuidado en el contenido en los mensajes, ya que es importante para lograr un enfoque deseado (Silva, 2016).

Debe comunicar eficazmente, es un ofrecimiento que culmine en una compra; esto permite medir los comportamientos de consumo en el individuo que recibe el mensaje, mantiene control sobre la propuesta de valor, sobre un concepto o una idea y con esta intención, el individuo recuerda o puede ser influido a la compra y logra su aceptación, en este proceso se utilizan diversos canales de comunicación sean éstos directos o masivos (Treviño 2005; García 2008).

## **Materiales y Métodos**

### **Obtención del universo y de la muestra**

En base a la teoría revisada, se diseñó una encuesta que consistió en dos enfoques, el primero se centró en recopilar información de las empresas a través de sus directivos para identificar las estrategias que han desarrollado e implementado y poder diseñar junto con la revisión de literatura la encuesta para los consumidores, que es el segundo enfoque, el cuestionario se aplicó a los clientes que cumplieran con; ser mayor de edad, consumidor de cerveza artesanal, uso de redes sociales y plataformas digitales, el muestreo se hizo en

<https://www.itsup.edu.ec/sinapsis>



las empresas se encuentran ubicadas en la ciudad de Mexicali, B.C, todas representan micro empresas. Tomando en cuenta que sólo 7 de los 13 productores que cuentan con local de venta y degustación, el resto son empresarios que se valen de comercializadoras o boutiques (puntos de venta) como intermediarios para comercializar sus productos.

Se cargó la información en una plataforma digital, se aplicó durante el mes marzo de 2019 de manera individual. Para el almacenamiento y procesado de los datos se usó Excel 2016 y se procedió al análisis en un software estadístico SPSS versión 21. Para determinar su validez y confiabilidad se le aplicaron pruebas estadísticas.

El instrumento se diseñó con escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta (1 totalmente de acuerdo, 5 totalmente desacuerdo). Para la construcción del instrumento se valió de la búsqueda de información en la literatura dando seguimiento al constructo de forma que al operacionalizar las variables, se llegara a cada indicador que corresponde a cada factor, las categorías corresponden a las variables abordadas desde la perspectiva de estudios elaborados por los autores que fueron citados en el marco teórico.

El factor de **GEXC** Gestión de Conocimiento, las dimensiones búsqueda de información e interpretación de la información; En la primera, Harvey y Denton, 1999; Dawes, Lee y Midgley, 2007) y participación de los clientes como factor de retroalimentación por medio de redes sociales, plataformas digitales, (Kahai y Cooper, 2003).

Las variables independientes **CB** y **PC** se aborda la Gestión de comunicación, relaciones públicas, (Galvis & Silva 2016; García 2002, He y Pedraza, 2015).

**PIM** (publicidad) Contratar un embajador de marca, organización de eventos, telemarketing, atención personalizada, publicidad en medios convencionales y no convencionales, (Garrido, 2001; Ortega & Peña, 2016; García, 2008; Treviño 2005).

## **El Modelo**

Con la información obtenida por la encuesta se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares- PLS) con el

software estadístico Smart PLS 2.0. El método de ecuaciones estructurales ha tenido una amplia aplicación para contrastar a los modelos explicativos (Henlein y Kaplan, 2004).

Se utilizó un método reflectivo sosteniendo que las variables latentes son construidas a partir de los indicadores, para tratar de explicar la relación causal pues cada uno es un reflejo de las características de la variable latente. La evaluación del modelo reflectivo se desarrolló mediante el siguiente proceso: Revisión de la consistencia interna; la consistencia interna por medio del Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta, su validez convergente por medio de la varianza media extraída (AVE), la validez discriminante por medio del criterio de Fornell y Larcker, asimismo, de las cargas cruzadas entre las variables latentes e indicadores, como de la ratio Heterotrait Monotrait (HTMT), (Martínez y Fierro, 2018).

### **Modelo de Medida**

Para evaluó el modelo reflectivo mediante; consistencia interna por medio del Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta, validez convergente por medio de la varianza media extraída (AVE) explica el total de la varianza extraída de los indicadores, necesitan estar por encima de .500 (Hair, 2010). La validez discriminante por medio del criterio de Fornell y Larcker, asimismo, de las cargas cruzadas entre las variables latentes e indicadores, como de la ratio Heterotrait Monotrait (HTMT), (Martínez y Fierro, 2018).

**Tabla No 1.-** Consistencia interna y validez Convergente por constructo

Consistencia interna y validez Convergente por constructo	CF	FC	AC
GEXC (Gestión del Conocimiento)		0.82	0.829
Evalúo la cerveza a través de redes sociales	0.774		
He visto la promoción de la marca por redes sociales	0.678		
He recibido mensajes de whatsapp como invitación al tasting room	0.781		



Evalúo la experiencia del cliente en el lugar	0.681		
<b>CB (Comunicación bidireccional)</b>		0.767	0.706
He visto videos de la cervecera en Youtube	0.756		
He elaborado encuestas sobre el servicio anteriormente	0.726		
Han resuelto alguna de mis dudas por medio de messenger	0.698		
<b>PC (Relaciones Públicas)</b>		0.774	0.731
Conozco la cerveza artesanal por recomendación de un influencer en redes	0.753		
Asisto a eventos o exposiciones de cerveza artesanal	0.594		
Anuncian lanzamiento de nuevos productos a través de email	0.833		
<b>PIM (Publicidad) Promoción de la Imagen</b>		0.812	0.702
Escucho en la radio anuncios sobre la cerveza artesanal	0.763		
Me han obsequiado artículos promocionales con la marca de las cervezas	0.739		
He visto el logo de las cerveceras artesanales en eventos deportivos	0.765		
CF (Cargas Factoriales) FC (Fiabilidad Compuesta) AC (Alpha de Cronbach)			

**Fuente:** elaboración propia con resultados de la encuesta

Las pruebas de consistencia interna establecen que en los instrumentos de escala de Likert pueden calcular la medición de un constructo afirmando su correlación entre los ítems utilizados (Welch & Comer, 1988), alpha de cronbach expresa el grado en que los ítems

<https://www.itsup.edu.ec/sinapsis>



miden la misma variable, valores de alpha entre .70 y .90 indican una buena consistencia interna (Nunally, 1978).

El análisis de fiabilidad compuesta que indica el nivel de rigurosidad en que los indicadores están midiendo una misma dimensión, los valores son adecuados cuando se alcanza un .7 como valor mínimo por encima de .80 buenos y por encima de .90 excelentes. Se superaron los valores mínimos sugeridos en la fiabilidad compuesta ya que es más adecuada que el Alfa de Cronbac.

### **Resultados del modelo**

La varianza media extraída (AVE) evalúa si el conjunto de indicadores mide realmente un constructo determinado y no están midiendo otro distinto, el criterio de aceptación consiste en que debe ser mayor a .5

La validez discriminante indica en qué medida un constructo determinado es diferente a otros constructos, se evalúa si la correlación al cuadrado es menor que la varianza media extraída, expresada en diagonal principal, en todos los factores se cumple el criterio, cada uno de los valores de la diagonal son mayores que el debajo y que el de lado, el modelo cumplió con los requisitos de la prueba.

**Tabla No. 2.-** Validez Discriminante del modelo

Constructo	AVE	CB	PC	GEXC	PIM
CB	0.523	<b>0.723</b>			
PC	0.537	0.53	<b>0.733</b>		
GEXC	0.533	0.588	0.597	<b>0.73</b>	
PIM	0.571	0.464	0.562	<b>0.505</b>	<b>0.756</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### **Validación del Modelo Estructural**

Los coeficientes  $\beta$  muestran la importancia y efecto de cada variable independiente sobre la dependiente, la tabla no. 3 muestra los resultados del modelo de ecuaciones estructurales usando PLS. Aceptando todas las hipótesis propuestas, siendo significativas, sólo la hipótesis 3 con una influencia débil. Como medida del efecto se ha de considerar la relación  $F^2$  los valores 0.02, 0.15 y 0.35 determinan si el nivel es pequeño, mediano o grande, en la tabla no 3, se observa como la significancia de las variables; Gestión y exploración de conocimiento mediante la Promoción de la imagen es pequeña, sin embargo, los efectos con la Proximidad con el Consumidor y Comunicación Bidireccional son fuertes.

**Tabla No. 3** Resultados de las pruebas de hipótesis

<b>Hipótesis</b>	<b>Valor de <math>\beta</math></b>	<b>T score</b>	<b>P valor</b>	<b><math>F^2</math></b>	<b>Aceptada/Rechaza da</b>
<b>H1</b> GEXC -> CB	0.588	15.428	0	0.528	Significativa
<b>H2</b> GEXC-> PC	0.436	8.021	0	0.209	Significativa
<b>H3</b> GEXC-> PIM	0.263	5.395	0	0.07	Débil
<b>H4</b> CB -> PC	0.274	6.497	0	0.083	Significativa
<b>H2</b> PC -> PIM	0.405	8.15	0	0.165	Significativa

**Fuente:** Elaboración propia

También fue necesario revisar la capacidad predictiva del modelo, por medio de la  $R^2$  que indica que mientras mayor sea su valor más es la capacidad predictiva, explica la cantidad de varianza de un constructo cuyos valores deben oscilar entre cero y uno. Para (Falk y Miller, 1992) la  $R^2$  debe tener como mínimo 0.10, mientras que para (Chin, 1998) es dividido en tres niveles (0.67-sustancial, 0.33-moderado y 0.10- débil). Por su parte

(Hair, 2010) consideran que 0.75 es sustancial, 0.50 moderado y 0.25 es débil. En el modelo alcanzó un R2 para la Proximidad con el consumidor .406 (considerado moderado) Comunicación Bidireccional .346 (moderado) y para la Promoción de la imagen .360 también (moderado). Lo que implica que para la Gestión y exploración del conocimiento con la proximidad con el consumidor se explica el 17% de la varianza, para la Gestión y exploración del conocimiento con la promoción de la imagen explica el 9%, lo que se explica entonces con mayor relevancia es que el 20% de la varianza corresponde a que la Gestión y exploración de conocimiento se da mayormente a través de una comunicación en ambas direcciones con el cliente, lo que permitirá conocer las necesidades de los clientes y los temas de su interés permitiendo la construcción de estrategias a largo plazo.

Entre más alto sea un R2 más capacidad predictiva tiene. Fank y Miller (1992) consideran que debe tener un valor mínimo de .10. Chin (1998) considera .10, .33 y .67 ( débil, moderado y sustancial, lo que implica que la proximidad con el consumidor tiene un efecto moderado sobre la gestión del conocimiento

De manera adicional a la R2, se considera pertinente la medición del nivel de predicción y esto se hace al realizar un análisis de la Q2 para determinar qué nivel de relevancia de predicción tiene el modelo estructural. En este sentido el valor de los constructos debe ser positivo superando el umbral de cero, Chin, (1998), valores 0.02=pequeños, 0.15=medianos y valores 0.35 han de concebirse como grandes para tomarlos como validez predictiva del modelo. Adicionalmente, al evaluar la prueba StoneGeisser se refuerza este criterio, para lo cual se ha de usar en PLS la opción Blindfolding, (Geisser, 1974 y Stone, 1974). En el caso del presente trabajo se obtuvieron las siguientes cargas, (Tabla 4): las dimensiones CB (0.167-predicción fuerte), PC (0.202-fuerte) y PIM (0.187-predicción fuerte).

**Tabla No. 4** Capacidad Predictiva del Modelo

Factores	Coefficientes Path	R2	Q2	SRMR
Comunicación bidireccional (CB)	0.588	0.346	0.167	0.098
Proximidad con el consumidor (PC)	0.436	0.406	0.202	
Promoción de la imagen (PIM)	0.263	0.36	0.187	

**Fuente:** Elaboración propia

### **Discusión**

Considerando que los análisis de ecuaciones estructurales, permitió que en el modelo propuesto se expresara la relación causal entre el empleo de las estrategias de comunicación como herramientas de una gestión del conocimiento como se había propuesto en la hipótesis.

La composición de una estrategia de gestión del conocimiento es que debe incorporar las diversas áreas de la empresa, sea ésta el marketing, las finanzas, publicidad, o la operación de la empresa, en el caso de las cerveceras artesanales las variables relaciones públicas y la gestión de la comunicación tienen mayor peso al explicar la varianza con respecto de una gestión de Conocimiento, es necesario ajustar los medios por lo que se promueve la imagen pues tiene una influencia baja.

La gestión y exploración del conocimiento debe ser en función de una comunicación bidireccional, por una parte, hace partícipe al consumidor sobre sus opiniones en cuanto al servicio que recibe, ya que siempre está a la expectativa de la información que fluye por parte de las empresas; si es alguna baja en los precios de los productos es bien recibido, pero se centra más en recibir calidad en el servicio y en apoyar a empresas que tienen un propósito en común para un bien social, tanto las relaciones públicas como gestión de la comunicación están cumpliendo con ser canales abiertos de intercambio con los consumidores y fuente de información para ajustar los mensajes y contenidos de las

<https://www.itsup.edu.ec/sinapsis>



cerveceras. Tampoco se trata de lanzar y lanzar mensajes con el propósito de hacer la venta, sino de contemplar qué contenido se está transmitiendo, se debe gestionar el contenido consistente en los mensajes que se transmiten, lo que permite dentro de otras cosas ir educando al consumidor de la cerveza artesanal en Mexicali, puesto que es relevante el comportamiento del consumidor en éste sector emergente ya que actualmente se está manifestando una fuerte movilidad e impulso de alianzas entre la iniciativa privada y gobierno para que los productores tengan mejores oportunidades con respecto de las empresas de cerveza industrial ya bien posicionadas en el mercado.

### **Conclusiones**

Se logró identificar las acciones de las cerveceras para buscar conocimiento de su entorno, la forma de interacción con el consumidor y la participación del cliente con su retroalimentación para que las empresas puedan generar diferenciadores en el mercado emergente.

Las empresas que logren el equilibrio y conciencia de la necesidad de generar y explotar el conocimiento mediante el empleo de herramientas comunicativas tendrán una ventaja con respecto aquellas que no prevean en sus estrategias. La búsqueda del conocimiento es necesaria pues permite abordar con mayor certidumbre los retos que las empresas enfrentan día a día. Actualmente hay relación estrecha del individuo con las Tecnologías de la información, la interacción está provocando que la sociedad y consumidores migren a nuevas formas de recibir la información y que las empresas estén atentas a las oportunidades que se presenten en estas nuevas formas de transferencia de información.

Los resultados de la investigación permitieron la construcción y validación de un modelo de medida de tipo reflectivo son una mejor opción para interpretar lo mayor posible el comportamiento de las variables abordadas, es de suma importancia para las cerveceras que están en expansión y fortalecimiento en un mercado competitivo tener información que les sea útil para la toma de decisiones en cuanto a la generación de estrategias basadas en la construcción de conocimiento que se volverá en un activo de la propia organización.

En este sentido deben dar oportunidad a que no siempre el mejor resultado se obtiene de la operación y el enfoque en generar utilidades a corto plazo, sino que la generación de conocimiento va ligado a la planeación de estrategias a largo plazo, crear relaciones con los clientes, con los proveedores y con todos aquellos interesados en la empresa, además de aquellas estrategias que le permitan a la empresa tener un crecimiento orgánico y la formación paulatina de una estructura organizacional sólida.

### **Bibliografía**

Ashley (2017). Economic impact of Craft breweries in San diego county. San Diego North, Economic development council, California State University, SM. USA.

Barón M. Vilalba T y Toro M (2013) ¿Qué transmite su marca? Estrategias para innovar desde la comunicación, Colombia; Politécnico Gran Colombiano

Cegarra & Sánchez, (2007). Linking unlearning and relational capital through organizational relearning, work papers.

Chin W (1998) The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Advances in Hospitality and Leisure* 8(2).

Deloitte (2017). La Cerveza Artesanal: Una experiencia multisensorial. Deloitte

Dawes P, Lee D y Midgley D, (2007) Organizational learning in high-technology purchase situations: The antecedents and consequences of the participation of external IT consultants. *Industrial Marketing Management*, Volume 36, Issue 3, pp. 285-299

Falk, R. & Miller N (1992). A Primer for Soft Modeling (1st edition.). Akron, Ohio: Univ of Akron Press.

García M (2008) Las claves de la publicidad. 6ta. Ed. Libros profesionales de empresa. España. ESIC.

Garrido F (2001) Comunicación estratégica, España. Gestión 2000.

Galvis S, Silva M (2016) Comunicación: reputación y crecimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, núm. 41, 2016, pp. 194-239

Gómez D, Pérez M y Curbelo I (2005) Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, vol. XXVI, núm. 2, pp. 37-46

Hair J et al (2010) Multivariate Data Analysis. 7th Edition, Pearson, New York

Harvey C y Denton J, (1999) To Come of Age: The Antecedents of Organizational Learning. *Journal of Management Studies* 36:7 December 022-2380.

<https://www.itsup.edu.ec/sinapsis>



He X y Pedraza J, (2015). Chinese social media strategies: Communication key features from a business perspective. *El profesional de la información*, marzo-abril, v. 24, n. 2. PP: 200-209.

Henlein M y Kaplan A (2004). A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis *understanding statistics*, 3(4), pp. 283–297

Kahai S y Cooper R (2003). Exploring the Core Concepts of Media Richness Theory: The Impact of Cue Multiplicity and Feedback Immediacy on Decision Quality. *Journal of Management Information Systems* 20(1) pp.263-299

López J, Santos M y Trespalcacios J, (2007) Consecuencias del aprendizaje organizativo en las relaciones comerciales entre empresas. *Cuadernos de Administración*, vol. 27, núm. 45, enero-junio, 2011, pp. 139-152.

Martínez Ávila, Minerva, & Fierro Moreno, Eréndira. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164

Ocampo M (2004) Conglomerados multimedia: la nueva tendencia empresarial de los medios de comunicación. *Palabra Clave*, núm. 11, diciembre, 2004, p. 0

Ortega & Peña, (2016) Análisis crítico de las campañas de comunicación para fomentar la cultura del agua en México, *Comunicación y sociedad*, no. 26, p. 223-246

Reid N y Gatrell J (2017). Creativity, Community, & Growth: A Social Geography of Urban Craft Beer. *Region*, volume 4, Number 1, 31–49.

Silva (2016). Comunicación: reputación y crecimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*, No.41. ISSN 1657-6276. Colombia, Universidad EAN.

Treviño (2005) *Publicidad: comunicación integral en marketing*, 2a. ed. México, McGrawhill.

Valhondo D. (2003). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Welbourne T y Pardo del Val M (2009) Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration. *Group Decision and Negotiation* 18(5). Pp.483-497.

Welch & Comer, (1988). Coeficiente de Alpha de Cronbach.