

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA
CALIFORNIA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y SU INCIDENCIA EN
LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS DE LAS MICROCERVECERAS
ARTESANALES DE MEXICALI, B.C.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

JORGE LUIS ESPINOZA CÓRDOVA

Mexicali, B.C.

Enero de 2020

A Dios, Filipenses 4:13.

A Sidney A., Por tu gran apoyo y paciencia.

Agradecimientos

A través del presente quiero expresar un infinito agradecimiento a quien a continuación hago mención:

Agradezco a mi madre y hermanos, somos una construcción de valores y educación forjados desde el núcleo familiar, de experiencias y vivencias que nos dan carácter y un objetivo a nuestras vidas.

Del mismo modo extiendo mis agradecimientos a la Universidad Autónoma de Baja California, al Dr. Hugo Edgardo Méndez Fierros por su apoyo e impulso en mi desarrollo profesional y al Dr. Raul González Núñez, Director de la Facultad de Ciencias Administrativas, como a la Coordinación de Posgrado e Investigación de la misma.

Por el apoyo a los maestros que contribuyeron a mi formación académica: A la Dra. Mayda González, a la Dra. Gloria Muñoz, al Dr. Sergio Bernardino mi Director de Tesis, por su gran apoyo y colaboración a través de sus recomendaciones y evaluaciones a mi trabajo en esta investigación.

Al CONACYT por brindar apoyo económico durante toda la travesía y por extender este mismo durante mi estancia de investigación en Medellín, Colombia. Del Mismo modo agradezco el apoyo y recibimiento al Dr. Carlos Castaño de la Universidad de Antioquia como de los grupos de investigación a su cargo que nos brindaron toda su experiencia y conocimientos que contribuyeron a este trabajo de investigación.

Es preciso considerar en estos agradecimientos a los Maestros cerveceros y a las Microcerveceras que me abrieron sus puertas para que fuese posible este estudio de investigación: Amante, Averno, Brew Capital, 11 Perros, Muxa, Fauna, Legión y Puerco Salvaje.

INDICE

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	6
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2 JUSTIFICACIÓN	12
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	13
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.5 HIPÓTESIS	14
1.6 LA CERVEZA Y SU ORIGEN	14
1.7 La Cerveza en México	15
1.8 La cerveza artesanal.....	16
1.9 La cerveza artesanal en Baja California	18
CAPITULO II	20
2.1.1 MARCO TEÓRICO.....	20
2.1.2 ESTRATEGIA.....	20
2.1.3 Estrategia de Comunicación (EC)	21
2.1.4 GESTIÓN DE COMUNICACIÓN (EC).....	23
2.1.5 Marketing (EC).....	26
2.1.6 Publicidad en marketing (uso de medios convencionales y no convencionales) – EC.....	30
2.2.1 DEL CONOCIMIENTO AL APRENDIZAJE EMPRESARIAL.....	33
2.2.2 APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO.....	36
2.2.3 Aprender haciendo.....	38
2.2.4 Aprendizaje por evolución.....	39
2.2.5 Aprendizaje y el procesamiento de la información	39
2.2.6 Gestión de conocimiento (GC).....	40
2.2.7 CAPITAL INTELECTUAL: GC.....	41
2.2.8 El capital humano	42
2.2.9 El capital relacional.....	43
2.2.10 Capital estructural	46
3.1 ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS.....	50
3.1.1 Un enfoque a cada variable (Teóricos y análisis de datos - Gestión de Conocimiento)	52
3.1.2 Análisis de datos.....	53
3.2 Metodologías en Estrategia de comunicación revisadas.....	55
3.3 Herramientas para la estrategia de comunicación	57
3.4 METODOLOGÍA.....	64
3.4.1 Herramientas de aplicación de instrumentos	66
3.4.2 Obtención del universo y de la muestra	67
3.4.3 Validación del instrumento	71
3.4.4 Análisis Factorial Exploratorio	74
CONCLUSIONES.....	90
REFERENCIAS.....	94

Lista de tablas y figuras

Tablas	
Tabla 1: Estratificación empresarial	8
Tabla 2: Dimensiones del capital intelectual	46
Tabla 3: Desglose de variables	48
Tabla 4: Variables consideraras para la construcción del instrumento	70
Tabla 5: Coeficiente de fiabilidad de las variables y factores que las construyen	71
Tabla 6: Prueba de validez (KMO) y esfericidad de Bartlett	73
Tabla 7: Escala de medida usada en el instrumento	75-76
Tabla 8: Fiabilidad y Validez de la escala	81
Tabla 9: Criterio de Fornell y Larker (Validez discriminante)	81-82
Tabla 10: Cargas cruzadas entre variables latentes e indicadores	82-83
Tabla 11: Ratio Heterotrait y Monotriait HTMT	83
Tabla 12: Remuestreo por medio de Bootstrapping	84
Tabla 13: Relaciones significativas de las variables	84
Tabla 14: Capacidad predictiva del modelo ajustado	85
Figuras	
Figura 1: Análisis estratégico	20
Figura 2: La pirámide informacional de Pavez	43
Figura 3: Intersección disciplinar	59
Figura 4: Proceso de comunicación estratégica	61
Figura 5: modificación del instrumento	72-73
Figura 6: Modelo reflectivo propuesto	79
Figura 7: Representación gráfica del modelo propuesto	87

Resumen

En el presente trabajo se analiza la incidencia de las Estrategias de comunicación en la Gestión de conocimientos apoyándose en factores como la Búsqueda externa de conocimiento, Interpretación de la información y del Capital Relacional. En un mercado emergente que crece de forma acelerada y que, en la última década les ha impuesto un reto para desarrollar nuevas formas de mercadeo conforme la tendencia del mundo digital, las micro cerveceras artesanales deben adaptarse a estos cambios que emergen de su entorno. Mediante el siguiente trabajo se ha de desglosar cómo desde un contexto digital la comunicación y la gestión de conocimientos se relacionan entre sí. Para ello se diseñó un instrumento que permitió medir la incidencia de los factores de la Estrategia de comunicación y como éstos inciden en la Gestión de los conocimientos y mediante un análisis de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS) de tipo reflectivo, se presentan los resultados. Se propuso un modelo que al interpretarse derivó en cuatro variables latentes: Gestión y Exploración del conocimiento, Comunicación con el consumidor, Comunicación Bidireccional y Promoción de la imagen. Estos describieron las acciones de las microcerveceras para buscar conocimientos en el entorno, la forma de interacción con el consumidor, la participación del cliente en la generación de retroalimentación para que las empresas puedan emplearlo y desarrollar sus estrategias de comunicación.

Introducción

Las empresas diseñan estrategias que buscan el desarrollo, alcance de clientes y crecimiento en el mercado, las estrategias enumeran una serie de pasos que generan efectos en su entorno, incluyen el uso de diferentes herramientas de comunicación y dan forma a mensajes que repercuten en la empresa, de manera interna y externa, promoviendo la divulgación de su cultura, ideales e información enviada a segmentos sociales, y que en su dinamismo se genera una retroalimentación que con el debido tratamiento es convertida en conocimiento (Porter, 2015; García, 2017).

Planteamiento del problema

Las microcerveceras han tenido un crecimiento significativo, tal que han impactado la economía y su contexto geográfico, en este análisis se revisan a las PyMes de este rubro pues su tamaño no supera los diez miembros en su composición y aun así su impacto es considerablemente significativo. Las empresas que corresponden el objeto de estudio en esta investigación aportan al crecimiento de la economía de México, puesto que según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), las microempresas corresponden a más de un 95% de la estructura industrial productora del país, esto significa que mientras se mantiene en crecimiento, aportan beneficios a la sociedad como la generación de empleos y sustento a las familias de México. Al ser parte de éstas estadísticas, las microcerveceras son un reflejo de un organismo compuesto desde una sociedad en la que los individuos se organizan, emplean conocimientos y recursos para la fabricación de un producto o la oferta de un servicio en beneficio de sus consumidores, esperando obtener un margen de utilidad, (Monteros 2005, citado en Navarro 2017). Consecuentemente las microcerveceras en Mexicali se han consolidado como un importante grupo de empresas en crecimiento y desde

este contexto en la economía local han estimulado el interés del Gobierno promoviendo nuevas oportunidades para un sector que emerge con características muy específicas, por ello al ser el objeto de estudio en este trabajo, permitirá exhibir sus prácticas empresariales que les han dado buenos resultados y serán de utilidad para otras que inician sus operaciones y que buscan lograr sus objetivos. En la Tabla 1, se muestra una estratificación realizada por el INEGI, con respecto al tamaño de las empresas en México.

Tabla 1: Estratificación empresarial

Micro	(hasta 10 personas ocupadas)
Pequeñas	(11 a 50)
Medianas	(51 a 250)
Grandes	(251 y más personas)

Fuente: De acuerdo al INEGI (2014).

En el contexto que se ha venido explicando anteriormente, el impacto que tiene la producción de cerveza en México amplía su relevancia, pues de acuerdo al Sistema de Clasificación industrial de América del Norte (SCIAN 2014), la producción de cerveza conforma una de las actividades del sector manufacturero como el más importante en el Estado de Baja California. Esta actividad ocupa el primer puesto en la participación del Producto Interno Bruto (PIB), además representa un 35.5 % a nivel Estatal contra un 34.4% del contexto nacional, mientras que en su contexto local aporta un 21.7% del PIB, (INEGI 2003). El número de productores de cerveza artesanal se mantiene en aumento pues a finales de 2017, se registraron 635 empresas de elaboración de cerveza de tipo artesanal, este crecimiento es debido al crecimiento del mercado y al aumento de la demanda, que, a su vez, exige una atención a las necesidades de los clientes y la formulación de Estrategias enfocadas en la

comunicación para cautivar a nuevos consumidores.

La información sobre las microcerveceras en Mexicali es limitada, conforma un amplio campo de estudio y la escasez de información hace pertinente su elección como objeto de estudio en esta investigación, por una parte, corresponde al éxito y a su impacto en el mercado y otra a su aceptación en la sociedad que refleja un incremento de consumidores, aumentando la complejidad en el ejercicio de la elaboración de estrategias de comunicación, como de su implementación para generación de conocimientos. Al implementar nuevos métodos para adaptarse a su contexto económico, se propicia un crecimiento constante, en este sentido se sugiere que, con el uso de herramientas de comunicación de manera estratégica, resultarán significativamente una relación con la búsqueda de conocimientos.

Unas de las principales estrategias usadas por los cerveceros han sido el comunicar de boca en boca permitiendo un crecimiento orgánico lo que por su popularidad cobró su auge desde 2011 (Calvillo, 2017). Es entonces que la tendencia va en función de los nuevos modelos de administración de los negocios, que sugieren que una estrategia debe estar basada en factores de la comunicación. Desde ahí, se traza el curso de la organización que consiste en alinear los objetivos y en establecer procedimientos efectivos para su implementación. Lo anterior se verá reflejado en atraer a consumidores poco fieles, compradores indecisos y también a centrar el interés a nuevos clientes con intereses en productos similares Treviño, (2005).

En la misma línea contextual, las microempresas carecen de recursos y de sistemas eficientes para aumentar el flujo de información y sus procesos, una de las razones principales son los altos costos que representan la contratación de agencias especializadas en proyección de la imagen y como consecuencia las prácticas en la estrategia de comunicación son ineficientes. Con la falta de recursos los directivos en las microcerveceras tienen la

responsabilidad de buscar datos e información de sus clientes, para transformarla en conocimiento y desde sus actividades comunicativas, acortar la proximidad con sus clientes, proveedores o inversionistas. Lo anterior conlleva la captación información mediante el uso de canales de comunicación como recurso tecnológico provisto por las plataformas digitales (Garrido, 2001; Lubatkin et al, 2006).

Se entiende entonces que las herramientas de comunicación funcionan como canales que les permiten la propagación, así como de la captación de la información. En este sentido, y desde las ideas de Serrano, (1997), Barbero, (1998) y Sodré (2001), la Comunicación genera un enlace entre individuos que transmiten y los que reciben información, esto se sumerge en un proceso donde se genera, se codifica y se emite a través de canales que permiten una propagación de la esencia, la cultura, ideales y de objetivos de una organización. El cliente lo que hace es decodificarla, su rol es de receptor hasta que cambia cuando su participación lo hace emisor o generador de retroalimentación. Estos canales son señalados como interacciones tecnológicas, son reconocidos en la ciber-sociedad como un espacio de mediación telemático que extrae nuevas prácticas de envío y recepción de información, interpretación de contenido, lo que conlleva una habilidad para seleccionar canales de comunicación, que propongan oportunidades para la solución de problemas, (Garrido, 2001).

Uno de los principales problemas para las empresas es establecer diferenciadores, aquellas al mercadear sus productos de manera innovadora obtienen una ventaja en la oferta de los precios o establecer distintivos que sobresalgan al de otras empresas. Otro es el desaprovechar los datos que se generan de los clientes, como correo electrónico, teléfono, gustos particulares por algunos productos, preferencias de consumo, expresado en el

comportamiento del consumidor, etcétera. En este sentido se debe centrar la atención a los activos intangibles como la búsqueda de nuevos procesos, nuevos conocimientos que permitan a los directivos aprovechar la información generada de los consumidores y emplearla como un nuevo conocimiento en función de formular estrategias que permitan el logro de ventajas difíciles de imitar por los competidores, (Labarca, 2007).

Justificación

Diversos estudios han descrito componentes en los que se enfoca la Gestión del Conocimiento, como son; los individuos, grupos u organizaciones, autoaprendizaje, comunicación y liderazgo, conocimiento de estrategias y búsqueda externa de conocimiento, (Curbelo D. Et al, 2011; Bontis, Crossan y Hulland, 2002; Martínez y Ruiz, 2003; Pérez et al, 2004). Otros abordan el marketing utilizando recursos tecnológicos para promover la marca o la descripción de un perfil del consumidor de cerveza artesanal Calvillo (2017), también un índice de uso de las Tecnologías de la información en plataformas digitales, Aldrete, (2012), el reconocimiento de la marca por el consumidor y la percepción de su imagen Vera, (2008), y la construcción de una imagen corporativa corresponde al desglose de la comunicación para mejorar sus procesos comunicativos Vera, (2008). Lo anterior describe factores que inciden en el consumidor de cerveza artesanal, desde el punto de vista del marketing y la inclusión de información como de características de los clientes de las cerveceras artesanales en el interior del país, Carvajal (2017).

Entonces los trabajos revisados se centran en la importancia de las variables expresadas desde el punto de vista mercadológico, no existe actualmente un estudio que aborde la incidencia de las Estrategias de comunicación en la Gestión de conocimientos compuesto de factores como el capital relacional para la captación de información, tampoco uno que mida y pruebe

que estas dos variables se correlacionan, o que proponga que al complementarse creen otra perspectiva que favorezca la construcción de nuevas estrategias.

En este sentido las plataformas digitales como recursos tecnológicos, que económicamente son más flexibles hace posible para las empresas cumplir sus objetivos, que permitirán plasmar de las microcerveceras que conforman un sector de reciente crecimiento y la información que exprese si éstas se apegan a estrategias que favorecen a la formación de un mercado, con consumidores específicos que pudieran compartir perfiles de sus consumidores similares en lo general, pero con gustos específicos. En este sentido se entiende pues que las microcerveceras buscan la transferencia de su esencia como empresa, pero a la vez la captación de información desde una interacción que se genera con los consumidores mediante el proceso comunicativo a partir de su retroalimentación. Por lo anterior es necesario encontrar respuesta a las siguientes preguntas de investigación ¿Cómo inciden los factores de las estrategias de comunicación empleadas como herramientas en la Gestión de conocimientos por las microcerveceras artesanales de Mexicali? ¿Qué factores integran la Estrategia de comunicación, cuales a la Gestión de conocimiento y en qué nivel de incidencia existe entre ellos?

Objetivo General

El objetivo será entonces es analizar los factores de las estrategias de comunicación que inciden en la Gestión de conocimiento de las microcerveceras artesanales de Mexicali.

Objetivos específicos

- Describir los factores que construyen una estrategia de comunicación.
- Conocer como las micro cerveceras artesanales desarrollan una Gestión del conocimiento integrando factores como búsqueda de información externa de la

empresa, interpretación de información y el Capital relacional.

Hipótesis

Hi: La estrategia de comunicación incide positivamente en la Gestión de conocimiento de las microcerveceras artesanales de Mexicali.

H2: La proximidad con el consumidor establece una comunicación bidireccional que incide positivamente en la Gestión externa de conocimientos de las microcerveceras.

H3: La Promoción de la imagen se relaciona positivamente con la proximidad hacia el consumidor de cerveza artesanal.

H4: La Proximidad con el Consumidor y la Comunicación Bidireccional inciden significativamente en la Gestión externa de conocimientos de las microcerveceras de cerveza artesanal

La cerveza y su origen

La cerveza encabeza la lista de bebidas más populares en el mercado y su consumo aumenta día con día, registros bibliográficos y muchas fuentes de información coinciden en que la cerveza existe desde hace 6,000 años, era considerada un calmante natural y benéfica para saciar la sed, además de su contenido calórico bajo, (45 kcal/100 ml), tiene vitaminas del grupo B, fibra y minerales. Por otro lado, facilita la dicción y fortalece los músculos del corazón. La cerveza fue perfeccionada por los alemanes y franceses con métodos de fabricación como los utilizados actualmente, (Cerveza y salud 2018).

La industria de la cerveza a nivel mundial sigue en crecimiento, se afirma que la cerveza representa el 75% de la cuota del mercado global de bebidas alcohólicas, los principales países productores son: India, China, Estados Unidos (EU), Brasil, Rusia, México y

Alemania, de los cuales China es el mayor productor, (449 millones de hectolitros en 2017), seguido por Estados Unidos con 220 millones, Rusia y México en el cuarto lugar superan los 100 millones de hectolitros producidos, Cerveza y salud (2018).

Países del continente europeo como República Checa, Alemania, Austria, Estonia y Polonia lideran el mercado mundial de consumo per cápita anual con un consumo de (140lts), (110lts) y (108) respectivamente, mientras que en México el consumo per cápita es de (62 lts) al año, Calvillo (2017).

1.7 La Cerveza en México

El origen de la cerveza en México, se remonta a la época de la colonia, donde los colonizadores la importaron desde Europa, Del Carmen, (2017). En la época de la Nueva España, se origina en “El Portal” que se situaba entre el Paso de Cortés y Amecameca. Considerada una de las bebidas más famosas, es una de las que contienen una mayor graduación alcohólica. El Rey Carlos V autorizó y otorgó la concesión, su producción se abastecía de agua que nacía del deshielo en los volcanes en el valle de México, como insumo para la producción de la cerveza. En el Estado de Monterrey a finales del siglo XVIII, al inicio de la industria en México, aumentó su popularidad. La cerveza representa una derrama económica que a través de los sectores productivos, impactan directamente sobre la cadena de valor: Transportistas, restauranteros, turismo, bares y otros, como puntos de venta, fortalecen y mantienen el crecimiento como el desarrollo de la industria.

México es uno de los principales exportadores de cerveza, con un 19.9% de participación en el mercado, se registra un total de 2,500 millones de dólares en ventas al finalizar 2017, de manera que le gana el cuarto lugar en la producción a nivel mundial a Alemania. Ese mismo año México produjo 110 millones de hectolitros y pasó el sector de la cerveza a ser el más

importante dentro de la actividad agroindustrial cubriendo el 23% de las exportaciones totales de ese rubro, con un valor de 3,368 millones de dólares, (INEGI, 2017). En México la cerveza tradicional ocupa el primer lugar de consumo con un 53% seguido de la cerveza artesanal que representa el 14% de las preferidas por el consumidor de bebidas con alcohol, (Deloitte, 2017).

1.8 La cerveza artesanal

El proceso de cerveza artesanal como base toma en cuenta dos aspectos importantes, primero refiere un volumen de producción mucho menor que el de producción industrial y además difiere en su elaboración ya que sus procesos son muy distintos. Mientras que los grandes grupos cerveceros estandarizan la producción a gran escala y hacen exhaustivos procesos de desarrollo del producto, las pequeñas cerveceras pueden permitirse modificar y crear variedades de cervezas a través de un proceso de producción más simple. Lo anterior permite que emerjan grupos de consumidores específicos de cerveza artesanal, diferenciándose en la calidad de sus ingredientes. Los cuales son el uso 100% de cebada malteada sin añadir elementos como arroz o maíz para reducir costos, siendo la clave de este proceso, López (2015).

Los cerveceros artesanales en México de manera reglamentaria pueden producir hasta 10 millones de litros al año. Su producción actual representa el 0.16% del mercado nacional, en los últimos cinco años ha crecido el 30% su producción total en ventas, Quintero, (2016). En 2017, se registró un aumento del 59% en ventas con relación a años anteriores y términos cuantificables se aproxima a los 166,069 hectolitros producidos por todas las cerveceras registradas. Estas empresas de reciente creación han fomentado en los consumidores de México una cultura de la que anteriormente no se tenía información, también una idea general

de que la cerveza artesanal es de mejor calidad a través de la comunicación de boca en boca como una estrategia que les ha permitido alcanzar parte del mercado y, aunque su objetivo no sea fomentar un mayor consumo de alcohol, están orientados a conseguir nuevos consumidores, (Deloitte, 2017).

El término “Micro cervecera” refiere al tamaño de las cervecerías y al igual que cambia el entorno en el que se desarrollan, poco a poco ha cambiado este concepto, en la actualidad incluye el nivel de producción y adaptabilidad al consumidor ofreciendo mayor cercanía a los clientes. Solo para establecer un comparativo, en Estados Unidos, en la década de los 80’s, la producción de los cerveceros artesanales debían respetar un máximo de 15, 000 litros de cerveza por año, conforme se han actualizado los reglamentos como la composición estándar de una cerveza artesanal al ser formulada con agua, malta de cebada, lúpulo y levadura por ejemplo, su producción debe ser menor a 7 millones de barriles por año para cada cervecería, que a su vez, debe mantenerse de forma independiente como parte de los requisitos, esto es, que su capital de inversión corresponda al presupuesto propio de cada empresa y no deberá formar parte de una organización o corporativo transnacional, según la regulación y estandarización de la ley de Pureza Alemana, Brewers Association, (2018). En el periodo de 2010 al 2016 los grupos cerveceros crecieron en 65%, con 3,480 nuevas cervecerías de calidad artesanal siendo un total aproximado de más de 5,000 empresas en todo el país Norteamericano, (Reid & Gatrell, 2017). Volviendo al contexto en México; los cambios en el mercado también exigen reforzar áreas que representan inseguridades de libre competencia para las microcerveceras que han surgido desde abajo. La Comisión Federal para Competencia Económica (COFECE 2013), estableció garantías para que en el subsector de la cerveza artesanal sea regulada la producción, siendo menor a 100 mil hectolitros (unos 10

millones de litros por año). Al hablar del crecimiento en EU se habla de que se formó una fuerte influencia en México, que ha movido a la creación de un sector emergente como el de la cerveza artesanal y que desde 2011 y 2013 aumentó significativamente su notoriedad, en el momento que se consiguió dictaminar una libre competencia entre las principales cervecerías industriales y las artesanales. En comparativa el crecimiento de Estados Unidos y México es similar, más no del todo, el número de cervecerías, la cantidad de cerveza producida al año y las ventas de ambos países en el mismo periodo de tiempo, difieren por mucho, pues en el caso de EU el total de sus ventas asciende a 2.2 billones de dólares al año, Ashley (2017). Otra es la información registrada, en Estados Unidos se desarrolló un perfil del consumidor de cerveza artesanal, estas cifras dicen que el 57% de los consumidores son millenials, entre 25 y 34 años de edad, sus preferencias de consumo caracterizan aquellas personas que son abiertas a nuevas experiencias, con una tendencia a apoyar a empresas con propósitos de resolver problemáticas sociales específicas (Reid y Gatrell, 2017).

1.9 La cerveza artesanal en Baja California

Al igual que en el esquema internacional, en Baja California (B.C.) se manifiesta una influencia de desarrollo creando un impacto al respecto de su situación nacional. En Baja California, México, la cerveza artesanal ha dejado aproximadamente uno mil 800 millones de pesos al año, Sánchez, (2018). Históricamente el desarrollo y crecimiento de la industria de la cerveza artesanal se relaciona a que en San Diego (considerado la cuna de la Cerveza artesanal en EU), influye en gran medida a B.C. y al municipio de Mexicali.

En Baja California se han registrado unos 110 productores de cerveza aproximadamente, entre ellas 85 conforman clústeres denominados “homebrewers” que producen cerveza sin fines de lucro y otros que pertenecen a sociedades fon fines de negocios, todas de calidad

artesanal. Estas cifras representan un 13% de las cerveceras registradas en México. Con respecto a la producción, en 2016 se reportó a nivel estatal, 18 mil 500 hectolitros producidos, un 18% de la producción total nacional. Las cerveceras que pertenecen a una sociedad en la localidad (Asociación de microverveceros de Mexicali A.C.), deben cumplir con ciertas características para ser parte de esta agrupación; contar con un permiso especial que les otorga el municipio para poder elaborar cerveza artesanal, que incluye la venta y consumo en establecimientos públicos, León (2015). En este contexto donde emergen de emprendedores las microcerveceras se abren paso a un crecimiento y oportunidades, que les permite crear innovaciones organizativas como; nuevas prácticas empresariales, innovaciones en mercadotecnia (nuevas formas de vender y comercializar productos y servicios, nuevos diseños de productos, agregar cambios en la publicidad y promoción, para crear una mejor percepción de la marca plasmada en los embaces de sus productos o alcanzar un mayor posicionamiento en la memoria de los consumidores. Desde el punto anterior, se propone que en este trabajo se resalten los beneficios del uso de herramientas de comunicación, no solamente de mercadeo, publicidad o promoción de los productos, sino el desarrollo de una estrategia integral que mejore los mensajes que desean comunicar a los consumidores y que obtengan un acercamiento con ellos de manera integral y orgánica.

CAPITULO II

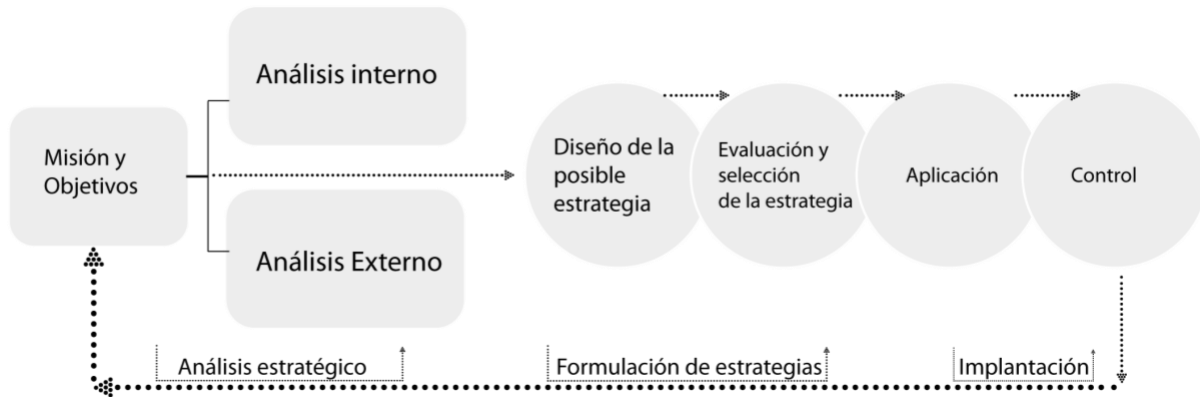
2.1.1 Marco Teórico

En el siguiente apartado se describen los procedimientos usados en la selección de la información que abarcan un contexto temático propuestos en diversos estudios empíricos como de estudios teóricos, conceptos y teorías que se han desarrollado desde diferentes perspectivas y sus hallazgos en el proceso: Antecedentes, principales teóricos, nuevas propuestas y enfoques para desarrollar un marco conceptual que permita observar al lector un esquema amplio sobre los conceptos presentados.

2.1.2 Estrategia

Las ventajas de una empresa pequeña con respecto de las grandes, son los vacíos desatendidos en grupos específicos de clientes. Para ganar nichos de mercado se ha de establecer una estrategia que propicie condiciones para que la empresa desarrolle ventajas que la diferencien de la competencia desde su contexto externo. Las empresas de menor tamaño, tienen dificultad para establecer estrategias que atiendan éstas oportunidades, (Pelham, 1997; García, 2008; Garrido, 2001; Fernández et al, 2007). Por lo cual, aunque sea una empresa pequeña y su estructura sea débil, es aquí donde se debe tomar en cuenta la teoría de los recursos y capacidades planteados por (Carrión y Ortiz de Urbina, 2002) donde se identifica tres áreas principales; tener una conciencia en la Misión y objetivos, exploración interna y externa de la organización para identificar qué posibilidades se tienen en la organización para poder establecer en principio una estrategia. A continuación, se presenta la Figura 1 donde expone las principales áreas que se deben atender para establecer una estrategia:

Figura 1: Análisis estratégico



Fuente: Elaboración de acuerdo a Carrión y Ortiz de Urbina, 2002.

Es este sentido, como (Fernández y Martos, 2016) lo aseguran, al elaborar la estrategia las pequeñas empresas deben identificar primero, hacia dónde dirigirla y establecer qué ventajas sobresalen para utilizarlos como factores estratégicos, que le permitan llevar al éxito los objetivos planteados. Por otro lado, (Gatto, 1999 Y Vázquez 1999), han definido que los directivos en la empresa deben establecer una estrategia puesta en una visión a largo plazo, ya que por lo regular la establecen a plazos insuficientes o su enfoque es en las características de sus productos o sus procesos, de lo contrario si su enfoque se centrara en lo que sucede en su entorno y al establecer vínculos las oportunidades aumentarán debido a la creación de relaciones con los clientes.

2.1.3 Estrategia de Comunicación (EC)

El desarrollo de una estrategia de comunicación sólida permite la atracción de nuevos consumidores y en el contexto de empresas pequeñas: observar las fortalezas de otras que han llegado al éxito o ver errores y aprender de ellos para evitarlos debe ser parte de la misma. La comunicación aporta al desarrollo de estas empresas, si el directivo es consciente de las dificultades que implica llegar al consumidor, se debe preocupar en resolver los problemas que se desarrollan en el proceso de comunicación y lograr que el cliente potencial visualice

su marca, mediante productos que compiten en los mercados. Esto consiste en cambiar el enfoque de un proceso repetitivo, a una estrategia de comunicación que permita resaltar otros aspectos en la empresa o de crear nuevas sensaciones y experiencias para que los clientes recuerden la marca de la empresa, Barón Et al, (2013).

Entonces, la comunicación desde la perspectiva del proceso de generación de información se sumerge en un esquema donde el emisor, código, canal, decodificador, receptor y la retroalimentación; funcionan como herramientas eficaces para la adquisición del conocimiento. En estas condiciones los sistemas se renuevan, la sociedad que utiliza canales de comunicación lo hace en el <<cibespacio>> a través de plataformas electrónicas donde la mediación es telemática, la cual produce interacciones tecnológicas, al utilizar renovadas formas de recepción móvil, interpretación de contenido y aprendizaje que se refleja en mejores decisiones para una resolución de problemas o la gestión nuevas ideas de negocio. Desde el enfoque anterior se reflejan diversos enfoques que ven a la micro empresa como responsable de transmitir su información, relacionarla a su marca, analizar el contenido del mensaje y dirigirlo a resolver problemas, asimismo se deben a partir de individuos que transmiten y otros que reciben los mensajes, lo que constituye al proceso comunicativo (Garrido, 2009; Barbero, 1998; Sodré, 2001). Con una orientación a lo comercial, deberán lograr una reacción en los usuarios, exponer sus diferentes formas de comunicar al exterior de la organización, mediante publicidad, relacionarse con sus públicos, marketing, ferias y exposiciones, patrocinios, apoyo a profesionales o de inversión en publicidad en medios no convencionales, García (2002). De esta forma se ve compuesta una Estrategia de Comunicación, donde la aportación de la publicidad y la mercadotecnia separadas no ofrecen resultados suficientes, el uso particular de alguna disciplina obstaculiza el crecimiento de la

organización. La fortaleza de una estrategia de comunicación radica en que se mantenga la unidad de los departamentos para integrarse en equipos, mientras que el control que efectúe el líder determinará la obtención de mejores efectos en la propagación de los mensajes, Garrido (2001).

2.1.4 Gestión de Comunicación (EC)

Una de las funciones principales se centra en el directivo, gerente o líder en la organización; éste debe buscar apoyo de entidades que proveen de servicios de asesorías en comunicación, que le proporcionen una mayor efectividad para lograr un crecimiento a largo plazo tomando en cuenta que deben prever los recursos que se necesiten. En una organización el directivo prevé la Estrategia de Comunicación en sus procesos para mantener una estrecha relación con la búsqueda del conocimiento, que al incorporar el uso de medios digitales se establece un vínculo con el público; se trata de buscar formas de crear competencia y agregar valor a la empresa. Las microempresas han sido un mercado atractivo para agencias de promoción e imagen, debido a que las grandes compañías ante la globalización permiten la creación de nichos en el mercado que dan cabida a empresas de menor tamaño, estas agencias aprovechan estas oportunidades, para proponer estrategias. En dado caso de que la empresa no ha tenido la capacidad para realizar una inversión en agencias publicitarias, la gestión de comunicación es responsabilidad del directivo para contribuir a la imagen y presencia de la organización en la sociedad dando margen para estructurar estrategias comunicativas que tendrán oportunidad de influir sobre los consumidores de manera creativa para cumplir su objetivo, (Castillo, 2004).

Lo anterior indica que la microempresa busca separar su imagen del enfoque de sus productos, al de hacer uso de la comunicación de manera estratégica para lograr un

posicionamiento en la mente de los clientes y promover el acercamiento a nuevos consumidores. De este modo, la empresa haciendo uso de herramientas comunicativas con el propósito de llevar al público una imagen positiva de sí misma. De tal forma que, si las actividades comunicativas se hacen de manera especializada, será conformando equipos creados de recursos intangibles que, de manera organizada y estable, cubren necesidades internas y externas, proveyendo una divulgación de una imagen positiva a la sociedad convirtiéndola en una opinión pública, Ramírez, (1995).

En este sentido el grupo responsable de la comunicación debidamente organizado y capaz de coordinar las acciones de transmisión de información, crea fuentes de ingresos, contemplando en la estrategia; una conexión con el mercado, proveedores y con aquellos que atienden la distribución, con motivo de difundir la cultura de la organización y de los ideales e información generada en los sub grupos, (Almansa, 2003 y Ocampo, 2004).

Al interactuar con herramientas tecnológicas; los individuos generan redes de conocimiento originado mediante plataformas digitales, este dinamismo de la información permite que la gestión de la comunicación abone al aprendizaje mediante la innovación con el uso de nuevas tecnologías, entonces es labor incansable del directivo integrar nuevas plataformas digitales como herramientas tecnológicas empleadas como instrumentos de recopilación de información y acciones para el crecimiento de su empresa, de la necesidad a adaptarse a cambios en el entorno. El reto entonces es de los individuos y su forma de emplear los medios, de adecuar estos canales de información a medida que se van tomando decisiones (Sodré, 2001; García, 2002; Pineda & Pirela, 2005).

El uso de estos canales de información en la sociedad del conocimiento, permite una medición de su impacto si se establece un proceso por el cual se comparte el conocimiento

de manera rápida a través de nuevos canales como las redes sociales, éstas establecen una conexión entre la empresa y su público. En consecuencia, el concepto de Gestión de conocimientos se refleja empleando herramientas comunicativas como de plataformas digitales por ofrecer una inmediatez de intercambio de información (García, 2002; Pineda y Pirela, 2005). En este sentido, en un mercado que se transforma constantemente la comunicación funciona como catalizador entre la información y el conocimiento, además de hacer uso de las bases de datos y redes digitales como recurso tecnológico desde actividades informáticas, para mantener un constante flujo de saber y aumentar la inteligencia de los individuos o establecer conexiones más sólidas como redes en la sociedad que conforman grupos estructurados con el fin de utilizar los recursos y alcanzar sus objetivos (Pineda y Pirela, 2001).

Lo anterior dibuja un sistema para compartir información entre emisor y receptor, datos que al codificarlos lo traducen en conocimiento, de la captación y tratamiento de datos para convertirlos en conocimiento, su propósito es alcanzar una conciencia de emprender su búsqueda, que tendrá como fin, acelerar los tiempos de los procesos, creación de contenidos que logren la captación de los mensajes en los receptores y del cierre de un ciclo de la comunicación culmina y reinicia en la retroalimentación al igual que el cierre de un ciclo, (Páez, 1992; Pineda y Pirela, 2005).

De lo anterior se establece una conexión de la comunicación con la gestión del conocimientos, esta idea subyace en tres procesos: Primero, el directivo es el principal creador de conocimiento, el segundo se enfoca en su capacidad de cognición, la forma de compartirlo y de procesarlo, mientras que un tercero toma en cuenta las herramientas tecnológicas, utilizando canales electrónicos donde la escritura es interactiva inserta en un

modelo digital que establece la relación entre la comunicación y la gestión del conocimientos manteniéndolos unidos, utilizando medios basados en tecnologías de manera innovadora, Pineda y Pirales (2005). Entonces la manipulación de información y de datos no supone conocimiento, solo compone una parte de un proceso, debido a que el conocimiento consiste en reflexionar sobre la información recopilada, haciéndolo valioso mediante procesos donde haya innovación de por medio (Pasquali, 2003; Pineda y Pirela, 2005).

2.1.5 Marketing (EC)

Para el logro de objetivos, las empresas identifican sus necesidades y utilizan estrategias que les permite comercializar mediante técnicas de marketing que responden a las características y proponen una serie de actividades como: nuevas formas de transmitir información, propuestas para operar las herramientas empleadas en el proceso de comunicar y de trabajar en conjunto con el área administrativa de la empresa. Este planteamiento establece al marketing como técnicas definidas desde diferentes perspectivas; Para unos es una serie de procesos sociales de interacciones entre individuos que adquieren y suplen sus necesidades, cuando crean e intercambian productos con sus iguales Kotler y Armstrong (2012). Para otros consiste en realizar un plan inicial, establecer un valor monetario, realizar promoción y finalmente distribuir un producto Staton, Etzel y Walker (2007). Mientras que para (Jerome Mc Carthy, 1964), el Marketing va en pos de cumplir metas de una organización, estableciendo una visión que previene a partir de algún producto o servicio que el cliente necesite. Finalmente, la Asociación Americana de Mercadotecnia (AMA, 2013) afirma que el “Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes, socios y la sociedad en general”. Al abarcar distintas perspectivas se establece el aporte que el marketing provee

a las micro empresas para desarrollar parte de la estrategia con el uso de estas técnicas.

Como se ha venido planteando, para conformar una estrategia se debe mantener en constante investigación del entorno, analizar y diseñar una oferta comercial, de competir con otras empresas y conseguir beneficios para subsistir, de acuerdo a los objetivos previstos, Almansa (2003). Entonces se debe tener claro un objetivo, estos pueden ser los siguientes: ocupar un espacio en la mente del consumidor, se establece una posición se quiera alcanzar, se determina contra qué empresa y producto se va a competir y finalmente se elige la estrategia más adecuada, ante todo lo anterior se debe tener en cuenta con qué tanto presupuesto se cuenta que permita alcanzar los objetivos.

Si su objetivo es atraer nuevos consumidores, depende de la comunicación para la combinación de estrategias (McCarthy, 1964). Entonces si la comunicación te permite alcanzar diferentes objetivos, es preciso definir la estrategia, si se busca aumentar las ventas o posicionamiento; se deben considerar como método de transferencia de información una mezcla tradicional en medios y nuevas prácticas las redes sociales como las plataformas digitales, (Dominici, 2009).

Por lo antes mencionado se describen como propuestas las siguientes estrategias: Competitivas: buscan quitarle ventas a la competencia convirtiendo sus clientes en propios, al generar conocimiento de la oferta propia o realizando pruebas. Comparativas: muestran las ventajas de los productos sobre los de la competencia. De posicionamiento: busca situar a la marca en la mente del consumidor, su función es asociar valores a la marca y significaciones positivas afines, empresa-individuos. Imitación: Emular a la competencia cuando su posición es de líder en el mercado. Estrategias de Desarrollo: Potencian el crecimiento de la demanda y buscan aumentar el número de clientes. Estrategias extensivas:

Pretenden atraer nuevos consumidores, su intención es llegar a más consumidores como parte de la supervivencia de la empresa. Estrategias intensivas: Buscan que los clientes actuales consuman más, o lograr aumento en las ventas por cliente, el objetivo es ampliar el volumen de unidades compradas, aumentar la frecuencia de compra y alargar la etapa de consumo, García (2008). Una nueva estrategia es implementar la innovación, que se traduce al mejoramiento de precios, cambios de actitudes o de hábitos de consumo, de este último, se deben adaptar las micro empresas a los canales de comunicación y a los escenarios en los que se pueden emplear.

Estas estrategias antes mencionadas sugieren que la comunicación permite una eficiente transferencia de información en la organización, su propósito es un reflejo de los cambios constantes en el entorno como la tecnología dado que su uso es un factor clave para alcanzar un liderazgo y competitividad en el mercado mientras que la informática en los recursos de la red, se traducen en actividades cotidianas que fomentan la productividad de la organización, son mecanismos que la preparan para establecer una mejor toma de decisiones sobre los canales que aporten mejores resultados al implementarlos, (Weigelt y Camerer 1988; Fombrun y Shanley 1990; Fombrun 1996; García 2002; Galvis y Silva 2016; Frost, 2009).

Estos canales mencionados, se traducen en las redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube entre otros. Son recursos audiovisuales y plataformas digitales de interacción social en tendencia, que permiten a directivos comunicar con mayor alcance, facilita compartir información deseada y elimina las barreras geográficas creando un efecto bidireccional de los mensajes que propician la retroalimentación, que permite tomar decisiones o modificar la estrategia conformando otras formas de transmisión de mensajes e

interacción con los públicos (Baños, 2013; Ortega y Peña, 2016).

Prestar atención a las necesidades permite a los equipos en la organización mantener su trabajo en función de la estrategia. Entonces se considera que las ventajas de recibir retroalimentación a través del dialogo con los clientes se hace efectiva mientras se mantenga un control. Para ello una adecuada atención al cliente reduce las incidencias o quejas, soluciona dudas y se logra una buena imagen que influye en la decisión de compra del público seleccionado, Abajo y Hernández (2016).

Es común que las empresas hagan una verificación de la situación de la marca de la empresa ante el mercado, y para ello deberá tomarse en cuenta los siguientes puntos de actividades que deben realizarse: A) Un análisis interno; no se sabrá a donde llegar si primero no se realiza la revisión de las necesidades, B) análisis externo; con este se medirá el panorama externo de la empresa. C) la realización de un Análisis FODA para revisar las (fortalezas, amenazas, debilidades, y oportunidades), esto conlleva la observación del entorno en el que se desenvuelva la empresa, esto hace efectiva una buena toma de decisiones. La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, en un momento determinado. Se conforma mediante un cuadro con cuatro cuadrantes, en los que se registran bajo una misma categoría, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del ente o situación de estudio. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento, luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro, Abajo & Hernández (2016).

Los medios sociales son un conjunto de aplicaciones que utilizan internet, donde se promueven las transacciones de contenido por el usuario; parte de la estrategia planteada

contempla lo siguiente: Realizar un estudio de mercado y de consumo a través de una investigación previa, esta debe prever con claridad la utilidad de los medios, medir la percepción del cliente ante las plataformas utilizadas, se emplea a personal capacitado para ejecutar la campaña en medios, buscar asesoría por parte de una agencia especializada, así como de otorgar confianza a líderes de opinión, aquellos que pueden influir en la decisión de compra de los consumidores, este último recurso se emplea cuando los medios convencionales no cubren una necesidad de los usuarios en las redes sociales, sino buscan un propósito en su vida, de modo que su búsqueda los lleva a ser influenciados por líderes de opinión que hacen uso de estas plataformas como cualquier celebridad, deportistas, especialistas o estrellas de cine, (Zhu, 2004).

2.1.6 Publicidad en marketing (uso de medios convencionales y no convencionales) – EC.

Las nuevas formas de comunicar en una estrategia deben emplear la publicidad, que ha ganado terreno importante en las organizaciones. Los conceptos que la relacionan se enmarcan en la solución de nuevos problemas como 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 debido a que el manejo del contenido en los mensajes se vuelve importante para dar un enfoque deseado, Silva (2016). La publicidad se describe como un método o técnica que sirve para dar a conocer algo, pertenece al proceso de la comunicación sin tener una relación en algún aspecto personal, su fin es vender algo, debe contemplar una intención de lograr que alguien compre un producto o un servicio, puede lograr que la venta se concrete en un futuro, debe comunicar eficazmente un ofrecimiento de compra y fortalecer actividades o comportamientos de consumo en el individuo que recibe

el mensaje, mantiene control sobre la propuesta de un concepto o una idea, básicamente su intención es que un individuo recuerde o pueda ser influido a la compra o a su aceptación utilizando medios de comunicación, ya sean éstos directos o masivos, en un periodo determinado (Treviño 2005; García 2008).

En el ámbito empresarial la tecnología aplicada a una necesidad en particular, sirve para la prevención al entorno cambiante, se construyen los mensajes, son adaptados al canal o medio; estos crean efectos dependiendo de su tipo, es decir fríos o calientes, no sería lo mismo utilizar un mensaje impreso que un mensaje en la radio (frio), o la televisión (caliente). La tendencia de la tecnología sugiere una alta influencia de las redes sociales, que para un bien posibilitan la transferencia de los mensajes de forma inmediata. Sin embargo, es de esperarse que cada medio de un resultado distinto para cada mensaje y un efecto en la sociedad. Estas desigualdades caracterizan a los mensajes fríos y los mensajes calientes, los primeros se refieren al efecto que provoca cognitivamente en el individuo, significa una mayor participación imaginativa del sujeto, representa en el mensaje una menor información visual, entonces se hablaría de la radio o de un libro. En la segunda, los medios calientes; como la televisión, ofrece una mayor aportación visual de información, permite tener una mayor captación de todos los significados por parte del receptor. Ahora más que en otros tiempos, la facilidad de acceso a la tecnología, promueve la comunicación y la publicidad cambia hacia las plataformas digitales, a medida que el usuario accede a alguno de sus perfiles en sus redes sociales, se vuelven receptores universales, pero a su vez forman parte de cambios de roles, es decir, el emisor se vuelve receptor y el receptor es emisor, Arcila y Sosa (2013).

(García, 2008), por su parte afirma que ante la planeación de la estrategia se debe

considerar que las estrategias están alineadas con las actividades de marketing y la comunicación de tal forma que facilite la implementación de las operaciones que lleven la imagen de la empresa, la marca y los mensajes a lograr una respuesta de compra, fidelización ante la marca o ganar nuevos clientes. En este sentido, el desarrollo de fidelidad, reputación de la marca y confianza por parte del consumidor con la empresa, se basa en herramientas en las que pueda compartir sus mensajes, modificando a criterio los contenidos en los mensajes, adaptando a la necesidad, sea esta aumentar las ventas, captar nuevos consumidores o promover la imagen de la empresa para obtener posicionamiento, Galvis y Silva, (2016).

Al construir mensajes se mantiene una relación entre el consumo del producto o servicio que ofrece la organización, son configuradores de la reputación mediante las actividades de comunicar y el uso de herramientas que la relacionan con los logros de la empresa para mantenerla competitiva por medio de tres elementos que en la publicidad son identificados como funciones que la conectan a sus públicos:

Función de comunicar e informar: Busca conectar al cliente por medio de la información transmitida para hacerle saber lo relacionado a la empresa; los productos o servicios que ofrece, qué quiere lograr con el uso y alcance de sus productos, precios, costos y garantías después de la venta, esto es la realidad ampliada del producto.

Función de persuadir: Pretende que el cliente cambie de opinión con respecto a la imagen de la empresa por medio de la ofertar de mejores beneficios que las de la competencia, la idea es modificar su postura de la apreciación que se tiene de los atributos y propiedades de los productos mediante la mención de todos los aspectos realizando una labor de convencimiento.

Función de fidelizar al cliente: Propone transmitir un mensaje con el motivo de desarrollar

en la mente del consumidor el sentido de compromiso con la marca del producto que adquirió, hacerle saber dónde puede tener acceso a más productos, generar la confianza de que recibirá una garantía de calidad en cada uno, (García, 2002; García, 2008).

Para lo anterior es necesaria la integración de medios de comunicación para compartir los mensajes que desea la empresa. En palabras de (Almansa, 2003) los siguientes medios dan confianza a elementos indirectos de la publicidad, como revistas, anuarios, envío de correo electrónico, para compartir la información de la empresa, por ejemplo: a qué se dedica, qué características tiene la elaboración del producto, del sector al que pertenece, etc. Por otra parte, los medios directos se representan en: ferias y exposiciones, demostraciones de materiales, visitas a fábricas, exposiciones repetitivas de presentación y demostración, seminarios de información, coloquios y conferencias.

2.2.1 Del conocimiento al aprendizaje empresarial

Desde sus orígenes el estudio del conocimiento destaca sobre el aprendizaje, que en un principio se enfocaba al individuo, una ideología propuesta por los griegos desde el pensamiento que separa las experiencias de la realidad, del conocimiento como una causa y no como un elemento innato del individuo, sino como resultado de una serie de prácticas para alcanzarlo. Más adelante, Aristóteles propondría una teoría que se basa en que la obtención de conocimiento, sujeto a la epistemología del griego (epistem, conocimiento y logia, que su traducción al castellano es teoría), explica el efecto acción y causa, propone que del orden en que se hacen los actos, corresponderá el nivel de los resultados. Esto mismo orienta a que surgieran otras corrientes propuestas por los principales pensadores y filósofos, como aportaciones de sus percepciones entre la diferencia del saber sujeto al individuo como un ente pensante por su propia naturaleza y no por el efecto de la deducción y lo alejaba de la

demostración, Valhondo, (2003).

En la evolución del concepto <<conocimiento>> que surge en la edad media hasta la era moderna y sus aplicaciones en el contexto empresarial y, como se mencionó anteriormente, este trabajo de investigación se centra en describir el aprendizaje desde un contexto empresarial que lo traslada a su entorno del saber en el marco de las actividades de la administración. En este sentido de la evolución del concepto de conocimiento y del entorno de la empresa y en sí misma de su esencia, se afianza su importancia y procedencia de la gestión del conocimiento de manera general, se incluye la descripción de las diferentes aportaciones de las escuelas de pensamientos y desde distintas perspectivas propuestas por autores para plasmar un marco ampliado de lo abordado en esta investigación:

De manera cronológica se describe el surgimiento de nuevas teorías sobre la gestión de conocimientos desde la perspectiva de autores contemporáneos, éstos se centraron en el ámbito empresarial, como lo son Peter Druker, Senge, Strassman que a partir de finales de los 70's y hacia 1985, propusieron las primeras dimensiones abordadas hacia la concepción de la teoría del aprendizaje organizativo <<learning organization>>. Consecuentemente, al incorporarse la Web mundial donde el conglomerado de información y datos a través de sistemas tecnológicos fueron surgiendo, lo hizo también la innovación y las transacciones de información, lo que impulsó a que destacara el propósito de su difusión enmarcado en el patrón de que el conocimiento permite que las empresas pueden alcanzar diferenciadores de competitividad, aunque para entonces no se definían las estrategias por lo novedoso del tema (Valhondo, 2003; Quintero, 2003),

Aunque se mantiene la evolución del concepto, también es constante el abordaje por diversos autores, que ven a las organizaciones sujetas a procesos establecidos en las

organizaciones, permiten desarrollar nuevas ventajas sobre otras empresas semejantes a las propias. Drucker propuso el término (Knowledge Workers) que implica el valor que agregan los individuos al dejar sus experiencias en las actividades de la empresa como parte de su conocimiento, no en una actividad profesional o técnica específica, sino a toda aquella que provea de un valor para la empresa cualquiera que sea su giro, los puntos principales de estas teorías son la libertad hacia los trabajadores, la innovación continua, capacitación constante, el enfoque en la calidad de su trabajo más no en la cantidad producida, son considerados activos de las empresas y no un costo, Valhondo, (2003).

La adquisición de conocimientos es propuesta de Drucker, uno de los precursores de la gestión del conocimiento y Peter Senge, por otra parte centraba sus propuestas en las organizaciones que aprenden, hablan de las relaciones del individuo en la empresa, interiorizar en el concepto de la organización de la información, como de la participación con el grupo de trabajo para fomentar la colaboración entre los iguales a fin de desarrollarse como individuos y equipos donde se dinamiza el aprendizaje colectivo, destacan las siguientes características: Incremento de los compromisos ante la búsqueda de conocimiento, la cultura de la organización, el consenso como elementos consistentes en la democratización para el desarrollo de conocimiento, visión del exterior de la organización para contemplar los cambios externos a los internos, uso de tecnologías de la información como catalizador del aprendizaje y su derivación al desarrollo de ventajas ante los competidores, la acción de compartir el conocimiento con los demás miembros y la motivación vinculada a la recompensa y a los resultados obtenidos ante la producción, (Senge, 1996; Quintero, 2003; Valhondo, 2003).

El surgimiento de las teorías sobre la gestión del conocimiento y el individuo, resaltan

las propuestas de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, desprendiendo el concepto de conocimiento en dos vertientes el (explícito y el tácito), en ellas explica que las organizaciones orientales tienden a generar una ventaja competitiva a partir de la aplicación de prácticas y dinámicas en la organización que involucran la relación de la organización con el cliente con el fin de proveer una mejor oferta de calidad, tener contemplado el uso de tecnologías, responsabilidad social medioambiental, además del proceso e tratamiento de información para obtener conocimiento centrado en alinear a los individuos con la misión y visión de la empresa al de sus objetivos, difundiendo compromiso en el proceso. Posteriormente, las propuestas de Druker, dicen que la corriente de pensamiento adaptó la premisa de que el conocimiento representa otra responsabilidad de las ocupaciones de los directivos, (Valhondo, 2003; Gómez, Pérez, y Curbelo, 2005; Lopez, Santos y Trespalacios, 2008; Frías et al, 2012).

2.2.2 Aprendizaje organizativo y gestión de conocimiento

El aprendizaje organizativo refiere a la captación de información y de actividades externas e internas en una organización con el fin de percibir los cambios para uso propio del crecimiento cognitivo de los individuos, como de los resultados que pueden obtener generalmente en la organización al llevar la búsqueda de conocimiento. El aprendizaje es un proceso sistemático de buscar, encontrar, filtrar y seleccionar, organizar y compartir información que se suscita en la interacción al interior de la empresa con el objetivo de transformarla mediante la cooperación de individuos en el proceso propio de la organización, en la medida que intervienen en sus características culturales. (Quintero, 2003; Frías et al, 2012).

La generación y transferencia del conocimiento vincula los procesos clave:

Administrativos, productivos, identificación de áreas que vulneran y establecen una forma de mejora; a ello le influyen, patrones de comportamiento, intenciones de cambio y motivación a la transformación para la percepción de aprendizaje, (Quintero, 2003). Las capacidades de aprendizaje en los miembros de la empresa hacen posible que sea flexible o rígida, está asociado a sus aptitudes y la cultura organizativa, se intensifica por los motivantes como el compromiso y reciprocidad, que permea a todos en la organización. Para que lo anterior se lleve a cabo debe influir la habilidad del directivo en conocer al personal, comprender que visión y metas personales tienen los empleados para lograr la incorporación e inclusión de las metas de la organización y garantizar sostenibilidad a largo plazo, Choo, (1999).

Los directivos que velan por éstas mejorías se comprometen al aprendizaje, mientras que otros que se mantienen en una zona de confort no se caracterizan por buscarlo, una empresa a través de sus directivos, busca nuevos compromisos que les generan habilidades en la resolución de problemas, un sistema establecido y un alcance de experiencias basadas en sus historias para desarrollar nuevas alternativas de aprendizaje, Mungaray, (1993).

Las grandes organizaciones que representan a las grandes industrias dejan vacíos importantes que dan origen a las de menor tamaño, desde falta de información estadística hasta políticas públicas, se traza una serie de retos para aquellas pequeñas organizaciones que se aventuran por una oportunidad mínima del mercado. A medida de que las unidades económicas pequeñas son capaces de crear estrategias de manera alternativa, se abre la posibilidad de mantenerse, su interés principal ha de ser su situación económica, por ello, los directivos que disponen de invertir tiempo o inversión y han obtenido beneficios, les conviene continuar con esa estrategia, sin embargo, aquellos que han tomado malas

decisiones y han realizado malas inversiones, tendrán que visualizar las decisiones realizadas, en muchos de los casos ignoran aquellas estrategias que aportan buenos resultados, de modo que aquellos que han tenido éxito ha sido por un aprendizaje alcanzado, (Nooteboom y Vossen 1994, citado en Taxis et al, 2011).

Las estrategias comunicativas permiten desarrollar aprendizaje a la empresa, le proporciona capacidades para centrarse en el cliente, de creación de nuevos productos, reduce los tiempos en sus labores y comprometen a los individuos con la empresa. Si su objetivo es la permanencia en el mercado o aumentar el rendimiento de ventas, una buena gestión, será trabajar a la par con la programación de actividades que indican una buena comunicación y uso de las herramientas de mercadotecnia, López, Santos y Trespalacios, (2007).

En un contexto en el que las organizaciones podrán perseguir el aprendizaje, se perciben cuatro enfoques que describen las escuelas de aprendizaje: Aprendizaje por acción o “learning by doing”, aprendizaje por evolución, aprendizaje por la interacción con la información y el aprendizaje por gestión de conocimiento, siendo este último enfoque sobre el cual se ha de centrar esta investigación dándole mayor énfasis más adelante.

2.2.3 Aprender haciendo

El concepto de la organización que aprende vista desde la perspectiva de diversos autores, representa a aquella que mantiene al individuo en actividades y aumenta su repetición al ejecutarlas, ésta le permite reducir su tiempo de producción, aumenta la calidad de sus productos y su valor al conjugar la tecnología. En este sentido, si se desglosa en dimensiones el aprendizaje organizativo, a esta se le denominará, (Curva aprendizaje) o “learning by doing” (Adler y Clark 1991; Wright, T. 1936; Taxis M. Et al 2011; Garrido, 2000).

Otros factores del aprendizaje organizativo son: la cercanía entre empresas que conforman las alianzas que fomentan los procesos de innovación, capacidad de absorción del conocimiento en tres aspectos principales: Nivel de conocimiento previo, la forma de transmitirlo y el nivel en que los individuos intercambian la información personal, que significa que al transcurrir del tiempo y la repetición de estos factores alcanzará el nivel más alto, asociando el crecimiento al conocimiento adquirido, (Cowan, Jonard y Ozman, 2004, citado por Morales et al, 2011). En el contexto del desarrollo de la industria cervecera se dio a partir del conocimiento generado, explicando el surgimiento de un sector que emerge y se mantiene en crecimiento como lo es el de la cerveza artesanal.

2.2.4 Aprendizaje por evolución

La teoría evolucionista propone que las empresas crezcan, desarrollen habilidades de competitividad e implementen innovaciones en sus estrategias, esto les permite tomar fuerza en el mercado, (Mungaray, 2010). En sus inicios se sumergen en un constante aumento de aprendizaje, son comprometidas al constante desarrollo de conocimiento y a un aumento de nivel; Mientras mantengan una constante adaptación, alcanzará un nivel más elevado, (Van De Ven y Poole, 1995; Bell S. Et al 2002; Slater y Narver, 1995). Mientras más alto el nivel de aprendizaje, se subdivide en dos factores, el primero: la gestión que se da desde el liderazgo (Senge, 1996), y el segundo, la antigüedad y el tamaño que figure en el mercado, así como del crecimiento presentado anualmente, Greiner, (1998).

2.2.5 Aprendizaje y el procesamiento de la información

El proceso del aprendizaje organizativo supone que los individuos aportan conocimiento como agentes que proporcionan conocimiento tácito, aquel conocimiento que no se expresa fácilmente, este concepto se subdivide en dos vertientes: la primera expone la

experiencia en el trabajo, emociones, vivencias, creencias y aptitudes. La segunda; el aprendizaje por procesamiento de la información, que establece que los miembros de la organización aportan conocimiento a la organización, desde lo individual a lo grupal, ya que no se daría el conocimiento sin la participación de todos los sujetos en la organización, (Huber, 1991; Simon, 1991; Weick y Roberts, 1993; Kim, 1993; Gómez et al, 2005).

2.2.6 Gestión de conocimiento (GC)

Teniendo en cuenta el párrafo anterior, el aprendizaje proviene del sujeto cambiante, enmarca un proceso colectivo que se genera desde los directivos en las empresas para otorgarles innovación dado que su posición jerárquica se los proporciona, Simon (1991). La premisa de esta teoría fue propuesta en los 80's y 90's por (Nonaka & Takeuchi, 1994), la capacidad de liderazgo se asocia a sus aptitudes, mientras que la cultura organizativa, se refuerza por el compromiso de los trabajadores, para ello se debe de conocer al personal, comprender qué visión y metas personales tiene para incluirlo en las metas de la organización y que garantice sostenibilidad a largo plazo, Choo, (1999).

Desde otra perspectiva (Gómez, 2017) afirma que el directivo es aquel individuo que busca en el entorno el conocimiento, se lo apropia, lo desarrolla, lo adapta a aspectos internos de la organización y agrega su experiencia para una resolución de problemas encontrando nuevas maneras de producir ideas, de esta manera se contemplan nuevas formas de adquirir competencias individuales. Con la incorporación del conocimiento y la creación de nuevas estrategias describen a una organización desde un concepto conocido como administración del conocimiento, conlleva un proceso sistemático de buscar, encontrar, filtrar y seleccionar, organizar y compartir información, para transformarla en un conocimiento propio que se mantiene en constante ajuste a sus características culturales, (Quintero, 2003).

En un enfoque del epígrafe anterior se identifica al líder con dominio sobre diversas disciplinas, alcanza las metas que se propone y aporta a la organización toda su experiencia, este dominio lo ejerce principalmente sobre su persona, implica una alta capacidad de interiorizar y compartir su visión personal con los colaboradores, el logro de los objetivos que se contemplaron en un principio, con lo que exige un mayor compromiso como de una visión compartida, mediante la correcta comunicación y el consenso para la expansión del pensamiento grupal, (Senge 1996; León Et al 2003; Hernández 2008; Vahos, 2009; López, Santos y Trespalacios 2007).

La forma de comunicar de manera efectiva, es importante en el aprendizaje, conlleva una diversidad de desafíos para el ejercicio de administración, implica adoptar diferentes papeles en un equipo, por una parte, experiencia para persuadir y por otra, negociar con colegas sobre sus diferentes visiones, Roger et al (2003). Es en este sentido, el aprendizaje deja de ser parte de la casualidad, su efectividad es mayor cuando se basa en utilizarlo de manera estratégica para establecer una ventaja sobre otras empresas, radica entonces en la acción del líder que fomenta este proceso, de modo que también se observa al conocimiento como un valor agregado a las organizaciones, pues representa para ellas una ventaja ante situaciones de competencia. (Albers, 1997; Ferrer y Clemenza, 2006).

2.2.7 Capital intelectual: GC

Como parte de la Gestión de conocimiento, el siguiente apartado se sumerge en las propuestas teóricas de Sveiby, que desarrolló gran parte de su carrera profesional a la gestión del conocimiento, creando herramientas prácticas en las empresas, dotándolas de metodologías para desarrollar una medición del mismo. La perspectiva del autor es una guía para crear valor basándose en los llamados “activos intangibles”, destacando en las empresas

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 características e implantando una conexión directa a mediante prácticas que dan cabida a la retroalimentación, Valhondo, (2003, p-40).

El capital intelectual representa el desglose de una serie de actividades en las organizaciones como vías para alcanzar conocimiento desde la gerencia, actualmente al hablar de estas herramientas se trata de considerar que a diferencia de la administración tradicional, se han de desarrollar otros procesos que se generan en los entes sociales inmersos en los compromisos de lograr sus objetivos por medio de innovadoras formas que mantienen la relación entre los agentes externos y otros que permitan la sostenibilidad de la estructura del negocio al transcurrir del tiempo. Esta teoría se desglosa en tres elementos principales, se les conoce como: El capital humano-Capital estructural-Capital relacional, (Ozorio, 2003; García, Simo y Sallan, 2006; Archibold y Escobar, 2015).

2.2.8 El capital humano

Para (Rodríguez & Villafranca, 2005) el capital humano son los activos en la organización que se conforman por las propiedades intrínsecas del individuo, así como el conjunto de aptitudes físicas y cognitivas que le permiten sobresalir competitivamente ante otros para desarrollar sus labores. Para (Mantilla, 2004) las propiedades descritas anteriormente propician el surgimiento del capital relacional que establece el medio por el cual se mantiene contacto con los clientes, entonces su enfoque es llevar el éxito a las metas que a su vez conforman el objetivo y razón de ser de la empresa. El capital humano conforma una parte fundamental para el desarrollo y gestión del conocimiento, la factibilidad que la directriz de una empresa le permite al individuo tener claridad de la selección y toma de

decisiones, el cumplimiento de los objetivos será eficaz en la medida que se disponga del recurso humano bien calificado, Ozorio, (2003).

2.2.9 El capital relacional

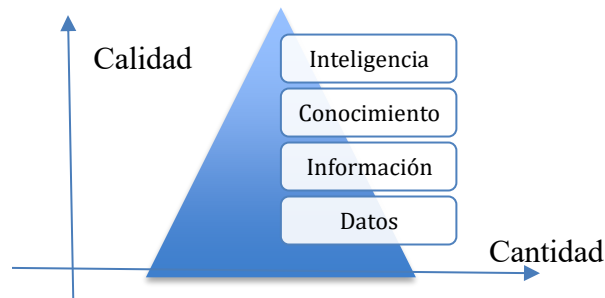
Uno de los enfoques que atiende este trabajo de investigación es la relevancia a la toma de decisiones, el capital relacional se centra en potenciar la comunicación para lograr mejores resultados en las finanzas, la administración o de los canales y los procesos que implican su uso para establecer un acercamiento con los consumidores, proveedores o con los inversionistas, (Bueno, 1998; Ozorio, 2003; Martín G. Et al, 2009). A través del capital relacional se amplía la obtención de conocimientos, primero por la parte del saber del individuo hasta integrarse en actividades que ahondan en el hacer organizativo, el uso de herramientas y técnicas específicas para el logro de objetivos muy particulares. Estas herramientas son acompañadas por el cambio que genera el desarrollo de nuevas tecnologías. A continuación, se explica mediante un análisis que (Arias J. Et al 2007) realizaron, el impacto que la tecnología ha alcanzado: Primero con la aparición de la imprenta, que contribuyó a la propagación masiva de información, se fueron especializando las técnicas de escritura, la ciencia y las artes como disciplinas, lo que detonó la velocidad de intercambio de información a causa de los aportes tecnológicos.

Durante la evolución del concepto de gestión del conocimiento, lo hacen también las formas en que las empresas tienen acercamientos con sus públicos para mantener una relación que se adecua a los cambios tecnológicos. La incorporación de otros autores y nuevos conceptos, explican que la generación de conocimiento se divide en dos vertientes, la primera se es la creación de saber a partir del uso de herramientas tecnológicas, como softwares de computadoras que le permiten al individuo, la manipulación de gran cantidad de información.

Estas innovaciones se han caracterizado por crear programas o algoritmos que intentan tener un mayor control de datos e información cual si fuera la cognición de la mente humana, (Brooking, 1997, citado en Arias J. Et al 2007).

En la segunda vertiente se encuentran aspectos organizativos que vinculan a la comunicación y el uso de sistemas informáticos que, al ser implantados en las prácticas organizativas se desarrollan nuevas ventajas competitivas, Senge, (1993). Lo anterior realiza la rapidez con la que se manipula la información y en el mismo sentido, el aprovechamiento que ésta le proporciona a la empresa. En este punto, la teoría de la pirámide informacional, plantea que la recolección de datos del entorno de cualquier medio que haya servido como herramienta, no servirán de mucho, hasta pasar por un proceso que se describe en la Figura 2 que describe el proceso de captación de información y su transformación en inteligencia.

Figura 2: La pirámide informacional de Pavez



Fuente: Elaborado de acuerdo a Pavez, (2000).

Tal y como se observa en la figura 2 y como lo explica el autor, cuando se capta el conglomerado de información del entorno, no agregará valor a la empresa hasta el momento en que se decida manipularse de tal forma que al organizarse, pasará del primer nivel al segundo, que corresponde la transformación de datos en información, una vez que se haya ordenado e implantado en la organización debe tener un propósito, cuando haya cumplido con este nivel será llamado conocimiento y éste al haber llegado a la interacción con el

individuo que lo procesa e interpreta y al implantar su experiencia, podrá ser llamado inteligencia, el resultado de este proceso se traduce en la creación de un nuevo saber y de experiencias que le agregan valor a la organización. En este sentido, la cantidad de datos sufrirán los cambios al ir escalando en la pirámide para llegar a establecer que ante mayor tratamiento se le dé a la información, irá en aumento su calidad, Pavez, (2000). En todo caso al captar los datos del entorno le permite a la empresa, tener canales abiertos de transmisión y recepción de información con los agentes externos.

Volviendo al concepto del capital Relacional, autores como (Welbourne y Pardo del Val, 2009), afirman que éste se constituye por las alianzas que se tengan con otras 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. Además de lo anterior, se habla de la propagación de la imagen de la empresa como un elemento del capital relacional, su enfoque es mantener informados a agentes externos sobre la situación de la empresa en el mercado, proporcionar información valiosa para los clientes como para proveedores e inversionistas y mantener en constante movimiento el uso de herramientas y canales que le permite a la empresa estar a la vanguardia de innovaciones a través de los aportes de la tecnología (Martin de Castro. Et al, 2009; Flostrand, 2006).

Es en este último enfoque se define qué indicadores se agregan al instrumento para complementar el apartado que describe los canales de comunicación empleados por las microcerveceras artesanales con el motivo de acercarse al entorno para recolectar información de su contexto en el que se desenvuelve para la captación de conocimiento que

le proporcionan los consumidores.

2.2.10 Capital estructural

El capital estructural se centra en la descripción de los aspectos en el interior de la organización, como todo aquel conocimiento que ha quedado por los individuos que han ingresado a la organización y han dejado parte de él. Desde los aportes de (Sánchez A. Et al, 2007; Bontis et al 2000; Comisión et al, 2000; Sveiby, 2000 y Petrash, 1996) el capital estructural es el cúmulo de saberes que se integra en la empresa a pesar de que el individuo se separe de ésta, representa los intangibles que no se relacionan al aspecto humano, más bien a la estructura, los procesos, la cultura que se desarrolla, así como el conglomerado de datos que se pudieron haber captado. Aunque forma parte del capital intelectual como una de sus tres dimensiones abordadas por diversos autores cabe mencionar que, aunque se presente en este apartado sirve para tener en cuenta el contexto general, más no del enfoque en este trabajo ya que lo que atañe a ésta investigación es el capital relacional como parte de los indicadores que lo identifican. Las características antes señaladas y la orientación de la propia investigación, se centrará en la parte externa como interna del universo del que se recopila la información que representa en lo interno a los directivos y lo externo a los clientes de las microcerveceras artesanales.

El capital estructural a su vez se interrelaciona con indicadores como el capital relacional, midiendo la percepción que tienen los clientes de la empresa, Sánchez A. Et al, 2007. En este sentido y como (Hormiga E. Et al, 2007; Kaplan y Norton, 1997) lo aplicaron anteriormente, la percepción del cliente permitirá dar a conocer en qué situación se encuentra la marca de la empresa, cómo se encuentra al respecto de la competencia. Lo antes mencionado sirve como base para medir del cliente su opinión sobre la organización, de su

marca o de su imagen, que resulta importante al momento de la toma de decisiones, Brush et al, 1997). Sumado a lo anterior, (Brooking, 1996; Minguez, 2000; Michalisin et al., 2000; Villafañe, 2001 y García, 2004) afirman que la percepción del cliente es conformada por evaluaciones o juicios en particular sobre la imagen proyectada de la empresa como de su marca, al inicio de la generación de confianza que es fundamental para la construcción de la ventaja sobre su competencia. A continuación, se presenta la Tabla 2, las dimensiones abordadas sobre el capital intelectual:

Tabla 2: Dimensiones del capital intelectual

Variable	Dimensiones	Indicadores	Autores
Capital intelectual	Capital Humano	Capacidades de los directivos para la toma de decisiones.	Osorio, (2003).
		Aptitudes y capacidades del personal	Rodríguez & Villafranca, (2005)
		Trabajo en colaboración con otros	Medina, S. Et al, (2010).
	Capital relacional	Satisfacción de usuarios	Medina, S. Et al, (2010).
		Servicio y atención al cliente	Flostrand, (2006).
		Reputación de la empresa	García, (2004).
		Percepción de marca	(Brooking, 1996; Minguez, 2000; Michalisin et al., 2000; Villafañe, 2001 y García, 2004)
		Relaciones con clientes	Bueno, (1998).
	Capital estructural	Cultura de la empresa	Petrash, (1996).
		Conocimiento acumulado	Sveiby, (2000).
		Proceso de captación de datos	(Senge, 1993; Pavez, 2000).
		Medios de transmisión de información	Medina, S. Et al, (2010).

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la revisión de la literatura.

Como se presenta en la Tabla 2 la construcción de las variables y dimensiones relacionados al capital intelectual, se orientan a que la revisión de la parte externa de la empresa a través de la percepción de los clientes medido con los indicadores del capital relacional, que en consecuencia, permite describir en qué nivel se encuentra la marca de la empresa, reputación, o de qué forma la empresa se mantiene en contacto directo con sus consumidores para captar datos que le permitan hacer modificaciones o selección de objetivos que servirán para plantear la estrategia determinada. Por lo anterior se atiende a la teoría de (Grant, 2005) asegurando que el éxito de una estrategia se subleva a las actividades realizadas en el entorno para seleccionar los objetivos que desean alcanzar y que serán incluidos en la misma.

Se ha planteado que a través de una estrategia le puede aportar mejores resultados para la competitividad, a través de su estructura, la rivalidad, la forma de crear, de organizar y administrar a las empresas, así como por la naturaleza de su rivalidad. La infraestructura de transporte y los soportes de comunicaciones que se conforman de clústeres industriales como comunidades, compartiendo infraestructura de transporte y comunicaciones, les permite a las empresas de un mismo rubro brindarse cooperación y colaboración para ampliar sus objetivos y fomentar así el crecimiento económico y social de la región donde se encuentran establecidas.

Una planeación estratégica enfocada a la comunicación y marketing lo conforma el pensamiento estratégico, conlleva la toma de decisiones, revelar sus intenciones generales, establecer los parámetros y la serie de pasos a seguir para alcanzarlas, también aquellos elementos que se presentan en el día a día, que vinculan innovación proporcionada por la tecnología para acoplar la búsqueda de conocimiento y aprovechar la información recopilada

de tal forma que al pasar por un proceso de interpretación y selección, sea aplicable a los diferentes aspectos en la organización, Andrews, (1997). En este sentido, la competitividad se desarrolla desde el entorno global hasta llegar a un nivel micro donde la interacción de las micro empresas se desenvuelven en una serie de factores que les permiten conocer su situación como de su contexto, de utilizar las herramientas que tienen a disposición como de una fusión de estrategias que se integren de manera complementaria y que la gestión del conocimiento empleando canales de comunicación, les provea de mejores resultados para un mayor alcance del mercado, Cabrera M. Et al, (2011).

A continuación, se ilustra en la Tabla 3, una descripción de los conceptos abordados anteriormente:

Tabla 3: Desglose de variables

Variable	Factores	Desglose de factores en indicadores	Autores
Gestión de conocimiento	Búsqueda externa de información	Exploración del entorno	Harvey y Denton (1999)
	Interpretación de información	Uso de medios digitales	(Dawes y Midgley, 2007; Kahi y Cooper, 2003)
	Capital relacional	Imagen de la empresa	Medina, S. Et al, (2010).
		Relación con clientes	Flostrand, (2006).
Reputación de la empresa		García, (2004).	
Estrategia de comunicación	Gestión de comunicación o mezcla de marketing	Relaciones públicas	Brooking, 1996; Minguez, 2000; Michalisin et al., 2000; Villafañe, 2001 y García, 2004)
		Promoción en medios convencionales	(Treviño, 2005 y Baños, 2013)
		Uso de medios no convencionales	(Galvis y Silva, 2016; García, 2008; Arcila y Sosa, 2013; García 2002)

Fuente: Elaboración propia, con revisión de la literatura.

CAPITULO III

3.1 Antecedentes de Metodologías

El siguiente apartado consiste en la selección de la metodología empleada en este estudio de investigación, que a través de la revisión de otras metodologías aplicadas a investigaciones empíricas y sus diseños aportados a los temas que se han venido desarrollando en el presente documento. Primero se ha de describir algunas para establecer un contexto que anteceda al propio ya que como se comentó, las metodologías abordadas en las investigaciones no plantean una correlación entre las variables de Gestión de conocimiento y la estrategia de comunicación como herramientas para lograr los objetivos, sin embargo, hay una amplia variedad de estudios que desarrollan e implementan modelos ya establecidos, lo que permitirá orientarse a un enfoque a partir de sus técnicas para desarrollar la propia.

Por una parte, la Gestión de conocimiento desde la responsabilidad que ejerce el directivo de la empresa como gestor del aprendizaje basado en una serie de factores que se centran en la búsqueda de conocimiento de manera externa, las relaciones que establece con los clientes, proveedores e inversionistas, a través de la proyección de la marca, la reputación de la empresa, de herramientas tecnológicas usadas como las redes sociales y otras plataformas digitales. Se desarrolló un marco contextual expresando un panorama basado en estudios que se centran en el cómo se ha de captar la información, la forma de procesarla y seleccionarla para obtener su provecho en situaciones prácticas. Los principales son estudios de caso, elaboración de instrumentos que corresponden a métodos cuantitativos y otras técnicas de recopilación de datos como entrevistas a empresarios para abarcar el método cualitativo.

En segundo lugar, se trazó una línea que ha de proponer el cómo a través de las

estrategias de comunicación son empleadas para el logro de los objetivos. En ellas se tiene una visión que establece un proceso para realizar la planeación, que, en un principio, se debe tener definido el propósito, misión o visión a largo plazo, realizar un análisis previo de la situación de la empresa y, si se parte de esta idea, considerar cuánto de los recursos de la empresa serán destinados a la inversión para realizarlo. Seguido del diseño de los escenarios en los que se pueden desenvolver es la selección y formulación de la estrategia, tomando como recurso la información que se acumule de análisis previo, ya que en esta etapa también se ha de tomar en cuenta que herramientas ha de contemplar para definir paso a paso el desglose de las actividades que se han de agregar a la lista. Si se toma en cuenta lo que se ha venido planteando las herramientas de comunicación serán pues consideradas para lograr la estrategia, en ella se han de elaborar los mensajes enfocados al propósito de la estrategia para ir estableciendo su curso, Carrión y Ortiz de Urbina, (2002).

Lo anterior conlleva a hacer una recopilación de los factores que se han considerado para complementar esta perspectiva a través de la construcción del marco teórico, una estrategia de comunicación según (Garrido, 2009) es una formulación compuesta por diversos enfoques: La gestión de comunicación, relacionarse con el público, promoción que conforma una de las 4 p's del marketing, que, a su vez, se apoya de la publicidad a través herramientas de comunicación convencionales y no convencionales como lo son, el uso de la tecnología de forma innovadora, propuestas en las plataformas digitales y redes sociales. Una vez establecido lo anterior se realiza la evaluación de la estrategia tomando en cuenta los antecedentes, información recopilada y tener clara la visión para pasar a la implementación, de una manera paulatina y en el último de los apartados propuestos por los autores se hacen las revisiones para establecer un control.

3.1.1 Un enfoque a cada variable (Teóricos y análisis de datos - Gestión de Conocimiento)

La revisión de la literatura proporcionó una recopilación de estudios empíricos, artículos de revistas y otras fuentes de información secundaria de las cuales se les hace mención a las que sobresalían en factores que corresponden a la línea de investigación en este documento. Algunos presentan la evolución del aprendizaje desde el ser hasta su aplicación en la empresa, identificando nuevas concepciones a partir de la teoría base. Se habla de aprendizaje organizativo según los autores como las prácticas que el individuo realiza o busca llevar a cabo, primero de la capacidad cognitiva que le proporciona destrezas para el manejo en ciertos escenarios, la interacción con el ambiente de la empresa y los otros individuos que conforman los grupos de trabajo. Por otra parte, las actividades que el directivo emprende, van en torno a las características del exterior a la empresa, factores como el contacto con clientes, su percepción y la información que se genera de su retroalimentación que le brinda a la empresa como indicadores que le sirven para establecer los pasos en una estrategia con el fin de llevar a cabo la implementación para el logro de los objetivos, García y Sallan, (2006).

Más adelante se efectuó una revisión de las escuelas de pensamiento sobre las organizaciones que logran su aprendizaje, estas teorías se centran en actividades que se realizan en la organización, como la repetición de acciones que terminan creando conocimiento en el individuo, después se describe la evolución a través del tiempo, la colaboración con otras empresas, la observación de sus actividades y la participación de sus individuos en el compromiso de lograr un nivel más elevado de conocimiento. La gestión del conocimiento, posteriormente viene a describir los compromisos del directivo en traerlo al

interior de la organización y cómo lo capta del entorno para que pueda ser inserto en la misma. Posteriormente fue revelado que el conocimiento corresponde en parte, a la información que se capta, que se procesa por medio de instrumentos digitales, tecnológicos y que interviene para llevar a cabo la toma de decisiones. La conclusión se acerca a visualizar en qué escenarios de la empresa puede ser utilizados estos factores para la construcción de conocimiento, como la empresa al interactuar en el mercado decide que enfoque puede aprovechar, Bell S. Et al (2002).

En efecto (Archibold y Escobar, 2015) consideran que el capital relacional conforma una dimensión de la gestión del conocimiento, en su estudio aplicaron una encuesta tipo Likert que les permitió medir las estrategias orientadas a la creación de conocimientos que indican la relación entre los activos intangibles y de su participación con los individuos como de su estructura, concluyeron que estos factores son generadores de ventajas competitivas.

Sánchez, et al, (2007) centrados en el capital intelectual, tomando como base la perspectiva de autores como Bontis, Edvinsson, Sullivan y otros; observaron que el concepto fue desarrollado en grupos de empresas donde potencializaron los efectos del uso de los activos intangibles, de tal forma que fueron construyendo indicadores e instrumentos formados por ellos para su medición, concluyen que el aporte del capital intelectual permite tener en cuenta la importancia que debe ser impuesta a los intangibles de la empresa como: las capacidades para adaptarse a los clientes, la empresa, reputación de la misma, la proyección de la marca, que aunque no se establecen numéricamente en los libros de registros financieros pueden ser de gran valor en un futuro.

3.1.2 Análisis de datos

Archibold y Escobar (2015) hicieron una medición de la relación entre las estrategias

utilizadas en dependencias de gobierno, mediante la recolección de información a través de la aplicación de un instrumento en escala de Likert, con el determinaban que capacidades tenían para efectuar actividades de producción, transmisión de conocimiento a través de actividades orientadas a su generación y los factores abordados fueron: capital humano, capital relacional y capital estructural. Concluyeron que es posible a través de la observación de los cambios en el entorno, definir estrategias de gestión para crear conciencia de que pueden generar conocimiento y crear valor para la empresa si esta mantiene relación con los públicos de interés.

Briones y Cegarra, (2007) consideraron importante que el directivo a través de la gestión de conocimiento genere una infraestructura para la organización en cuestión de aprendizaje, aplicaron un modelo de regresión logística politómica a 88 Mipymes, consistió en un procedimiento de sensibilización de la importancia sobre el aporte del conocimiento, Sus resultados describen lo siguiente: realizaron análisis estadístico de datos, KMO, esfericidad de Bartlett, logrando ajustes adecuados para la fiabilidad y validez, finalmente realizaron un análisis factorial y correlaciones, lo que permitió que establecieran una regresión politómica. Las conclusiones fueron que, en ciertas actividades realizadas dentro de la organización, aunque en la teoría dice que conforman indicadores de gestión de conocimiento no necesariamente son significativamente aceptadas en el tratamiento de los datos, para ello debe sistematizarse la búsqueda del conocimiento, debe divulgarse lo aprendido a la organización para evitar la fuga al individuo abandonar la empresa si su función fuera la de gestionar el conocimiento sin ser el directivo propiamente.

Para Martín de Castro et al, (2009) es importante medir el impacto que tiene el conocimiento de la organización desde la relación con los agentes externos de la empresa

(capital relacional), y la posibilidad de generar innovación tecnológica. Realizaron pruebas de fiabilidad y validez para verificar la consistencia a su instrumento, lo que les permitió realizar un análisis factorial exploratorio resaltando las dimensiones: relaciones con clientes, reputación corporativa y relaciones con los proveedores. Sus conclusiones fueron que, las principales fuentes de conocimiento para una organización son las actividades que incluyan la comunicación con clientes y proveedores. Para los autores fue importante reforzar que las respuestas solo se centraron en la subjetividad de los directivos, lo que pudiera llevar a que las respuestas de los clientes podrían traer otro tipo de resultados al medir ciertas dimensiones que se relacionen.

3.2 Metodologías en Estrategia de comunicación revisadas

Como ya se ha mencionado anteriormente, el abordar la estrategia de comunicación corresponde a la relación que hay en su implementación para captar información del entorno y que después de su respectivo tratamiento se vuelva conocimiento que le proporcione ventajas sobre la competencia a la empresa. En este sentido se han de tomar en cuenta los productos de investigaciones previas, que respaldan lo propuesto, es así como se han de describir a continuación distintos resultados de investigaciones empíricas como de análisis que la literatura proporcionó para realizar un compendio que se adapte a esta investigación.

Lima, (2009) hace una revisión de la literatura donde presenta una perspectiva de la estrategia abordando la problemática de que las Pymes enfrentan en el contexto de competencia y como éstas se valen de las propuestas de formular estrategias ofrece como solución de escenarios. Hace una referencia en autores como Senge, Nonaka, Takeuchi, que hicieron contribuciones al respecto del aprendizaje y la búsqueda de conocimiento como parte fundamental en una estrategia. Así mismo presenta diferentes formulaciones

metodológicas para la creación de estrategias basado en las teorías de Porter, para la aplicación de análisis como el FODA y propuestas metodológicas de Boston Consulting Group, para conocer la situación actual de la empresa. Concluyen en que, aunque la última tiene muchas diferencias ante las grandes organizaciones, se debe cuidar no hacer confrontación directa, más bien enfocarse en grupos específicos del mercado, o nichos que provean a la empresa de nuevas oportunidades. Por otra parte, un enfoque oportuno de acuerdo a la tendencia en los nuevos cambios del entorno y de las aportaciones teóricas, es la búsqueda de alinear la visión del directivo, la estrategia y el aprendizaje, teniendo en cuenta que, en gran medida, el empresario es quien mantiene una búsqueda mental de cómo ofrecer nuevos retos y oportunidades de desarrollo a los miembros de la organización.

Ramírez, (2014) desarrolló una revisión de la literatura en la que expone algunas causas por las cuales la organización no logra implementar la estrategia planeada, llamándola brecha de implementación, encontró que se tenían 36 factores lo que le permitió explicar la brecha en la empresa que fue su objeto de estudio. El diseño de la investigación fue descriptivo, método deductivo, se elaboró una formulación de indicadores a través de la operacionalización de las variables, que le permitió aplicarlas directamente en la empresa para obtener la medición de los factores propuestos en su marco teórico, donde resaltaban los siguientes para acortar la brecha de implementación: Diseño de estrategias, comunicación e información, liderazgo, alineación de la organización, recursos y capacidades, asignación de roles, cultura, control y seguimiento, conexión de las operaciones entre otros, a través de una estructura multi-variable de incidencia. Concluyó en que se requiere de un diseño que explique muy bien los objetivos y las metas que se buscan lograr, que los directivos juegan un rol determinante en el logro de sus objetivos, lo que se describe en tres partes,

conformando su equipo con más líderes, establecer una dirección estratégica y gestionar su aplicación a partir de buenas prácticas como comunicar correctamente, algo que denotó que es muy poco probable que sea aplicado en las empresas pequeñas. Del mismo modo las capacidades de la empresa son en primer lugar un principio que deben tener en cuenta, es que si se tiene una buena estrategia debe contemplar la inversión que ésta representa para decidir si se implementa. A grandes rasgos, establecieron que a pesar de que las empresas tienen definida o no su estrategia en muchos de los casos no se logra llevar a cabo su implementación de la manera correcta debido las habilidades que se tienen para llevarlo a cabo.

3.3 Herramientas para la estrategia de comunicación

Martínez S. (2013) propone a través de un estudio de tipo descriptivo cómo es que las redes sociales impactan en el contexto de organizaciones del sector turístico (museos), usadas como herramientas de cambio estratégicamente para una mejoría al comunicar por medio de plataformas digitales. Para la selección no probabilística de la muestra se basó a partir de una página oficial del gobierno, establecieron su objeto de estudio estratificando la muestra por instituciones a nivel nacional, estatal y regional a partir de su titularidad, a fin de que como se estableció, medir la frecuencia de uso de plataformas digitales como de publicaciones a través de plataformas o redes sociales específicas, como Facebook, You Tube, Twitter, Pinterest, Google Maps y otros canales. La parte concluyente de su investigación derivó una serie de aciertos sobre el uso de los medios digitales como canales de comunicación eficaz para la propagación relevante de contenido, difundiendo actividades de interés sobre la empresa, que los directivos se basan en el cúmulo de datos recopilados para conocer información importante sobre los consumidores y usuarios de internet. En síntesis, se observó

que existe de cierto modo poca formalidad para desarrollar en la red un sistema estructurado de procedimientos a seguir para realizar la actividad de difusión por medio de la red. Además, se expuso la importancia no solo de la comunicación de contenido sino del enfoque mercadológico para lograr un mayor impacto en la venta de productos, guías, catálogos y mensajes que estimulen la percepción y memoria de marca en el consumidor.

Villelma, (2014) realizó un análisis a 25 empresas con el objetivo de presentar la labor que realiza el director de comunicación, lo que más resalta del estudio es la participación de la mujer como la que encabeza la labor en empresas de modas, recogió la información por medio de una encuesta como instrumento, lo que permitió dar un perfil profesional de quien desempeña esa labor y concluye en que la participación de los estudios que relacionan los activos intangibles de la empresa cada vez van tomando mayor relevancia, pues una nueva visión de este enfoque se hace cada vez mayor presencia en la organización.

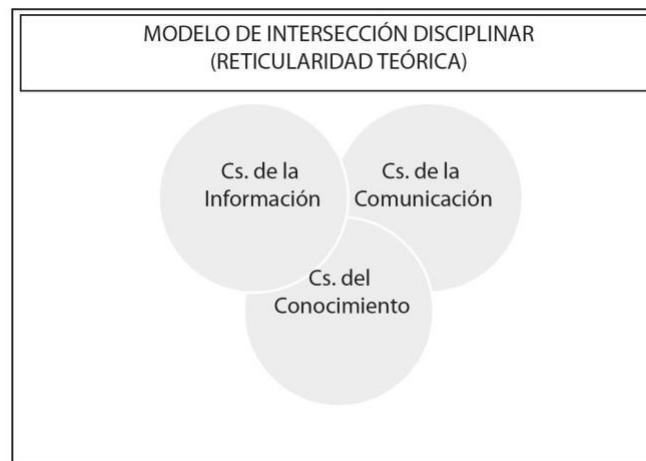
Garrido (2017) por medio de postulados teóricos como la estrategia, vuelve parte de la comunicación organizacional para alcanzar como otros enfoques estratégicos el logro de los objetivos generales, pero en este caso la estrategia de comunicación se centra en integrar los recursos de la comunicación para definir a largo plazo los propósitos en base a la visión que se ha de buscar. Concluye que la implementación de la estrategia de comunicación en gran medida es un combustible que permite los cambios en la forma de realizar la gestión en la empresa en cuestiones específicas, se centra en el receptor, integra de manera coherente las decisiones con la búsqueda de soluciones comunicativas, define objetivos, delega actividades y establece metas, su tendencia se enmarca en aplicar innovación y creatividad cada que se manifieste el proceso de comunicar ya sea de manera interna o externa de la empresa.

En todos los casos en los que se ha hablado de la comunicación de mensajes o contenido dirigido a los clientes, se ha resaltado la necesidad de tener un conocimiento previo para considerar las características de los consumidores como base para su desarrollo, por lo que (Montoya, 2007) propone una metodología basada en la aplicación de un análisis factorial a la investigación de mercados para medir la percepción de los consumidores acerca de empresas de Colombia, se centra en la fabricación de matrices de correlación de factores que abordan algunos indicadores como servicio y atención al público, ubicación del negocio, señalización, entre otros. Aplicando pruebas de fiabilidad y validez. La prueba se realizó en escala de diferencial semántico lo que permitió medir la percepción de 1,190 clientes ante las variables mencionadas, se seleccionaron 100 encuestas de manera aleatoria para realizar los estadísticos. Los análisis realizados fueron: KMO, Esfericidad, Correlación anti-imagen, rotación de factores, y los vaciaron en una matriz de correlaciones. Finalmente, se comprobó satisfactoriamente los tipos de análisis sobre la consistencia de los constructos, segregaron los constructos en factores dándoles una nomenclatura de identificación con la finalidad de completar el análisis factorial exploratorio, que determinó un índice de correlación lineal entre solo algunos factores encontrados.

Pineda y Pirela (2005) traen consigo una formulación de conceptos con la intención de entrelazarlos, es decir, analizan la aproximación de la sociedad de la comunicación, de la información con la del conocimiento, de tal forma que se fundamenta en la concepción de que la comunicación funciona como mediadora entre la ciber-sociedad y la sociedad del conocimiento. La justificación de su estudio circunda en los hallazgos encontrados que midan el impacto de la mediación de estas corrientes teóricas, sin embargo, la conectividad entre estas, se da a través de las interacciones con las tecnologías telemáticas, que como se ha

descrito anteriormente se tratan de enfocar en las nuevas interacciones con dispositivos digitales que permitan la transformación de información en mensajes o contenido relevante que genere un efecto en el receptor y que éste último se vuelve comunicador. Lo anterior atiende a que el conocimiento se transporta por los nuevos sistemas que acumulan información que se encuentra disponible como un factor que expande la cognición y la inteligencia en el individuo como de la empresa en la que labora. La Figura 3, ilustra la concepción de las corrientes teóricas propuesta por los autores.

Figura 3: Intersección disciplinar



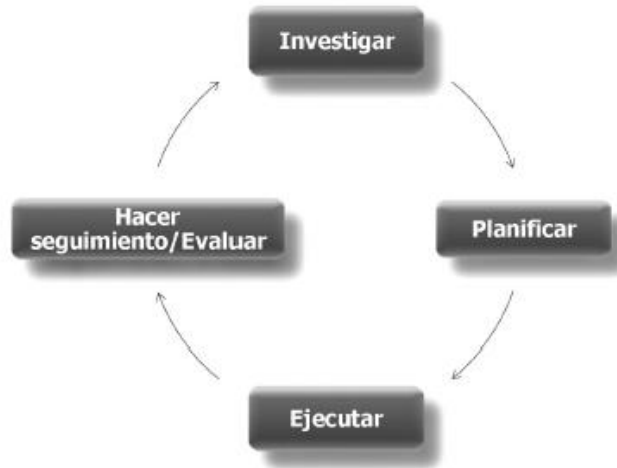
Fuente: Elaboración de acuerdo a Pineda y Pirela, (2005).

Galvis y Silva, (2016) realizaron un estudio de corte descriptivo utilizando herramientas de recopilación de información con enfoque cualitativo (encuesta) adicionando otras técnicas como la medición de la percepción de medios digitales de telecomunicaciones, así como de la observación de posicionamiento de la marca a sus páginas, de modo que les permitiera realizar el análisis de los procesos comunicativos empleados por las empresas de telefonía móvil, eligieron una muestra por conveniencia de 229 clientes con dispositivos móviles. Finalmente lograron establecer una medición de la percepción del uso de plataformas digitales como páginas web, contenido de los mensajes correctamente

construidos, salvo observaciones en la construcción de los mensajes, que deben atender para crear conciencia de su estructuración, lo que refiera a seguir el proceso, de tener una intención, convencer y dar información clara y relevante por parte de las empresas hacia sus consumidores.

Preciado y Guzmán, (2012) Realizaron un comparativo sobre la utilidad que se ejerce sobre la comunicación de manera estratégica mediante un modelo que se puede aprovechar en todo tipo de organizaciones. Para su estudio de caso se realizó en 53 organizaciones de Colombia, realizaron cuestionarios y los aplicaron en entrevistas semiestructuradas que le permitió la reproducción igualitaria a todo el universo de su objeto de estudio, el objetivo fue medir el grado en el que las organizaciones se guían a través de la comunicación estratégica, independientemente de sus propósitos o la naturaleza de la entidad. Esta técnica aplicada es flexible, permite recoger información cualitativa y de cierto modo permite en algunos casos desarrollar análisis estadísticos descriptivos. Se orientó a los directivos de las empresas, con el fin de consultar si se apoyaban de algún modelo para dirigir la comunicación; las principales áreas abordadas fueron, investigación del entorno, existencia de un plan de comunicaciones, tiempo invertido a la implementación del plan o el uso de métodos formales e informales según el caso para medir el cumplimiento de lo programado, así como el nivel de impacto o alcance. El proceso se ilustra en la figura 4:

Figura 4: Proceso de comunicación estratégica.



Fuente: Elaboración de acuerdo a Preciado y Guzmán, (2012).

Sus hallazgos mostraron que este modelo expresaba una posible replicación en otras entidades empresariales, plantearon que el proceso es efectivo para la planificación de la estrategia de comunicación para mantener un orden y cuidar los objetivos, llevando un control sobre cada etapa, lo que pudiese plantearse como limitante fue la dificultad de apertura de las empresas para aceptar la propuesta como oportunidad de mejoría en áreas que posiblemente tiene oportunidades para desarrollar nuevas formas hacer interacción con los públicos interesados, clientes, u otros agentes externos.

Se mencionó en la construcción del marco teórico la conjugación de diversas técnicas de comunicación y actividades para comercializar y conformaban una estrategia de comunicación de acuerdo a los postulados de Garrido, (2005). En diversos casos y para complemento de esta investigación (Rojas y Briceño, 2007), realizaron un estudio para identificar qué actividades de mercadotecnia predominan. Su población se conformó de 24 PyMes de manufactura, se realizó un muestreo no probabilístico, de tipo descriptivo. Los hallazgos describen que en este caso las empresas objeto de estudio solo realizan una investigación de mercado en determinado momento que desean conocer la tendencia, se

enfocan en la producción, dan mayor importancia a características de calidad de sus productos, fijan precios, consideran la distribución directa, mientras que la promoción es débil o en algunos casos no han considerado elaborar un plan de marketing. Su enfoque se centró en aplicación de encuestas y levantar información de los directivos, aplicaron la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach con un coeficiente aceptable, determinaron que, en comparación con la literatura, los Gerentes o directivos solo hicieron una investigación previa sobre el mercado meta, ya que ostentan una seguridad de conocer el mercado en que se desenvuelve, pero no tiene formalizada una metodología para realizar investigaciones sistémicas y objetivas.

Aunque los recursos metodológicos que se han expuesto dan un amplio contexto para establecer una serie de pasos que permitan llevar a la construcción del propio de acuerdo a las necesidades de esta investigación, las evidencias determinan dos cosas: la primera hay una alta frecuencia de que el universo del que se extraen los datos, han sido preponderantemente a directivos de la organización por lo que se evalúa que la pertinencia de que, debido a que el estudio se centra en la captación de información del entorno, tendría mayor sentido que la medición de la percepción de uso de medios digitales en las microcerveceras, fuera la que aportaran los clientes de las mismas, de ella se atendería un enfoque cuantitativo. En segundo plano y como ya lo ha propuesto (Martín de Castro et al, 2009) solo aplicar las encuestas a los directivos sugiere una limitante que difiere de la opinión de los clientes, por lo tanto, será pues necesario considerar ambas versiones por una parte la percepción medida por los clientes y las respuestas que los directivos aporten, de manera que hacer un comparativo permita ver objetivamente la situación del objeto de estudio que se traduce en el método cualitativo al adaptar la encuesta aplicada a los clientes en una versión

para los empresarios- directivos, de modo que la modificación será con la encuesta con una variante de preguntas abiertas que permita establecer su opinión particular en cuanto a la visión y enfoque de la estrategia si es que la tienen, número de clientes que visita su empresa, etc.

3.4 Metodología

En este trabajo de investigación se abordaron diferentes enfoques metodológicos con el fin de proporcionar mayor amplitud en la recopilación de información. Se tiene como base los estudios de Babbie, 2007 y Pereira, 2012, que afirman que al utilizar diferentes corrientes metodológicas se obtendrá un mejor resultado de una investigación. Al considerar el método cualitativo y método cuantitativo la propia investigación toma parte de cada una de estas corrientes empleando técnicas y herramientas de recolección de datos para potencializar los resultados de los datos obtenidos. La propuesta se centra en establecer que en investigaciones de tipo exploratorio se establece en primer lugar, indicios de información poco abordados, orienta a plantear el problema y se propongan nuevas hipótesis. De este modo el investigador propone una imagen mental, para dar forma a posibilidades teóricas, de formular nuevas corrientes a investigar y establecer un parámetro que establece si es viable, además de proponer el uso de técnicas de medición, que cuando se desarrollen en un futuro permita extraer nuevo conocimiento, Neuman, (2000).

En las investigaciones de tipo cualitativo, la información recopilada se traduce de imágenes o palabras, excluye las mediciones numéricas, establece formas de seguir procedimientos, trata de guardar y transcribir entrevistas, videos, documentos, en fin, todo lo que relaciones aunque sean mínimos detalles para describir con claridad el objeto de estudio, en general apuntan a explicar con claridad significados mediante la observación de la realidad

y donde el investigador da su opinión para traducir con sus palabras lo que lo observado significa, (Pereira, 2012; Bogdan y Biklen, 1994).

Bajo la idea anterior y dado que la investigación realizada predomina el método cuantitativo no se exentó de la aplicación de técnicas de carácter cualitativo, pues con una base a la literatura revisada permitiría tener un mayor acercamiento a la revisión de las teorías abordadas. Para ello se aplicó la encuesta como réplica a los empresarios de las cervecerías con preguntas abiertas para la captación de información de interés que resultaran en detalles no medidos matemáticamente, cabe señalar que esta encuesta aunque se construyó con reactivos abiertos, se basó en la aplicada a los clientes, que determinó la medición de la percepción de los medios digitales utilizados por las microcerveceras artesanales para posteriormente establecer un comparativo de las respuestas de ambos grupos, lo que constituye describir el contexto actual de las empresas objeto de estudio.

En contra parte con el estudio de (Babbie 2007) la investigación se orientó a establecer tres aspectos para cumplimentar los objetivos de investigación propuestos. En el primero se describió la teoría que desglosan los factores que incluyen Gestión del conocimiento por parte de los directivos en las empresas para obtener aprendizaje, como la búsqueda de conocimiento externo de la empresa, Harvey y Denton (1999), la forma en que se valen de las tecnologías para interpretar información (Dawes y Midgley, 2007; Kahi y Cooper, 2003), y de indicadores que representan al Capital Relacional; lo que caracteriza las relaciones de la empresa con sus públicos, Flostrand, (2006), de modo que se promueva la imagen de la empresa y su reputación, García, (2004) entre otros. Lo anterior describe la variable Gestión de conocimiento.

En la segunda parte se estableció como variable independiente la estrategia de

comunicación y se analizó su relación con la variable (Gestión de Conocimiento), como la causa en microcerveceras que emplean herramientas comunicativas como: La Gestión de comunicación que incluyó las Relaciones Públicas, el Marketing, (Brooking, 1996; Minguez, 2000; Michalisin et al., 2000; Villafañe, 2001 y García, 2004), uso de medios convencionales y no convencionales como parte de su publicidad, (Treviño, 2005; Baños, 2013).

Aunque situado al inicio del formulario (encuesta), se estableció la parte de preguntas de selección múltiple con la intención de ganar interés en el encuestado y aunque la información que se extrajo es meramente sociodemográfica, (corresponde al tercer apartado que más adelante se describe el cómo), sirvió para obtener información general que servirá para establecer la parte de la competitividad que se ha venido mencionando: Consistió en expresar las características de los clientes de las empresas objeto de estudio, como la edad, sexo, escolaridad, estado civil, preferencias de consumo, preferencia de redes sociales y otras plataformas digitales, preferencia entre marcas de cervezas, percepción de publicidad en medios convencionales, como de medios no convencionales. (Malhotra y Birks, 2006) señalan que cuestionarios que integren este tipo de reactivos representan una tendencia menos marcada que las estructuradas permitiendo un resultado más enriquecido de información.

Con lo anterior se cubrió lo descriptivo que permitió establecer después un análisis a directivos de las cerveceras y realizar una toma de decisión en base las características del perfil del consumidor.

3.4.1 Herramientas de aplicación de instrumentos

En otros aspectos, (Malhotra y Birks, 2006; Babbie, 2000) afirman que las herramientas usadas para la aplicación de instrumentos ya elaborados mediante el uso de plataformas en

la web, representan las siguientes ventajas, es decir, las tecnologías de información constituyen herramientas válidas para la recolección información, como:

- Facilidad de aplicación.
- Aumenta la calidad en las respuestas.
- Obtención de mayor número de datos.
- Menor intromisión entre el encuestado y el encuestador.
- Al solicitar una respuesta la información debe ser más detallada.

3.4.2 Obtención del universo y de la muestra

La teoría antes revisada, sirvió para diseñar una encuesta que consistió en dos enfoques, el primero se dirigió a aquellos individuos que son parte de la muestra seleccionada por medio del método cuantitativo. Y el segundo, apoyado del método cualitativo se centró en recopilar información de los directivos de las microcerveceras. El instrumento conformó una revisión de la literatura específica que permitió definir los indicadores formulados. Al inicio de la construcción del formulario se dispuso a aplicarlo a los clientes con las siguientes características: Ser mayor de edad, ser consumidor de cerveza artesanal, usar redes sociales y plataformas digitales. El sector de la cerveza artesanal ha manifestado un alto alcance en el mercado, a nivel mundial, nacional y a nivel regional, (Reid & Gatrell 2017; Quintero 2016).

Según la Plataforma Nacional de Transparencia- PNT (2019): “Con fundamento en los artículos 118, 119, 120, 122, 123, 126, 127, 128, 129, 130, 134, de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Baja California: Son 6 los permisos permanentes para el giro de Microcervecería, estos permisos tienen un horario de operación la venta y consumo desde las 10:00 a 24:00 horas”.

Adicionalmente existen otras empresas que no figuran como micro cervecerías pues sus características se salen del contexto como (productor local), es decir, también tienen a la venta productos que son de importación y no favorece al estudio para realizar una justa valoración sobre su competitividad por ello se seleccionaron solo a 6 cervecerías artesanales.

En diciembre de 2018 el Ayuntamiento de Mexicali, otorgó un séptimo permiso a otra productora de cerveza, por lo que se agregó como parte del objeto de estudio conformando un total de siete cervecerías de calidad artesanal.

Antes de proceder a su aplicación, se realizó una prueba piloto a 39 clientes en 7 empresas. Las empresas se encuentran ubicadas en la ciudad de Mexicali, B.C., corresponden a un sector emergente de productores de cerveza artesanal; respecto a su tamaño, todas representan micro empresas. Tomando en cuenta que solo 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. Como ya se mencionó anteriormente, en la aplicación de la encuesta se incluyó a directivos- empresarios de 13 microcerveceras. Para el caso de éstos últimos, se consideró que era necesario complementar de acuerdo a (Yin, 2003; Malhotra y Birks, 2006; Kotler et al, 2009) con preguntas abiertas para tener mayor información por parte de los entrevistados, adicionalmente, fue necesario realizar una prueba para verificar si la información que se

solicitada era lo suficientemente clara, si la redacción correspondía al nivel cognoscitivo del individuo o para identificar dificultades al aplicar el instrumento.

Según Nadelsticher (1983) 30 es la cantidad de sujetos como mínimo para aplicar un instrumento en escala de Likert, el instrumento diseñado se formuló con 5 opciones de respuesta, donde 1 nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Frecuentemente, 5 Siempre. 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 anteriormente fueron citados en el marco teórico.

En la fase inicial el factor de Gestión de Conocimiento incluyó: 10 ítems (15- 24, 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).

En la variable Estrategia de Comunicación mediante los ítems 25-34 se aborda la Gestión de comunicación, relaciones públicas, (Galvis & Silva 2016; García 2002). Compartir información de la empresa, (Almansa 2003; He y Pedraza, 2015). Contratar un embajador de marca, organización de eventos, telemarketing, atención personalizada, los ítems 35- 39, publicidad en medios convencionales y no convencionales, (Garrido, 2001; Ortega & Peña, 2016; Frías N. Et al, 2012; García, 2008; Treviño 2005).

Con el marco teórico anteriormente expuesto, se abordan las variables que se desglosan en la construcción del instrumento, originalmente se formularon 29 reactivos,

después de una revisión y una valoración posterior, se coincidió en que se debían modificar algunos que no correspondían al factor que se deseaba medir o su formulación no era lo suficientemente clara, en otros casos se determinó conservar haciendo pequeñas modificaciones en su redacción. Con la intervención y asesorías se hicieron los cambios y el número de preguntas quedó en 29 en el caso de las dos variables antes mencionadas en su etapa inicial.

Se tomó como base a (Calvillo, 2014) para desarrollar un tercer elemento que corresponde a preguntas abiertas y de opción múltiple de carácter general, mismo que permitió desarrollar un perfil del consumidor de cerveza artesanal que se centra en un análisis donde se espera visualizar qué medios, convencionales o no convencionales son de preferencia de los clientes, qué preferencias de consumo los caracteriza, cuáles marcas de cerveza sobresalen en la localidad y el clima como factor de consumo en la región, entre otros. La (Tabla 4) a continuación se centra en la construcción de las preguntas en base a las variables Gestión de Conocimiento y Estrategia de Comunicación.

Tabla 4: Variables consideradas para la construcción del instrumento.

Variabales		
Factores	ítem	Total, de ítems
(GC) Búsqueda de información externa a la empresa.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7
(GC) Interpretación de la información	8, 9, 10, 11	4
(EC) Gestión de comunicación	12, 13, 14, 15	4
(EC) Relaciones públicas	16, 17, 18, 19, 20, 23	6
(EC) Uso de medios convencionales	24, 25	2
(EC) Uso de medios no convencionales	26, 27, 28, 29	4

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la literatura

3.4.3 Validación del instrumento

Los datos recabados representan el resultado de la aplicación de la prueba piloto, por lo tanto, solo representan una parte en esta investigación, se cargó la información en una plataforma digital, se aplicó durante el mes de noviembre de 2018 y 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.

Las pruebas de fiabilidad 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). Por su parte, (George y Mallery, 2003), sugieren que un coeficiente por encima del .500 es aceptable, aunque débil. Nunally (1967), establece que en un estudio de investigación puede variar entre .600 en sus etapas iniciales, cuando se alcanza

un coeficiente arriba de .800 representan buenos resultados mientras que para (Cronbach y Shavelson, 2004) es un coeficiente alto en una investigación de este tipo. En su etapa inicial al realizar el estudio del Alfa de Cronbach, la (Tabla 5) nos muestra lo siguientes:

Tabla 4: Coeficiente de fiabilidad de las variables y factores que las construyen

Variable	Factores que conforman el constructo	ítem	Alfa de Cronbach por factor	Alfa de Cronbach de la Variable	Alfa de Cronbach global
Gestión del conocimiento	Búsqueda de información de manera externa	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	0.596	0.829	827
	Interpretación de la información	8, 9, 10, 11	0.549		
Estrategia de comunicación	Gestión de Comunicación	12, 13, 14, 15	0.606	0.781	
	Relaciones Públicas	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23	0.731		
	Marketing uso de medios convencionales	24, 25	0.684		
	Uso de medios no convencionales.	26, 27, 28, 29	0.702		

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de datos calculados estadísticamente.

Como se muestra en la tabla 6, se ilustra a la construcción del instrumento de manera inicial, en un primer apartado las variables a las que se busca una correlación, sin embargo, como se comentó anteriormente se añadió un apartado en la parte superior que significó una

reorganización de los ítems y que sirvió para hacer más amigable la recopilación de información, que a su vez permitió la extracción de información relevante para el apartado descriptivo, de esta manera se tendrá un conocimiento demográfico para desarrollar un perfil del consumidor, es por ello que se fue realizando las modificaciones pertinentes, de modo que el orden de los reactivos se fue ajustando con el fin de adaptarse a las necesidades de esta investigación, Malhotra y Birks, (2006). A continuación, se integra en la figura 6, un apartado adicional que incluye variables de control.

Figura 5: modificación del instrumento

(Para el encuestado): Estimado consumidor de cerveza artesanal: El siguiente cuestionario es realizado para conocer su percepción acerca de los medios publicitarios usados en las empresas de cerveza artesanal de Mexicali, con el fin de aportar una mejora en la experiencia del consumidor de esta bebida y el incremento en la competitividad de las micro cerveceras artesanales de la localidad.					
Perfil del consumidor (competitividad)	1	Edad			
	2	Sexo		M	F
	3	Estado civil (Soltero, casado, unión libre)			
	4	Escolaridad (Primaria, Secu, Prepa, Carrera tec., Uni, Posgrado).			
	5	Ocupación (Estudio, Trabajo, Estudio y trabajo, ninguno).			
	6	Lugar donde prefiero tomar cerveza artesanal: En mi casa, En el Bar "Taste room", en un evento o expo, Restaurante.			
	7	Temporada de mayor consumo de cerveza	Primavera - Verano	El clima no influye en el consumo	Otoño- Invierno
	8	Preferencia de bebida: Vino, Bebidas preparadas, Cerveza artesanal, Cerveza tradicional.			
	9	Preferencia de consumo: Precio-Calidad, Dulce- amargo, Cerv. Clara-Cerv. Oscura, Rapidez- Buen servicio, Tomar solo- En pareja, tomar con amigos- en familia, tomar en fin de semana- entre semana.			
	10	Estación de radio que escucho: (89.9, 90.7, 91.5, 92.3, 94.5, 96.9, 98.3, 104.9, 106.7, ninguna).			
	11	¿Cual medio considero de mayor importancia?		Radio	TV

	12	Uso de medios digitales: Pinterest, Twitter, WhatsApp, Instagram, Facebook, YouTube, Email		
	13	Preferencia de marca de cerveza: Amante, Averno, Coralillo, Brew capital, Legión, Pco. Salvaje, Urbana, 11 Perros, Juguete, Fauna, Muxa, Magro, Burdel, Asteria.		

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente para probar la fiabilidad determinaron un análisis Alfa del Cronbach aplicado al instrumento, se validó por medio de la prueba de Kaisen-Meyer-Olkin y la de esfericidad de Bartlett ($p < .05$) para asegurar que los datos son adecuados para un análisis más robusto.

Tabla 6: Prueba de validez (KMO) y esfericidad de Bartlett

Variable	Kaiser Meyer Olkin (KMO)	Esfericidad de Bartlett
Gestión del conocimiento	0.740	.000
Estrategia de comunicación	0.690	.000

Fuente: Elaboración propia, información calculada estadísticamente.

La prueba de (KMO) indica que por debajo de .500 no alcanzan una adecuación ideal de la muestra, (Moral 2006; Suárez 2007). Los valores alcanzados de acuerdo a las pruebas realizadas, indican que es viable la consecución en la aplicación de un análisis factorial. Con respecto a la esfericidad de Bartlett, un valor inferior al .05 indica la prueba de la hipótesis nula, que indica que no existe una correlación entre los elementos del constructo, por lo tanto, el índice obtenido rechaza la hipótesis nula permitiendo realizar un análisis factorial posterior, Suárez, (2007).

3.4.4 Análisis Factorial Exploratorio

El análisis exploratorio indica la extracción de los factores iniciales que se utilizaron para conformar las variables abordadas, su propósito es explicar la mayor cantidad de varianza de correlación en su conformación de la matriz. El objetivo del procedimiento es

extraer gradualmente los factores que se conformen uno a uno para corroborar que la independencia de cada uno sobre los demás. McDaniel et al. (1999) propone que la significancia de los valores de los factores es subjetiva y tiene que ver con el conocimiento de las variables e intuición al construirlos. Una vez que se estableció una matriz de datos de manera necesaria como lo plantea Montoya, (2007), será necesario diseñar una matriz de datos que posteriormente evolucione a matriz de correlaciones. Lo anterior consiste en calcular las variables independientes a manera de entrada para calcular el grado de correlaciones entre las variables con el fin de hacer una verificación de propiedades que son establecidas para el análisis factorial, estas propiedades son: determinante de matriz de correlaciones, si el determinante es bajo significa alta correlación permitiendo continuar con el análisis factorial.

En vista de lo anterior se procede realizar el análisis factorial, dado que las pruebas de fiabilidad (Alfa de Cronbach), validez de adecuación del índice (KMO) y la esfericidad de Bartlett dieron coeficientes aceptables refutando la hipótesis que anula la correlación de los indicadores permitiendo proceder un análisis más robusto como lo es el método de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS).

3.4.5 Construcción de la escala de medida

Después de haber realizado las modificaciones pertinentes al instrumento, elaborado y eliminados los ítems que no aportaban a los constructos establecidos, se hizo nuevamente las pruebas que fortalecieran la fiabilidad y validez sobre las variables estudiadas, el instrumento final quedó constituido por 17 ítems que describían las variables abordadas, todas de tipo Likert.

Para medir la Gestión del conocimiento como aspectos organizativos que describen

acciones para buscar el conocimiento de manera externa de la empresa quedaron 4 ítems, los que medían la acción de la organización para interpretar la información que capta el entorno fueron 3 ítems.

Con relación a la medición de la Estrategia de Comunicación quedaron 10 ítems, 7 para la Gestión de comunicación y 3 para medir el uso de la publicidad en medios tradicionales y no convencionales. A continuación, se presentan en la (Figura 8) las características de la escala construida.

Tabla 7: Escala de medida usada en el instrumento

GC_14_Exp	14.- Alguien de la cervecería me contactó en redes sociales para conocer mi experiencia como cliente.	Harvey y Denton, (1999).
GC_15_Exp	15.- Me han invitado a seguir su "fan page" en Facebook	
CR_17_Exp	17.- He elaborado encuestas sobre el servicio en la cervecería anteriormente.	
CR_19_Exp	19.- Han resuelto alguna de mis dudas por medio de messenger	Kahai y Cooper, (2003).
GC_21_Int	21.- El gerente se acerca a brindar atención personalmente	
GC_23_Int	23.- He recibido mensajes de whatsapp como invitación al tasting room	
GC_24_Int	24.-En general considero que les interesa conocer mi experiencia al visitar la cervecería	(Almansa, 2003; García, 2002; He y Pedraza, 2015; Garrido, 2001; Ortega y Peña, 2016; Frías N. Et al, 2012; García, 2008).
EC_25_G_de_Com	25.- Es fácil encontrar el "tasting room" en google maps.	
CR_26_G_de_Com	26.- He visto videos de la cervecería en You Tube.	
EC_28_MKT_RP	28.- Conozco de la cerveza artesanal por recomendación de un influencer en redes sociales.	(Treviño, 2005; Baños, 2013; Galvis y Silva, 2016; García, 2008; Arcila y Sosa, 2013;
EC_29_MKT_RP	29.- Consumo cerveza artesanal por recomendación de un amigo.	
EC_30_MKT_RP	30.- Asisto a eventos o exposiciones de cerveza artesanal.	
EC_33_MKT_RP	33.- Anuncian lanzamiento de nuevos productos a través de email.	
EC_34_MKT_RP	34.- El mesero nos mencionó las promociones.	

		García, 2002).
EC_35_Med_Conv	35.- Escucho en radio anuncios sobre la cerveza artesanal.	Galvis y Silva, 2016; García, 2008; Arcila y Sosa, 2013; García, 2002).
EC_37_Med_No_Con	37. - Me han obsequiado artículos promocionales con la marca de las cervezas.	
EC_38_Med_No_Con	38. - He visto el logo de la cerveza artesanal en eventos deportivos	

3.4.5 Fiabilidad y Validez del Modelo

En este trabajo se llevó a cabo como metodología para la prueba de la hipótesis el uso de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares- PLS) según sus siglas en inglés. El método de ecuaciones estructurales ha tenido una amplia y recurrente aplicación para contrastar a los modelos explicativos. Por medio de esta técnica se pueden construir modelos en investigaciones estableciendo las variables latentes y la construcción de indicadores con base en sustentos teóricos, así mismo de conceptos que se entrelazan a través de supuestos para llegar a la prueba empírica de modelos causales (Henlein y Kaplan, 2004). Para llevar a cabo el modelado de ecuaciones estructurales ajustado en mínimos cuadrados parciales, se empleó un software estadístico Smart PLS 2.0 y la metodología se basó en (Leyva y Olague, 2014; Olague, 2015). Este tipo de análisis permite una mayor flexibilidad de ajuste del modelo, puesto que se ha empleado en investigaciones de tipo exploratorias, en las que el conocimiento previo de las variables observadas es limitado. Estos modelos han sido de utilidad en investigaciones de las áreas de ciencias fácticas y sociales, sobre todo en investigaciones de mercados que han ampliado las posibilidades de probar las causas explicadas desde la teoría y adecuarlos a los modelos causales. Una de las ventajas al emplear este método de análisis, es que se pueden hacer diversas propuestas de modelos, aunque el número de respuestas (encuestas aplicadas) sea

reducido, (Haenlein y Kaplan, 2004; Statsoft, 2013).

3.4.5 Modelación de ecuaciones estructurales mediante el método PLS (Mínimos Cuadrados Parciales).

Este tipo de análisis permite una modelación flexible debido a que no existen supuestos paramétricos rigurosos, cuando se realiza una distribución de los datos. Las modelaciones de ecuaciones estructurales por medio de PLS no exige condiciones como las de la técnica SEM paramétrica CB, (Modelación de ecuaciones estructurales de Covarianza), relativas a la distribución de los resultados estadísticos, como el número de datos recogidos de las variables analizadas, en cambio se emplean en condiciones de predicción y no confirmatorios, Wolf, (1980). En este sentido la técnica que se utilizó (PLS), permitió hacer la propuesta del modelado de las ecuaciones por medio del análisis de los datos con el apoyo del programa ya mencionado.

3.5 Resultados y discusión

Se aplicaron 434 encuestas a clientes durante su visita al “Tasting room” 7 (Salas de venta y degustación de cerveza artesanal), durante el periodo del mes de noviembre de 2018 y mayo de 2019, con el apoyo de alumnos de las distintas licenciaturas de la Facultad de Ciencias Administrativas. El proceso de captación de la información fue solicitar y brindar asistencia a los clientes en el llenado de la encuesta sin interferir de alguna manera, sino solo guiarlos y resolver dudas, los encuestadores contaban con un sistema electrónico y con el apoyo de su celular para su aplicación. El sistema para la aplicación de la encuesta fue configurado para que cada cliente que la respondía no pudiera avanzar si éste omitía alguna pregunta. Lo anterior ayudó a no descartar cuestionarios con algún defecto por inconsistencia o que no se haya completado correctamente. Después del proceso de validación y depuración

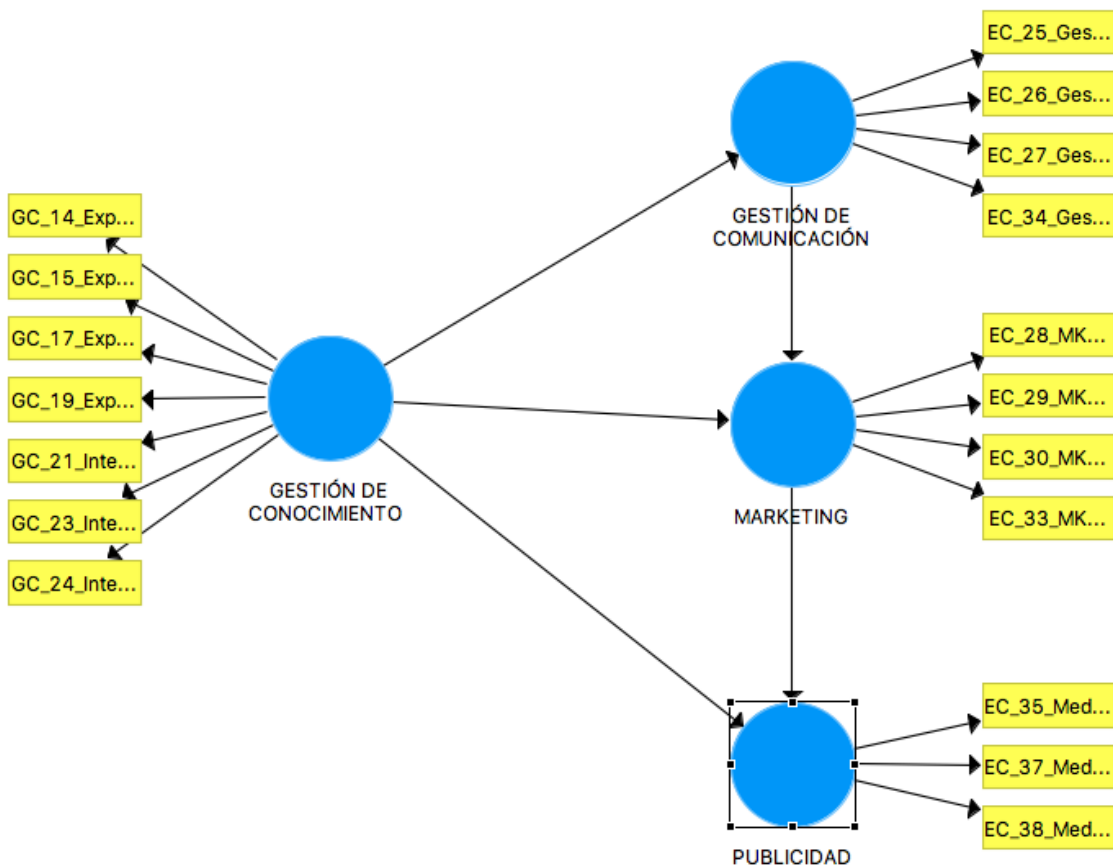
se mantuvo el número de respuestas. Para desarrollar un perfil del consumidor de cerveza artesanal se establecieron las siguientes características demográficas: en relación al género masculino fueron 53% y el femenino 47.5% de los encuestados, la edad promedio fue de 20-32 años, el estado civil de los encuestados son 73.5% solteros, el 58.8% de los encuestados trabaja, mientras que un 22.4% estudia y trabaja, el 70.5% cuenta con un nivel académico universitario. Sus preferencias de consumo son las siguientes: Un 70% de los clientes encuestados prefieren asistir a una sala de degustación para consumir cerveza artesanal, mientras que un 10% prefiere consumir en un evento o exposición de cerveza, en Mexicali el clima es extremo, por lo que predomina el invierno o el verano, de este modo se consideró importante conocer la preferencia de consumo con respecto del clima, lo que respondió el 70% de los encuestados fue que el clima no influye en su preferencia de consumo de esta bebida.

La bebida que predomina en su preferencia es la cerveza artesanal con un 47% tomando en cuenta que la aplicación de la encuesta fue en un establecimiento de venta de esta bebida, mientras que el 26% de los clientes encuestados respondieron que prefieren la cerveza tradicional, y un 15% prefieren vino sobre otras bebidas. De las características particulares de consumo el 89% se orienta más por la calidad del producto que por el precio, el 52% prefiere los sabores fuertes, el 51% prefiere la tonalidad de la cerveza clara y también predomina el hecho de que un 83% de los clientes prefieren un buen servicio más que un servicio rápido, finalmente la preferencia de consumo en los clientes de las cerveceras es que prefieren consumir los fines de semana 79%, acompañados por los amigos 85%, en lugar de algún familiar (14%).

3.6 Modelado en PLS

Se utilizó un método reflectivo basado en las afirmaciones de (Bollen, 1989; Martínez y Fierro, 2018) sosteniendo que las variables latentes son construidas a partir de los indicadores, y que compiten entre sí para tratar de explicar la relación causal pues cada uno es un reflejo de las características de la variable latente. Además, en este tipo de análisis de mayor flexibilidad, es permitida la construcción de una variable latente y al igual que otros enfoques como el formativo utilizado en otras metodologías de covarianzas, el PLS permite medir la relevancia y validez del modelo. En segundo lugar, PLS en contraste con métodos basados en covarianzas, mide la normalidad multivariada de la distribución (Castro, Carrión, y Salgueiro, 2007).

Figura 6: Modelo reflectivo propuesto



Fuente: Elaboración propia con revisión de la literatura

De igual forma, como lo indican (Levy y Varela, 2006) la propuesta de este tipo de modelos es considerada una técnica emergente, pero su relevancia se centra en su objetivo que es realizar un análisis causal en la que los problemas abordados abundan en complejidad, pero su conocimiento teórico es escaso. En este sentido, al plantear las relaciones entre las variables abordadas como la Estrategia de Comunicación empleada para una Gestión de conocimiento adolece de un antecedente teórico sólido, aunque subyace en la concordancia de un modelo ya propuesto para la implantación de la Gestión del conocimiento para la generación de nuevas ventajas competitivas (Pavez, 2000). Entonces como se observa en la Figura 7 resultaron cuatro componentes de la depuración de los indicadores que no aportaban significancia al constructo, y como ya lo explicó (Bollen, 1989) en reflectivos los indicadores que compiten entre sí tratarán en mayor medida sobre otros de describir las características de la variable. Entonces con la depuración de los componentes se obtuvieron cuatro nuevos componentes derivados de los indicadores que le dieron fuerza a cada constructo.

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).

La Fiabilidad es representada por la consistencia interna de cada constructo, en (Smart PLS) aunque proporcione el Alfa de Cronbach y la Fiabilidad compuesta, la segunda resulta más adecuada, debido a que descarta que todos los indicadores han de recibir una ponderación igual. (Chin, 1998).

Tabla 8: Fiabilidad y Validez				
	Alfa de Cronbach	Rho A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
CB	0.549	0.552	0.767	0.523
PC	0.571	0.615	0.774	0.537
GEXC	0.709	0.722	0.820	0.533
PIM	0.627	0.625	0.800	0.571

Elaboración propia con software PLS

En la Tabla 8 se expresa la fiabilidad mediante un cálculo de la carga de los constructos; se empleó el análisis de fiabilidad compuesta que indica el nivel de rigurosidad en que los indicadores están midiendo una misma dimensión, para (Nunally, 1978) los valores son adecuados cuando se alcanza un .7 como valor mínimo para el coeficiente Alfa de Cronbach en una fase de investigación con un alcance exploratorio o donde la información es escasa en investigaciones previas. En el caso del presente trabajo se superaron los valores mínimos sugeridos en la fiabilidad compuesta, debido a que como indica (Chin, 1998) la fiabilidad compuesta es más adecuada que el Alfa de Cronbach porque no se asume la ponderación sobre los indicadores. En tres de las cuatro dimensiones los valores del alfa de Cronbach resultó por debajo, solo el de Gestión y exploración del conocimiento supera la medida sugerida.

Tabla 9: Criterio de Fornell y Larker (Validez discriminante)				
	Comunicación Bidireccional	Proximidad con el consumidor	Gestión y Exploración de Conocimiento	Promoción de la Imagen
CB	0.723			
PC	0.53	0.733		

GEXC	0.588	0.597	0.730	
PI	0.464	0.562	0.505	0.756

Fuente: Elaboración propia con uso de software PLS

Otro aspecto importante fue medir las cargas de los constructos y la de indicadores con las demás variables. Cada carga debe tener un valor mayor con respecto de otras variables (Barclay, Higgins y Thompson, 1995) (Ver Tabla 9). Durante el análisis, al identificar los componentes principales y como lo indican diversos autores se descartaron indicadores que no alcanzaban el .5 de las cargas, en el caso de los indicadores (EC-30 y CR-19) resultó que no superaron el umbral mínimo pero apegados a diversos autores, se decidió conservar ambos para dar atención a su recomendación sobre dejar el indicador en el modelo con métricos próximos a .7 y no menor a .5 para fortalecer los constructos Proximidad con el consumidor y Comunicación Bidireccional (Barclay et al., 1995; Hair et al, s/f; Roberts y Thatcher, 2009). En la (Tabla 10) se muestran las cargas de los indicadores de cada constructo.

	Comunicación bidireccional	Proximidad con el consumidor	Gestión y exploración de conocimiento	Promoción de la imagen
CR_17_Exploración	0.726	0.329	0.39	0.286
CR_19_Exploración	0.686	0.317	0.434	0.291
CR_26_Gestión C	0.756	0.483	0.449	0.413
EC_28_MKT_RRPP	0.397	0.753	0.445	0.384
EC_30_MKT_RRPP	0.317	0.594	0.282	0.299
EC_33_MKT_RRPP	0.442	0.833	0.542	0.519
EC_35_Medios Convencionales	0.292	0.433	0.359	0.763
EC_37 Medios No Convencionales	0.367	0.444	0.453	0.739
EC_38_Medios_No_Convencionales	0.395	0.39	0.317	0.765
GC_14_Exploración	0.426	0.429	0.774	0.363

GC_15_Exploración	0.416	0.333	0.678	0.327
GC_23_Interpretac	0.475	0.573	0.781	0.437
GC_24_Interpretac	0.395	0.368	0.681	0.33

Elaboración propia con software PLS

Otra forma más rigurosa de identificar la falta de validez, es por medio de la ratio HTMT, mediante la correlación de las cargas de los indicadores de un mismo constructo, con la carga entre indicadores de un constructo distinto. Esto significa que Henseler, Ringle y Sartedt (2016), en su estudio de simulación comprobaron la falta de validez. En este sentido la Ratio HTMT sugiere valores por debajo de uno. Otros autores consideran que debe cumplir con un valor de 0.90 como mínimo, Malhotra y Segars (2001).

	Comunicación bidireccional	Proximidad con el consumidor	Gestión y exploración de conocimiento	Promoción de la imagen
CB				
GEXC	0.919			
PC	0.936	0.888		
PIM	0.775	0.905	0.737	

Elaboración propia con PLS

Inclusive se puede usar un re-muestreo por medio de Bootstrapping para definir si la ratio HTMT prueba una distinción significativa del criterio (menor a uno) a través del intervalo de confianza. Entonces si se toman en cuenta estos criterios que le dan confianza para la HTMT deben ser menores a uno permitiendo validarse, como se muestra en la (Tabla 12).

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	5.00%	95.00%	Media de la muestra (M)	Sesgo	5.00 %	95.00 %
CB -> PC	0.274	0.275	0.205	0.349	0.275	0.001	0.213	0.355
GEXC -> CB	0.588	0.591	0.522	0.649	0.591	0.003	0.507	0.642
GEXC -> PC	0.436	0.434	0.342	0.515	0.434	-0.001	0.342	0.514
GEXC -> PIM_	0.263	0.266	0.183	0.35	0.266	0.004	0.18	0.345
PC -> PIM_	0.405	0.404	0.317	0.491	0.404	-0.001	0.32	0.491

Elaboración propia con PLS

En la (Tabla 12) se muestra como se reforzó la validación del modelo de medida puesto que como ya lo mencionaron los autores, las cargas de los constructos es menor a uno lo que permite alcanzar la validez discriminante como de la validación de este criterio.

	T-score	P Valores	F2	
CB -> PC	6.497	0.000	0.083	Significativa
PC -> PIM	8.15	0.000	0.165	Significativa
GEXC -> CB	15.428	0.000	0.528	Significativa
GEXC-> PC	8.021	0.000	0.209	Significativa
GEXC-> PIM	5.395	0.000	0.07	Débil

Fuente: Elaboración propia con software PLS

Como medida del efecto se ha de considerar la relación que se estableció en el modelo. Este se mide a través del F2 los valores 0.02, 0.15 o 0.35 determinan si el nivel es pequeño, mediano o grande, en la (Tabla 13) 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 (209-significativa) y Comunicación Bidireccional (528-Significativa). Considerando que los análisis en PLS al ser de mayor

flexibilidad con las hipótesis de partida, permitió que en el modelo propuesto se expresara la relación causal entre el empleo de las estrategias de comunicación como herramientas para una Gestión del conocimiento como se había propuesto en las hipótesis.

Tabla 14: Capacidad predictiva del modelo ajustado				
	Coeficientes Path	R2	Q2	SRMR
Comunicación bidireccional	.588	0.346	0.167	0.098
Proximidad con el consumidor	.436	0.406	0.202	
Promoción de la imagen	.263	0.360	0.187	

Fuente: Elaboración propia

También fue necesario hacer una predicción del modelo por medio de la R2 que indica que mientras mayor sea el valor de la R2 más es la capacidad predictiva. Lo anterior significa que de esta forma se explica la cantidad de varianza de un constructo cuyos valores deben oscilar entre cero y uno. Para (Falk y Miller, 1992) la R2 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 Hari et al. (2017) consideran que 0.75 es sustancial, 0.50 moderado y 0.25 es débil. En el modelo que se ha desarrollado en este trabajo se 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 (ver Tabla 14).

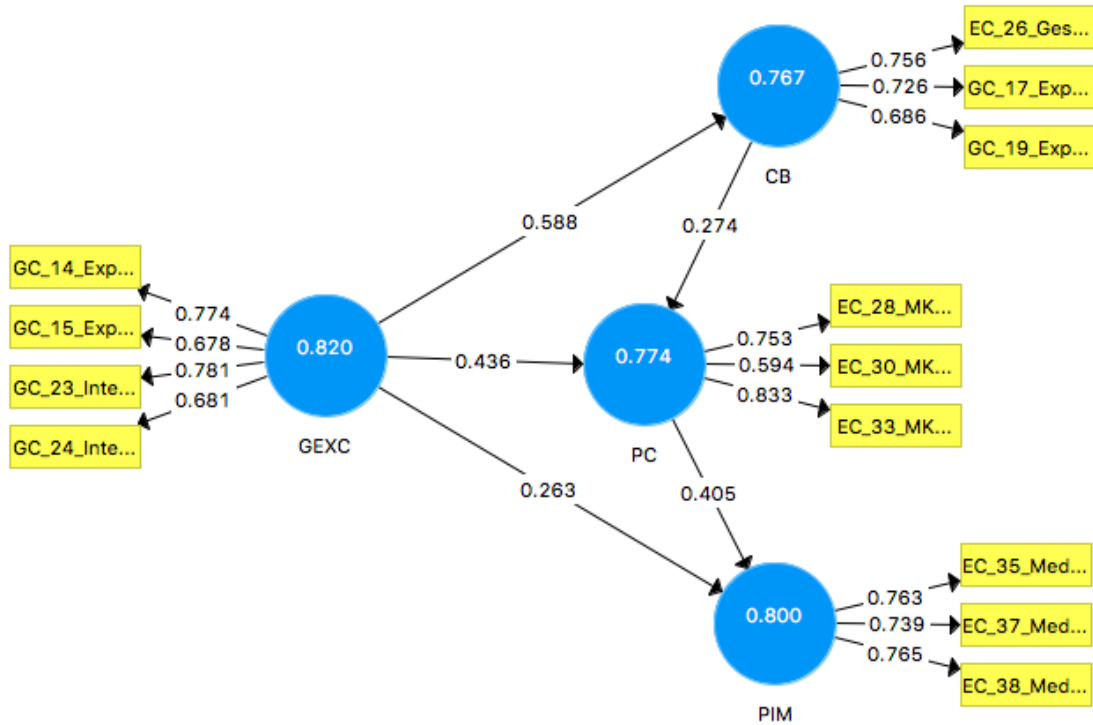
De manera adicional a la R2, se considera pertinente la medición del nivel de

predicción y esto se hace al realizar un análisis de la Q^2 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). Para Hair et al (S/F), 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 Stone-Geisser 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, (ver Tabla 14): las dimensiones CB (0.167-predicción fuerte), PC (0.202-fuerte) y PIM (0.187-predicción fuerte).

El nivel del efecto q^2 contempla que a través de esta medida los constructos no considerados sean medidos de manera predictiva, del mismo modo si el valor de Q^2 es 0.02 es pequeño, medio si alcanza un .15 y grande si llega a 0.35. Para el cálculo de este criterio se debe realizar la operación manual porque el Software PLS no lo considera (Hair et al., 2017; Cohen,1998).

En un último criterio revisado para la metodología en este trabajo permitió que los resultados del modelo PLS puedan ser evaluados según lo recomendado por (Henseler, Hubona y Ray, 2016). Adicionalmente también es necesario el criterio de ajuste del modelo global de la normalización de raíz cuadrada residual (SRMR) (Hu y Bentler, 1998). Los criterios de evaluación del ajuste del modelo idóneos se dan si éstos están por debajo de .08, Entonces un valor igual a 0 en SRMR señala un ajuste perfecto. Para Byne, (2008), un valor por debajo de 0.05 es aceptable. Recientemente en un estudio (Henseler et al, 2017) especificó que un ajuste de un modelo correctamente considera valores superiores a 0.06.

Figura 7: Representación gráfica del modelo propuesto



Elaboración propia con Software PLS

En la (Figura 8) se muestra gráficamente el modelo propuesto, los valores en las variables latentes como en los indicadores se muestra las cargas de la fiabilidad compuesta y el Alfa de Cronbach que alcanzaron los indicadores respectivamente, lo que se esperaba en base a la literatura era analizar la relación que existía entre los factores de una estrategia de comunicación como herramientas para una Gestión del conocimiento, los resultados permitieron que la hipótesis se validaran de manera exitosa estableciendo los valores observados y cumpliendo con los métricos mínimos de la fiabilidad compuesta, La validez discriminante por medio del criterio de Fornell y Larcker, cargas cruzadas entre las variables latentes e indicadores, ratio Heterotrait Monotrait (HTMT), (Martínez y Fierro, (2018)

Las correlaciones entre los factores generados expresan la posibilidad de captación de conocimiento a raíz de la búsqueda de información externa o el acercamiento que se tenga a través de medios digitales con los clientes, de la atención que reciban e inclusive la interacción que propicie una retroalimentación directa hacia un producto o un servicio recibido.

Lo más relevante en este estudio es además de la significancia de las correlaciones entre los factores como se observó en la Tabla 13, es entender cómo funcionan en su contexto, es decir, las micro cerveceras tendrán mayor acceso a la información de sus consumidores a medida en que sus estrategias se enfoquen a las prácticas como el acercamiento con sus públicos, establecer redes de contacto que les permita ofrecer o promocionar la imagen de marca de la empresa y al mismo tiempo aprovechen los datos recolectados para volver a modificar sus estrategias en función del conocimiento obtenido de sus clientes.

También es preciso resaltar que el cambio de las estrategias refleja una mayor flexibilidad y adaptación al cambio, porque cuando una estrategia no surte el efecto que se busca es importante observar qué modificaciones se deben hacer en el proceso de implementación de la estrategia, aunque signifique dar un paso atrás, hacer una pausa, modificar la estrategia y adaptarla a los datos obtenidos para buscar alcanzar los objetivos.

La relación de la promoción de la imagen de la marca es precisamente emplear los elementos del marketing, como la publicidad no invasiva sino atractiva de manera que al segregar adecuadamente los canales de comunicación en los que se desenvuelven socialmente los grupos de interés y atender las necesidades que se presenten, cuya función es desarrollar presencia de la marca en la mente de los que consumen contenido al navegar por las redes sociales.

Conclusiones

La búsqueda del conocimiento es necesaria como propuesta, porque permite generar conciencia en los directivos a plantearse retos en el día a día. Actualmente hay relación estrecha del individuo con las Tecnologías de la información, la interacción está influyendo a que la sociedad migre a las nuevas formas de recibir la información y las empresas están atentas a las oportunidades que se presenten en éstas nuevas formas de transferencia de información. Las empresas que logren el equilibrio y conciencia de la necesidad de generar conocimiento mediante el empleo de herramientas comunicativas tendrán una ventaja con respecto a aquellas que no las empleen en sus estrategias.

Las estrategias de comunicación cumplen un papel significativo si se conjugan adecuadamente con actividades específicas y orientadas al logro de los objetivos que previamente se consideraron en la planificación de las mismas. La responsabilidad recae sobre los directivos, consiste en tener conciencia del contexto en el que se desenvuelve la empresa, ver el entorno y tomar decisiones en función de la información que capte de los clientes.

De los hallazgos más relevantes fueron: la composición de una estrategia es que no solamente se debe enfocar en un área, sea ésta el Marketing, las finanzas, publicidad, o la operación de la empresa, en el caso de esta investigación el modelo se estructuró de tal forma que resaltaron las variables Proximidad con el consumidor y la Comunicación bidireccional ya que tiene mayor peso al explicar la varianza con respecto de una gestión de Conocimiento (17%) y (20%) respectivamente. Otro hallazgo importante es que el refuerzo de las variables latentes se da a partir de las variables exógenas, son observaciones que se generaron como datos no contemplados en la hipótesis, en ellas el porcentaje de predicción entre la relación

de la variable Promoción de la imagen con la proximidad con el consumidor (30%), refuerza la variable estrategia de comunicación, lo que denota una mayor significancia cuando se emplea de forma integral desde un enfoque de medición de la percepción del consumidor con respecto a la proyección de la imagen de la empresa y a través de las plataformas digitales.

Los resultados de la investigación permitieron la construcción y validación de un modelo de medida de tipo reflectivo ya que como se ha empleado en diversos estudios empíricos son una mejor opción para interpretar lo mayor posible el comportamiento de las variables abordadas empíricamente, en primer lugar porque no existía un antecedente sólido que sustentara esta propuesta y en segundo porque es de suma importancia para las microempresas tener esta información y les sea de utilidad 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.

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 (Reid y Gatrell, 2017). Tampoco se trata de enviar mensajes con el propósito de hacer la venta, sino de contemplar qué contenido se está transmitiendo. Actualmente las redes sociales representan comunidades virtuales en las que se debate la opinión sobre temas de interés, el consumidor se vuelve prescriptor y en este sentido la estrategia de comunicación debe estar enfocada en mantener la opinión positiva y para ello se debe gestionar el contenido consistente en los mensajes que se transmiten.

Se estableció un perfil del consumidor de la cerveza artesanal en Mexicali que era parte de los objetivos planteados puesto que es relevante el comportamiento del consumidor en cuestión de un sector emergente como lo es el de la cerveza artesanal 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 tradicional.

Recomendaciones

La estrategia debe ser compuesta por diversos aspectos, se debe tener conciencia del objetivo a lograr, hacer una investigación previa, realizar una planeación de las posibilidades en cuanto al análisis previo y de ahí la selección de la estrategia que mejor convenga. Se debe tomar en cuenta que los costos que representan las actividades publicitarias, estrategias de marketing o consultoría sobre el manejo de la imagen de la empresa deben ser vistos como inversiones a largo plazo.

Se debe centrar atención en la operación del día a día y ésta a mismo tiempo de la planeación de la estrategia de comunicación, los públicos están interesados en conocer algo más que la promoción del producto, en cierto modo, necesitan saber de temas de interés que resuelva sus problemáticas, algo que les produzca empatía, la narrativa de historias es una tendencia en el mundo digital, los algoritmos de las redes sociales establecen pautas para conocer cómo se mueve la información, responde a los intereses de los usuarios, de manera que si el contenido no es relevante o de valor no tendrá una resonancia y será oculto por una avalancha de publicaciones de la competencia, Muñoz (2019).

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.

Ahora bien, las experimentaciones y nuevas adaptaciones al entorno exigen precisión y rapidez en la toma de decisiones, tal y como se ha vivido en la pandemia del 2020, el paro parcial de la economía por la crisis sanitaria exigió emplear un nuevo paradigma basado en la creación de nuevas experiencias, sensaciones, mejorar el servicio al cliente y adaptarse a las exigencias que el contexto ha orillado a desarrollar en las empresas.

Se recomienda pues poner atención a los cambios que vinieron después de la crisis porque fue un parte aguas para que cambiaran la forma de desarrollar los negocios, de llevar a cabo las relaciones sociales y el impacto que tuvo el uso de plataformas digitales cuando se mantuvo en aislamiento social.

Limitaciones de la investigación

Es verdad que los estudios científicos siempre presentan limitaciones como dificultades, pues el investigador debe tratar de explicar o describir el contexto en el que se desenvuelve y está sujeto a factores externos; el tiempo de la investigación, el presupuesto y la formación profesional previa. En este sentido es muy importante ver la tendencia de las investigaciones con respecto al tema de interés, revisar que tanta relevancia tiene y la viabilidad de la propia investigación. Es preciso atender la tendencia de las líneas de investigación y por qué no de romper paradigmas puesto que si lo puedes imaginar y encontrar una relación en una variable que posiblemente no tiene relación, el aprendizaje que deja la experimentación tiene mayor valor para dejar en claro a aquellos que buscan nuevos conocimientos.

Referencias

- Austin (2017)** Asociación de Cerveceros de México (Acermex). Recuperado de: <http://www.milenio.com/negocios/exporta-solo-5-de-cerveceras-artesanales-en-mexico>
- Adler y Clark (1991)**. Behid the learning curve: A sketch of learning process, vol. 37, 267-281. No. 3 USA. The institute of Management Science.
- Agencia Reforma (2017)**, Aumentan presencia “cheves” artesanales. El vijía. Revisado el lunes, 27 de agosto de 2018. Recuperado de: <http://www.elvigia.net/general/2017/12/7/aumentan-presencia-cheves-artesanales-290024.html>
- AMA (2013)** American Martketing Asossiation. Definition of Marketing. Fecha de revisión, 28-08-2018. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Austin (2017)** Asociación de Cerveceros de México (Acermex). Recuperado de: <http://www.milenio.com/negocios/exporta-solo-5-de-cerveceras-artesanales-en-mexico>
- Ashley (2017)**, Economic impact of Craft breweries in San diego county. San Diego North,Economic development council, California State University, SM. USA.
- Baños (2013)** La repercusión de las Redes Sociales en el Turismo Cultural: El caso de los museos nacionales y regionales, Tesis de Maestría, Universidad Politécnica De Cartagena, Colombia.
- Barón M. Et al (2013)**, ¿Qué transmite su marca? Estrategias para innovar desde la comunicación, Colombia; Politécnico Gran Colombiano
- Calvillo (2017)**. La Cerveza Artesanal: Una experiencia multisensorial. Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf>

- Castillo (2004).** *Comunicación empresarial institucional: Estrategias de comunicación*, 189-207, España, Universidad de Málaga.
- Cerveza y salud (2018).** Historia de la Cerveza, revisado 28-ago-2018. Recuperado de: <http://www.cervezaysalud.es/conociendo-a-la-cerveza/historia-cerveza/>
- Choo W. (1999)** La organización inteligente: el empleo de la in-crear conocimiento y tomar decisiones. México: Ed. Oxford University Press. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/172003458/La-Organizacion-Inteligente-Choo>
- Cofece (2017)** Cierra Cofece expediente sobre barreras a la competencia en el mercado de semilla y grano para la producción de cerveza: fecha de revisión: 27-08-2018. Recuperado de: <https://www.cofece.mx/cierra-cofece-expediente-sobre-barreras-a-la-competencia-en-el-mercado-de-semilla-y-grano-para-la-produccion-de-cerveza/>
- Cyert, R. M. y March, J G. (1963).** A Behavioral theory of the firm. Egleegood Cliffts
- Del Carmen (2017).** Apuntes para la Historia de la Cerveza en México, México, Instituto de Antropología e Historia. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=yYpnDwAAQBAJ&pg=PT43&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Dominici, Gandolfo (2009).** “From marketing mix to e-marketing mix: a literatura overview and classification”. *International journal of business and management*, v. 4, n. 9, pp. 17-24. Recuperado de: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/2606>
- Ferrer J., Clemenza C. (2006),** Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana, Vol. VII. No.1,81-100, venezuela, TENDENCIAS Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño. Recuperado

de:<http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/679/819>

Garrido C. (2000), Una revisión de las teorías de la empresa para el análisis de las grandes empresas industriales en México y América latina, en Mungaray A., Ramírez N. & Ramírez M. (2010). Aprendizaje empresarial para las micro empresas de Subsistencia. Baja California: Miguel Ángel Porrúa. p. 23.

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

Gómez (2017). La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las Mipymes de Durango Capital, vol. 19, núm. 33, pp. 113-136. Universidad & Empresa, Colombia, Universidad del Rosario.

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, 76 (3), 55-67. Recuperado de <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>

Huber, G. (1991). Organizational learning: The Contributing processes and the literatures. Organization science, 2 (1), 88115. https://www.researchgate.net/profile/George_Huber2/publication/215439842_Organizational_Learning_The_Contributing_Processes_and_the_Literatures/links/549aefa20cf2b8037137169a/Organizational-Learning-The-Contributing-Processes-and-the-Literatures.pdf

INEGI (2014), CENSOS ECONOMICOS. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/ce/2014/>

INEGI (2017), Estadísticas a propósito de la elaboración de cerveza, DENUÉ. Recuperado de: <https://cervecerosdemexico.com/estadisticas-a-proposito-de/>

Kim, D. H. (1993). The link between individual and

- organizational learning. Sloan Management Review, 35 (1), 37-50. Recuperado de: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-link-between-individual-and-organizational-learning/>
- Kotler P., Armstrong G. (2012)**, Marketing. 14va. Ed. México, Pearson
- Labarca N. (2007)**. Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Omnia [en línea], 13 [Fecha de consulta: 11 de diciembre de 2018] recuperado de :<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73713208>> ISSN 1315-8856
- León (2015)** Foro de Consulta pública: Cerveza artesanal en B.C. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=71r6fJJKM2E&index=2&list=PLn8JmMsBGCvykytrI-yieZ74ZdvwusLz2>
- León M. Et al (2003)** Las organizaciones inteligentes. Vol. (6) 2: pp. 82-87. NOTAS CIENTÍFICAS, UNMSM
- Lopez J., Santos M., Trespalacios J. (2008)** Aprendizaje organizativo en la gestión empresarial y escuelas de pensamiento: Evidencias empíricas. Cuadernos de Administración, vol. 21, núm. 37, 81-107. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503705>
- López (2015)** La Voz de la Frontera Recuperado de: <http://www.inforural.com.mx/cerveza-artesanal/>
- López, J., M. Santos y J. Trespalacios (2007)**, “Aprendizaje organizativo en marketing: Teoría y práctica. Empresa global y mercados locales”, vol. 1, XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, pp. 43. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28203679_El_aprendizaje_organizativo_en_marketing_teor%C3%ADa_y_practica
- Martín Serrano, M. (1997)** “La mediación de los medios”, en Barbero y Silva

- (Comp). Proyectar la comunicación. Bogotá- Colombia: Tercer Mundo Editores. pp. 137-156.
- Martín Barbero, J. (1998)** De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. Bogotá-Colombia: Edic. Convenio “Andrés Bello”.
- Martínez, M. Fierro, E. (2018)** Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. Vol. 8-16, DOI: 10.23913/ride.v8i16.336 recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00130.pdf>
- Mungaray (1993), ORGANIZACION INDUSTRIAL A TRAVES DE REDES DE SUBCONTRATACION. UNA ALTERNATIVA A LAS ACTIVIDADES MEXICANAS DE MAQUILA. NO. 30,9-33. MEXICO, ESTUDIOS FRONTERIZOS:**
 Recuperado de <https://www.google.com.mx/search?q=ORGANIZACION+INDUSTRIAL+A+TRA+vEs+DE+REDES+DE+...+-+Dialnet&oq=ORGANIZACION+INDUSTRIAL+A+TRA+vEs+DE+REDES+DE+...+-+Dialnet&aqs=chrome..69i57&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Mungaray A., Ramírez N. & Ramírez M. (2010).** Aprendizaje empresarial para las micro empresas de Subsistencia. Baja California: Miguel Ángel Porrúa. p. 23.
- Pavez, A., (2000)** Modelo de implantación de la Gestión del conocimiento y Tecnologías de información para la generación de Ventajas Competitivas. Tesis, Valparaíso,
- Sodré, M. (2001)** Entrevista con el profesor Muñoz Sodré, en Revista Fronteiras. Estudios mediáticos, Vol. III No. 1 junio 2001. Brasil: Programa de PósGraduacao em Ciências da Comunicacao. UNISINOS.
- Navarro (2017).** Estrategias de ventas y comercialización. Caso: De Modas Lety. Tesis de

Maestría, México. UABC.

Frías N. Et al (2012), Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria. Apuntes del Cenes [en línea], 31 (Julio-Diciembre) : [Fecha de consulta: 14 de agosto de 2018] recuperado de:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479548635008>> ISSN 0120-3053

Ocampo (2004). Conglomerados multimedia: La nueva tendencia empresarial de los medios de comunicación, Vol. 11. 94-111. Colombia.

Quijano A. (2002), Marginalidad e Informalidad en Debate, revista Mensual de Política y Cultura (169)

Quintero (2016). Cervezas artesanales ganan terreno en el mercado. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Cervezas-artesanales-ganan-terreno-en-el-mercado-20160522-0119.html>

Quintero (2017) El Marketing emocional en la percepción del consumidor de cerveza artesanal. Tesis de Maestría, México, UABC.

Ramírez (1995). Gabinetes de Comunicación: de la seducción por la imagen a la obsesión por aparecer. El periodismo de rutina hace más fuertes a las fuentes oficiales y más débiles a las no oficiales. Revista ZER, 109-123; UPV

Neil Reid, Jay D. Gatrell (2017). Craft Breweries and Economic Development: Local Geographies of Beer Vol 7, No 2, Polymath an interdisciplinary arts and sciences journal, USA. Recuperado de: <https://ojcs.siue.edu/ojs/index.php/polymath/article/view/3229>

Ramírez, A. Q. (Sin fecha). El aprendizaje en la empresa: La nueva ventaja competitiva. Educación y educadores, 6, 127-139.

Roger et. al (2003). Las Organizaciones inteligentes. Vol. (6) 2: pp. 82-87. Industrial Data.

Recuperado de: http://www.upgto.edu.mx/docs/mfi/c4/liderazgo/organizaciones_int.pdf

Sabaté F., Et al (2010) Uso de estrategias de comunicación en internet de las agencias de viaje españolas, v. 19, n. 2, El profesional de la información.

Sánchez (2018) Deja mil 800 mdp la cerveza artesanal en Baja California; La Crónica en línea:

Revisión 2018: Recuperado de

<http://www.lacronica.com/EdicionEnLinea/Notas/Noticias/20072018/1358281-Deja-mil-800-mdp-la-cerveza-artesanal-en-Baja-California.html>

SCIAN (2014) Proyección de población a mitad de año para el 2014. en INEGI (2016), Estructura económica de Baja California, en síntesis, ISBN 978-607-530-041-22.

Senge, Peter M. (1996). La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, Ediciones Juan Granica S.A., pág. 260.

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

Simon, H. a (1991). Bounded rationality and organitational learning. Organization Science, 2, (1), 125-134.

Slater, S. F. y Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. Research Gate, on line. Recuperado de:https://www.researchgate.net/publication/232220056_Market_Orientation_and_Learning_Organization

Texis M., Et al (2011) Aprendizaje en microempresas de baja California. Vol. 12. No. 23, enero-junio, México. Estudios Fronterizos.

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

Van De Ven, A. H. y Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations.

Academy of Management Review, 20 (3), 510-540. Recuperad

de:<https://www.jstor.org/stable/258786?read->

now=1&refreqid=excelsior%3A03845982866a842e8a7a9f5e2f8ebb78&seq=2#page_scan_t

ab_contents

Wright, T. (1936), “Factors affecting the cost of airplanes”, Journal of Aeronautical Sciences,

3:122-128.