


Capital intelectual y desempeño de la industria restaurantera de Baja California en época de COVID-19 Intellectual capital and performance of the Baja California restaurant industry in times of COVID-19

Manuel Alejandro Ibarra Cisneros ¹   - Juan Benito Vela Reyna ¹  - Eric Israel Ríos Nequis ¹ 

¹ Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. Mexicali, Baja California, México

 Autor de correspondencia: manuel_ibarra@uabc.edu.mx

Recepción: 30-04-2022 / Aceptación: 03-08-2022

© Nova Scientia, bajo licencia Creative Commons / ISSN 2007-0705

Resumen

Las organizaciones implementan medidas para tener un mayor desempeño que les permita ser prósperas y competitivas, una de ellas es el capital intelectual. Sin embargo, ante una crisis como la pandemia de COVID-19, la industria restaurantera fue de las más afectadas. El objetivo del presente trabajo consiste en determinar si el capital intelectual –dividido en capital humano, estructural y relacional- influyó positivamente en el desempeño de la industria restaurantera de Baja California durante la pandemia COVID-19. La investigación es de tipo explicativa y de corte transversal. Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales aplicado a 280 restaurantes de Baja California. Se diseñó un cuestionario con respuestas en escala Likert de cinco puntos para medir las cuatro variables de estudio. Se demostró que, durante la pandemia, el capital relacional influyó positivamente sobre el desempeño de los restaurantes. Por su parte, el capital humano y estructural no presentaron ningún grado de significancia. La industria restaurantera no pudo reaccionar ante el azote de la pandemia, por lo que no logró diseñar estrategias para aprovechar el capital humano ni emprendió acciones para fortalecer el estructural. Afortunadamente se centraron en mejorar las relaciones con el cliente buscando satisfacer sus necesidades.

Palabras clave: capital humano; capital estructural; capital relacional; modelo de ecuaciones estructurales; organizaciones; industria; pandemia; desempeño

Abstract

Organizations implement measures to have a higher performance that allows them to be prosperous and competitive, one of them being intellectual capital. However, in the face of a crisis such as the COVID-19 pandemic, the restaurant industry was one of the most affected. The objective of this paper is to determine if intellectual capital -divided into human, structural and relational capital- influenced positively in the performance of the Baja California restaurant industry during the COVID-19 pandemic. The research is explanatory and cross-sectional. Partial least squares structural equation model applied to 280 restaurants in Baja California was used. A questionnaire with responses on a five-point Likert scale was designed to measure the four study variables. It was shown that during the pandemic, relational capital positively influenced the restaurants performance. On the other hand, human and structural capital did not present any degree of significance. The restaurant industry was unable to react to the scourge of the pandemic, so it was unable to design strategies to take advantage of human capital or act to strengthen the structural one. Fortunately, they focused on improving customer relations, seeking to satisfy their needs.

Keywords: human capital; structural capital; relational capital; structural equation model; organizations; industry; pandemic; performance

1. Introducción

A principios de 2020 todo el mundo fue afectado por la pandemia de COVID-19, la cual generó una crisis económica y de salud sin precedentes. Las organizaciones de todo el mundo, sectores, industrias y tamaños se vieron seriamente afectadas durante un largo periodo de tiempo, y una de esas industrias fue el restaurantero. Esta pandemia afectó por igual a restaurantes de países desarrollados, como de países en desarrollo (Nordhagen et al., 2021).

Bajo este escenario adverso, la industria restaurantera de Baja California luchó por sobrevivir y mantener operaciones de manera parcial y bajo fuertes controles sanitarios; sin embargo, muchos restaurantes no lograron continuar sus operaciones. Durante esta etapa, el desempeño se vio lógicamente afectado, al igual que las prácticas para incrementarlo.

Según El Mexicano (2022), el 95% de los restaurantes de Baja California no recibió ninguna clase de apoyo por parte de las autoridades de los tres niveles de gobierno; por lo que el 47% tuvo que recibir apoyo familiar para mantener el restaurante activo o ser reabierto cuando se autorizó por parte del gobierno. Una tercera parte de los establecimientos se mantuvieron cerrados por espacio de un mes; mientras que un 27% lo hizo por más de tres meses. Asimismo, una tercera parte tuvo que despedir personal para evitar cerrar el negocio, y una vez finalizado el momento crítico de la pandemia (año y medio después, a partir de marzo de 2020), solo el 50% ha recontratado personal. Esto indica que la reactivación de esta industria no fue al 100%. Por otra parte, el 53% de los restaurantes tuvieron disminución de ventas durante la pandemia (una vez se autorizó su apertura parcial) entre un 10 y 60%, por lo que el 76% de los establecimientos se vieron forzados a incrementar el precio de sus productos entre un 10 y 30%.

Estos datos revelan la situación por la que atravesó la industria restaurantera y cómo tuvieron que cerrar parcialmente, solicitar apoyo familiar, despedir personal, elevar precios y sacrificar ventas e ingresos para sobrevivir a la pandemia.

Por otra parte, existen diversos factores que inciden en la competitividad, productividad y desempeño de las organizaciones, entre estos, destaca de manera particular el capital intelectual (CI). Existe evidencia del impacto del capital intelectual sobre el desempeño y productividad de las organizaciones (Asiaei et al., 2018; Kengatharan, 2019), por lo que estas buscan desarrollar y fortalecer las acciones para incrementar la calidad del capital intelectual. Un mejor capital intelectual permite mejorar los indicadores financieros y de mercado de las organizaciones, o lo que es lo mismo, su desempeño. Todos los tipos de capital intelectual son relevantes para las organizaciones; sin embargo, ciertos capitales tienen mayor relevancia para determinados sectores. Por ejemplo, el capital humano (CH) es más importante en el sector manufacturero, comunicaciones, educativo y bancario; mientras que en la industria el capital relacional (CR) tiene mayor relevancia (Pedro et al., 2018), en cambio, el capital estructural (CE) es la herramienta que alimenta al resto de los capitales.

En la actualidad, se reconoce que las organizaciones tienen un valor *per se* debido a los bienes tangibles que poseen; sin embargo, décadas atrás, el valor de ellas no podía medirse exclusivamente por sus bienes. En el ámbito privado, existían empresas que tenían un valor contable notoriamente superior a sus competidores; no obstante, eran menos apreciadas por los clientes, inversionistas y contaban con participaciones de mercado inferiores a otras empresas de menor tamaño. Es en ese momento cuando desde la perspectiva de la gestión estratégica, se inició con el estudio para identificar aquellos factores que hacían más valiosas a las empresas desde diversas vertientes, surgiendo así la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984). De acuerdo con esta perspectiva, existe una serie de recursos tangibles e intangibles que constituyen todos los activos de una empresa, así como sus capacidades para aprovechar adecuadamente dichos recursos. Se reconoce entonces, que no todos los activos son tangibles, existiendo, por lo tanto, una serie de factores que no son físicos, pero que son inclusive más valiosos que estos, y que no estaban siendo tomados en cuenta en los estados financieros de las empresas. A partir de entonces, comienza el estudio del tema del capital intelectual como una derivación del recurso intangible que trata la teoría mencionada.

Diversos autores han contribuido de manera sobresaliente al estudio del capital intelectual (Brooking, 1996; Kaplan y Norton, 1992; Roos y Roos, 1997; Sveiby, 1997). El desarrollo de la literatura respecto a este

tema toma celeridad a finales de los años noventa, cuando comienzan a surgir numerosas definiciones y clasificaciones en torno a este capital. Autores como Ibarra-Cisneros *et al.* (2020, p. 978) definen el capital intelectual como «todos aquellos intangibles que posee una organización y que pueden ser adquiridos o generados, asimilados, procesados e implementados de manera armónica para alcanzar mayores niveles de innovación y productividad, a pesar de no verse reflejados en los estados financieros». En este sentido, Sharabati *et al.* (2010) sostienen que el capital intelectual está conformado por toda la riqueza de ideas que permiten innovar y determinan el futuro de la organización. Este permite crear y extraer valor para las organizaciones a través del conocimiento (Allameh, 2018); además, es intransferible y permite transformar dicho conocimiento en una ventaja competitiva (Jacobo-Hernández *et al.*, 2019) al relacionarse con los valores organizacionales (Geraldo *et al.*, 2020). Entre los numerosos elementos del capital intelectual se incluyen el conocimiento, la experiencia individual y grupal de los miembros de una organización, las bases de datos, procesos, procedimientos, manuales, rutinas, contratos e información de clientes y proveedores, alianzas, sistemas de información, planes de capacitación, entre otros (Lynn y Dallimore, 2004).

Es importante destacar que la implementación del capital intelectual incluye todos los procesos, así como las relaciones internas entre los empleados, y al exterior con los proveedores, cámaras empresariales, gobierno y otras empresas (Ibarra-Cisneros y Hernández-Perlines, 2019). Sin embargo, es importante enfatizar que las capacidades y habilidades humanas varían de persona a persona y entre organizaciones (Weqar *et al.*, 2021); por lo que no es posible comparar directamente el nivel de capital intelectual entre organizaciones por el número de activos y personal que poseen, sólo se puede hacer hacia el interior de estas.

Existen diversas clasificaciones de capital intelectual, para este documento se seleccionó la clasificación más utilizada que divide el capital intelectual en capital humano, estructural y relacional. Esto de acuerdo con el estudio de Pedro *et al.* (2018), quienes revisaron 189 estudios sobre el tema entre 1960 y 2016, y esta clasificación fue la más utilizada en la literatura.

Como se comentó anteriormente, el capital intelectual es un factor relevante que se asocia al desempeño de todo tipo de organizaciones. Tanto la teoría como la evidencia empírica sustentan que el uso adecuado del capital intelectual incrementa el desempeño (Bontis *et al.*, 2000; Chang *et al.*, 2013). Al hablar de desempeño se hace referencia a indicadores que permiten establecer si una organización está mejorando en sus ventas, ingresos, participación de mercado, reconocimiento de marca, mejora en la imagen, por mencionar los principales (Ibarra-Cisneros y Hernández-Perlines, 2018); los cuales son clave para la competitividad. Por consiguiente, una organización que busque alcanzar una ventaja competitiva sobre sus rivales deberá enfocar sus políticas y recursos en mejorar aquellos aspectos del capital intelectual que les permita alcanzar dicha ventaja.

Sin embargo, para determinar si el capital intelectual influye o no en un mejor desempeño, es imprescindible su análisis de manera desagregada por dimensión. Así, se hace posible evidenciar si todos los tipos de capital abonan al desempeño o, por el contrario, solo lo hace alguno de ellos, lo que lleva indudablemente a generar estrategias para que cada tipo de capital contribuya a la mejora de la organización.

El capital humano es considerado el más importante en una organización, y este consiste en todo el conocimiento, competencias y habilidades que poseen los empleados, el cual permite crear valor (Flores-Laguna *et al.*, 2020; Wang *et al.*, 2019). Cada individuo desarrolla su propio capital humano, el cual está influenciado por el nivel educativo, experiencia, capacitaciones que ha recibido, sus motivaciones, entre otros factores inherentes a él (Cricelli *et al.*, 2014). Además, otros elementos del capital humano corresponden a la actitud, agilidad intelectual, lealtad, espíritu emprendedor, la forma de relacionarse con otras personas e identidad (Tovstiga y Tulugurova, 2007). Una característica de este capital es que no pertenece a la organización; cada individuo es dueño de él, y en el momento en que cambia de lugar de trabajo, se lleva su capital consigo. Por lo tanto, la retención del capital humano es esencial para el desarrollo de una organización.

Una parte muy importante del capital humano radica en que permite establecer contactos con otras empresas buscando alcanzar los objetivos establecidos (Geraldo *et al.*, 2020), lo cual lleva a desarrollar el capital relacional. Por ello, el capital humano es el punto de enlace entre el resto de los capitales. En el caso del capital

estructural, este no puede ser utilizado ni desarrollado sin la intervención del primero; por ello la relevancia de tener y desarrollar el capital humano de todos los miembros de una organización es mayor.

La asociación entre el capital humano y el desempeño es evidente, para que una organización pueda crecer, consolidarse y generar ventajas competitivas, es necesario un capital humano educado, capacitado, empoderado para tomar decisiones y proponer mejoras en las organizaciones. La evidencia respecto a la influencia del capital humano sobre el desempeño es heterogénea. Por una parte, se ha demostrado el impacto positivo de este capital sobre el desempeño de las organizaciones (Ahmed et al., 2020; Youndt et al., 2004). Sin embargo, también se ha encontrado evidencia para el caso específico de México, donde no se ha presentado relación entre el capital humano y el desempeño organizacional en el sector restaurantera de la ciudad de Obregón, Sonora (Jacobó-Hernández et al., 2019), ni en el sector manufacturero de Baja California (Ibarra-Cisneros y Hernández-Perlines, 2018).

Por lo tanto, ante la diversidad de la evidencia mostrada, resulta importante corroborar si el capital humano influyó positivamente en el desempeño de la industria restaurantera de Baja California durante la pandemia de COVID-19.

El capital estructural es todo el conocimiento institucionalizado que se encuentra almacenado y permanece en la organización una vez que los empleados se marchan (Bontis et al., 2015; Bueno et al., 2014; Denicolai et al., 2015). Este conocimiento lo constituyen los procesos ejecutivos, su estructuración y las políticas de la organización, los flujos de información y las bases de datos (Allameh, 2018), así como el registro de patentes y marcas, manuales, rutinas, tecnologías, investigación y desarrollo, el clima organizacional, entre otros (Cricelli et al., 2014). En este sentido, se puede decir que el capital estructural es aquel que proporciona soporte de infraestructura para aumentar el rendimiento de los empleados (Chowdhury et al., 2019).

A diferencia de los otros dos capitales, el estructural es especializado y potencia al capital humano (Flores-Laguna et al., 2020); es decir, este capital permite que los individuos puedan desarrollar sus habilidades y poner en práctica sus conocimientos. En la medida en que el capital estructural esté bien desarrollado, el capital humano maximizará su potencial; dando como resultado mayor productividad individual y colectiva, lo que incide en un mejor desempeño de la organización.

Respecto a la relación entre el capital estructural y relacional, Demartini (2015) señala que el primero se considera el proveedor de la información que la organización utiliza para establecer relaciones con los clientes y proveedores. Por esta razón, el capital estructural es considerado el intangible técnico de la organización.

Adicionalmente, Beltramino et al. (2020) sostienen que este capital busca preservar el conocimiento basado en una implementación pasada exitosa con el objetivo de repetir su uso dentro de la organización. Es decir, es el capital que gestiona el conocimiento a lo largo del tiempo sin importar la llegada y retirada de los trabajadores en una organización.

Por otra parte, el capital estructural se puede dividir en explícito e implícito. El primero de ellos, está conformado por el conocimiento que puede transferirse de manera formal en la organización como son los manuales, procesos y sistemas. Mientras que el implícito, se considera subjetivo y está basado en la cultura de la organización, sus valores, experiencia y creencias (Beltramino et al., 2020).

La evidencia del impacto del capital estructural en el desempeño de las empresas es amplia y positiva (Ahmed et al., 2020). Para el caso de México, también existe evidencia de dicho comportamiento (Ibarra-Cisneros y Hernández-Perlines, 2019) quienes encuentran que, para el caso específico de la industria restaurantera, el estudio de Jacobó-Hernández et al. (2019) evidencia la fuerte asociación entre el capital estructural y el desempeño organizacional. Resultado similar al obtenido por Flores-Flores et al. (2021) para el sector público de Tamaulipas.

De esta manera, es importante corroborar si en el contexto de Baja California, el capital estructural tuvo el mismo comportamiento al expresado en diversos estudios.

De acuerdo con Flores-Flores et al. (2021), el capital relacional está constituido por las redes formales de colaboración creadas por la organización para alcanzar objetivos y metas establecidas durante la etapa de

planeación. A su vez, Allameh (2018) define al capital relacional como la suma de activos que organizan y gestionan las relaciones con el entorno. Al hablar de entorno se hace referencia a todos los miembros internos o externos de la organización, así como a los clientes, proveedores, acreedores, gobierno y consumidores (Chowdhury et al., 2019), incluyendo también a las cámaras empresariales, universidades y sociedad en general.

Las relaciones con el entorno son fundamentales para el éxito de la organización. Esta puede diseñar un nuevo producto o servicio y lanzarlo al mercado, pero si no se desarrollan adecuadamente las alianzas necesarias con los proveedores, distribuidores, la garantía de éxito disminuye (Ibarra-Cisneros y Hernández-Perlines, 2018). Razón por la cual se hace imperativo tejer alianzas para lograr los objetivos planeados por la organización.

Este capital necesita al resto de los capitales en el sentido de que gracias al talento de los miembros de la organización (humano), es como se desarrollan las relaciones con el entorno. Mientras que la información utilizada por el capital humano proviene del capital estructural, toda esta información se utiliza para llegar a acuerdos con las partes interesadas.

Existe importante evidencia de la asociación positiva entre el capital relacional y el desempeño de las organizaciones (Ferraris et al., 2018; Flores-Flores et al., 2021; Morales-Clark et al., 2019; Scutto et al., 2017), esto debido a que el capital relacional genera confianza y permite fortalecer los lazos con otras organizaciones y clientes, lo que mejora el rendimiento (Liu, 2017). Para la industria restaurantera en México, la asociación entre el capital relacional y el desempeño también fue positiva (Jacobo-Hernández et al., 2019). Sin embargo, este capital no siempre tiene el impacto deseado, inclusive puede ser negativo (Ahmed et al., 2020), por lo que es necesario analizar si para el caso de esta industria en Baja California, el capital relacional contribuyó al aumento de su desempeño durante la pandemia.

De esta forma, se formulan las siguientes hipótesis para comprobar si las dimensiones del capital intelectual influyen en el desempeño del sector restaurantera:

H1: El capital humano influyó positivamente sobre el desempeño de los restaurantes de Baja California.

H2: Existió una asociación positiva y significativa entre capital estructural y el desempeño de los restaurantes de Baja California.

H3: El capital relacional influyó positivamente sobre el desempeño de los restaurantes de Baja California.

Por todas estas razones, resulta importante conocer cómo se gestionó el capital intelectual una vez que reabrieron sus negocios y, cómo dicha gestión impactó en el desempeño tanto financiero como de mercado de la industria restaurantera de Baja California. El objetivo del presente trabajo consiste en determinar si el capital intelectual –dividido en capital humano, estructural y relacional- influyó positivamente en el desempeño de la industria restaurantera de Baja California durante la pandemia COVID-19.

2. Métodos, técnicas e instrumentos

Método

El diseño del trabajo fue de nivel explicativo y de corte transversal aplicado a la industria restaurantera de Baja California. El tratamiento de los datos se realizó en su primera fase de forma descriptiva, con el objetivo de conocer el comportamiento de los datos y eliminar aquellos que fueran atípicos o que presentaran una confiabilidad muy baja. En una segunda fase, se analizaron los datos a través del modelo de ecuaciones estructurales por medio de mínimos cuadrados parciales -SEM-PLS- (Hair et al., 2017; Henseler, 2017; Henseler et al., 2016). El cual es una técnica de análisis de datos de segunda generación, de alta eficiencia, que permite modelizar relaciones entre diversas variables predictoras y de criterio. Además, realiza análisis confirmatorio al probar estadísticamente suposiciones de medida teórica (Martínez-Ávila y Fierro-Moreno, 2018). Adicionalmente, esta técnica es adecuada cuando se trata de muestras pequeñas y no se necesita establecer suposiciones respecto a la distribución de los datos. Para realizar este análisis se hace uso del programa Adanco 2.1.3, el cual es especial para SEM-PLS.

El modelo SEM-PLS se realiza en dos pasos: 1) análisis del modelo de medida y, 2) análisis de la estructura del modelo como lo sugiere Hair et al. (2017). Como lo señalan Martínez-Ávila y Fierro-Moreno

(2018), el modelo de medida tiene por objetivo mostrar las relaciones entre los diferentes constructos –en este caso las dimensiones de capital intelectual y la variable desempeño- y los indicadores o ítems que lo conforman. Esto permite conocer que ítems son los más fiables para determinar si aportan a la formación del constructo o variable. Por su parte, el modelo estructural, indica la relación entre las variables independientes y dependiente.

El modelo de medida y el estructural, son evaluados por medio de cuatro criterios de acuerdo con Hulland (1999); la fiabilidad de los constructos; la validez convergente y discriminante; el tamaño y significación de los coeficientes path; nivel de colinealidad y el nivel predictivo del modelo.

La Fiabilidad compuesta mide la consistencia interna de cada uno de los constructos y determina que tan confiables son para el análisis. Para eso se toman en consideración tres indicadores: Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A), Jöreskog's rho (ρ_c) y alfa de Cronbach. Por su parte, la validez convergente se da cuando las variables de medida se correlacionan estrechamente con sus correspondientes constructos teóricos (Barclay et al., 1995). Para ello, se utilizan dos criterios, el primero de ellos es la varianza promedio extraída (AVE), que indica la cantidad de varianza obtenida por el constructo de sus indicadores con relación a la varianza total; es decir, la varianza compartida más la varianza debida al error de medida. (Fornell y Lacker, 1981). El segundo, es el análisis de cargas factoriales, el cual analiza las correlaciones de todos los indicadores con sus respectivos constructos (Fornell y Lacker, 1981).

Posteriormente, se analiza la validez discriminante, o también llamado criterio Fornell-Larcker. De acuerdo con Martínez-Ávila y Fierro-Moreno (2018, p.18), este indicador considera la cantidad de varianza que un constructo captura de sus indicadores, el cual debe ser mayor a la varianza que el constructo comparte con otros constructos. También se determinan las cargas cruzadas de cada indicador de una variable latente – variables independientes y dependiente-, respecto a las cargas de otros indicadores del resto de las variables latentes. De esta forma, para cada variable, sus indicadores deben tener mayor valor con su misma variable que con el resto de las variables (Martínez-Ávila y Fierro-Moreno, 2018). Finalmente, se analiza la matriz heterotrait monotrait (HTMT), este indicador mide también correlaciones entre los indicadores de un mismo constructo, los cuales deben ser superiores a los de otros constructos. Es decir, las correlaciones de los indicadores de una variable –por ejemplo, desempeño- deben ser superiores a los de las otras variables de estudio –dimensiones del capital intelectual-.

Como se comentó anteriormente, en la parte del modelo estructural, se evalúan las asociaciones entre las variables de estudio, en este caso la relación que existe entre las dimensiones del capital intelectual respecto al desempeño de los restaurantes. En otras palabras, se realizan los mismos pasos que en una regresión lineal. Para ello, primero se procede a establecer si existen problemas de multicolinealidad de los datos, ya que, de ser así, los datos pueden estar sesgados y los resultados no serán confiables (Hair et al., 2014). También se determina el nivel predictivo del modelo mediante el coeficiente de determinación R^2 , el cual oscila entre 0 y 1. Se evalúa, además, el ajuste del modelo mediante el indicador SRMR (raíz cuadrática media estandarizada residual). El siguiente paso es comprobar las hipótesis planteadas, para ello se estiman los coeficientes de trayectoria (path) o también llamados Beta (Hair et al., 2014). Con ello, se puede establecer si se aceptan o rechazan las hipótesis. Finalmente, se valoran los tamaños de los efectos (f^2), este se calcula observando el cambio en R^2 cuando una construcción específica es eliminada del modelo (Hair et al., 2014).

Población y muestra

De acuerdo con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021), en Baja California se encontraban registrados en el año 2021, 13 045 restaurantes con un máximo de 100 empleados. Dichas unidades económicas ofrecían a sus comensales todo tipo de platillos ya sea mexicanos, internacionales y tipo bufete. Se hace mención que no fueron considerados en esta población, las unidades denominadas *food trucks*, servicios de preparación de alimentos para eventos, cocinas industriales ni bares y cantinas. Por lo tanto, se calcula y obtiene una muestra de 280 restaurantes, considerando un nivel de confianza 95% y un margen de error del 5.8%. Se aumenta ligeramente el nivel de

error, de esta forma, se consigue obtener las encuestas necesarias para que el estudio se encuentre estadísticamente justificado.

Asimismo, no fueron tomados en consideración las cadenas de restaurantes regionales, nacionales ni internacionales. Esto como resultado de que las decisiones respecto al cierre, contratación, despido y procesos administrativos se llevan a cabo desde el corporativo; por tanto, las decisiones no se centran exclusivamente pensando en cada establecimiento, sino en el conjunto de estos. Además, no era factible obtener información para un establecimiento determinado, debido a que toda la información la proporciona el corporativo que se encuentra fuera del estado.

Instrumento y variables de estudio

Se diseñó originalmente un cuestionario de 38 ítems para analizar las cuatro variables de estudio. Todas las respuestas para las variables independientes fueron medidas en escala Likert de cinco puntos, donde 1= totalmente en desacuerdo y hasta 5= totalmente de acuerdo.

Como variables independientes se tienen al capital humano, estructural y relacional, todas están compuestas por 10 ítems y son de primer orden para el análisis por medio de ecuaciones estructurales. Respecto al capital humano, se miden los aspectos de capacitación, motivación, incentivos, actitud e innovación. Por su parte, el capital estructural toma en consideración los procesos internos, clima organizacional, políticas internas, desarrollo de nuevos productos y servicios, uso de tecnologías de información y planeación. Finalmente, en el capital relacional se analiza el tema de las alianzas estratégicas, relación con clientes, proveedores, gobierno, competidores e implementación de medidas para afrontar la pandemia. Todos estos ítems fueron tomados de estudios previos (Bueno *et al.*, 2011; Ibarra-Cisneros y Hernández-Perlines, 2019; Khalique *et al.*, 2015), pero adaptados a la industria restaurantera y al contexto de la pandemia COVID-19.

Por su parte, la variable dependiente desempeño, se compone de ocho ítems (Hallak *et al.*, 2018; Hernández-Perlines, 2016; Sobaih *et al.*, 2021) que comparan la situación de los restaurantes durante la pandemia y con respecto a la etapa anterior a la misma. Se utiliza escala Likert de cinco puntos donde 1=muy por debajo de lo estimado y hasta 5= muy por encima de lo estimado. En esta variable se mide el crecimiento en ventas, ganancias, flujo de efectivo, satisfacción del cliente, nivel de deuda, entre otros. Asimismo, esta variable se estudia desde una visión tanto financiera como de mercado; sin embargo, se hace en escala cualitativa -es decir, se pide a los dueños que de acuerdo con su percepción y datos que poseen, respondan si el impacto ha sido por debajo o por encima de sus estimaciones con respecto a la etapa previa a la pandemia- debido a la dificultad para responder a preguntas que involucren montos o porcentajes por la confidencialidad de la información (Vargas y Lloria, 2017). Finalmente, se realizaron preguntas descriptivas para conocer la situación de esta industria y lograr entender el contexto en el que se encontraron durante la pandemia.

Procedimiento

Una vez diseñado el instrumento de medición, se llevó a cabo la validez de constructo y de contenido, los cuales buscan analizar si los ítems explican lo que la teoría señala, miden lo que deben medir y si cada ítem corresponde al constructo establecido. Para ello, se analizó el instrumento por tres investigadores con experiencia en el tema de investigación; también, este fue revisado por gerentes y dueños de restaurantes para conocer de primera fuente sus opiniones respecto al instrumento. De esa manera, se realizaron los ajustes pertinentes.

Posteriormente, se aplicó la prueba piloto y los resultados permitieron confirmar la eliminación de cinco ítems que presentaron índices bajos de confiabilidad. Se eliminó un ítem de capital humano, dos de capital estructural y dos más de relacional. En una segunda etapa, se repitió la prueba piloto ya con todos los ajustes realizados y se comprobó la confiabilidad del instrumento.

La aplicación del cuestionario final se realizó de manera electrónica a través de formulario de Google. Se aplicó sólo a gerentes o dueños de los establecimientos, para lo cual se les invitó a participar mediante

llamadas telefónicas, proporcionando la dirección electrónica del formulario. En algunos casos, se hizo la invitación de forma presencial.

Adicionalmente, se aplicó la prueba de Harman para determinar la existencia de la varianza del método común –sesgos de investigación- (Tehseen et al., 2017). Esta prueba se utilizó para verificar si un solo factor es responsable de explicar toda la variación de los datos; el resultado indicó que un factor explicó sólo el 36,87% de la varianza total; por lo tanto, no se encontró problemas de sesgo en los datos.

Con el propósito de comprobar las hipótesis de investigación formuladas, se procedió al análisis de los datos por medio de la técnica de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales como se comentó anteriormente.

Como se indicó en el apartado de método, el primer paso es el análisis del modelo de medida, este consistió en evaluar la consistencia interna del modelo mediante la fiabilidad compuesta de Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A), Jöreskog's rho (ρ_c) y alfa de Cronbach según la recomendación de Roldán y Sánchez-Franco (2012). Estos parámetros deben ser superiores a 0.800 para ser válidos (tabla 1). Asimismo, se analizó la varianza promedio extraída (AVE) que debe ser superior a 0.500 (Carmines y Zeller, 1979). Los resultados indicaron que todos los constructos cumplen con los criterios establecidos por la teoría (tabla 2).

Tabla 1. *Fiabilidad compuesta.*

Table 1. *Composite reliability.*

Constructo	Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A)	Jöreskog's rho (ρ_c)	Cronbach's alpha(α)
Capital Humano	0.9258	0.9376	0.9223
Capital Relacional	0.8875	0.9158	0.8771
Capital Estructural	0.9307	0.9464	0.9291
Desempeño	0.9246	0.9341	0.9161

Tabla 2. *Varianza promedio extraída.*

Table 2. *Average variance extracted.*

Constructo	Indicador AVE
Capital Humano	0.6825
Capital Relacional	0.7316
Capital Estructural	0.7796
Desempeño	0.7029

El siguiente paso consistió en observar el peso de las cargas factoriales de cada uno de los ítems del instrumento de medición, con el objetivo de eliminar aquellos ítems que no son significativos para el modelo. El parámetro mínimo aceptable según la literatura sobre ecuaciones estructurales es de $\lambda \geq 0.707$ de acuerdo con Henseler (2017); por consiguiente, se eliminaron dos ítems correspondientes al capital humano, tres del capital estructural, cuatro del capital relacional y dos de desempeño. De esta manera, el número final de ítems del modelo fue de 23 (tabla 3).

Tabla 3. Cargas factoriales.**Table 3.** Factor loads.

Indicador	Capital Humano	Capital Relacional	Capital Estructural	Desempeño
CH2-Se fomentó el trabajo en equipo para enfrentar los cambios durante la pandemia.	0.828			
CH3-Los empleados apoyaron compartiendo ideas y propuestas para mejorar el funcionamiento del negocio.	0.796			
CH4-El nivel de productividad de los empleados en esta pandemia fue el solicitado por el negocio.	0.832			
CH6-La experiencia del empleado facilitó enfrentar los cambios ocasionados por la pandemia.	0.781			
CH7-Se fomentó la creatividad de los empleados para mejorar los productos y servicios durante la pandemia.	0.885			
CH8-La motivación de los empleados fue alta durante esta pandemia.	0.821			
CH9-Se incentivó la participación y compañerismo de todos los empleados del negocio durante la pandemia.	0.834			
CR2-El negocio adoptó rápidas medidas de sanidad para operar el mayor tiempo posible durante la pandemia.		0.796		
CR7-El negocio generó mayor lealtad con sus clientes en esta etapa de la pandemia.		0.842		
CR9-El negocio respondió rápidamente ante la queja de los clientes.		0.923		
CR10-El negocio mejoró su imagen de marca ante los clientes durante la pandemia.		0.860		
CE1-Existió un agradable ambiente en el negocio durante la pandemia.			0.865	
CE2-Se adoptaron los procesos internos para responder mejor a la pandemia.			0.915	
CE3-Se diseñaron nuevas políticas internas para responder mejor a la pandemia.			0.896	
CE4-El clima organizacional en el negocio fue el adecuado durante la pandemia.			0.887	
CE5-Los empleados conocieron y compartieron la visión del negocio.			0.852	
D1-Crecimiento en ganancias.				0.856
D2-Crecimiento en ventas.				0.880
D3-Crecimiento en participación de mercado.				0.842
D6-Flujo de efectivo del negocio.				0.822
D7-Nivel de productividad de los empleados.				0.806
D8-Grado de satisfacción del cliente.				0.821

Posteriormente, se calculó la validez discriminante, el cual tiene por objetivo medir hasta qué punto un constructo es realmente diferente de otros constructos (Hair et al., 2017). Se determinaron los valores de cargas cruzadas de los indicadores (tabla 4), los cuales deben ser superiores en su propia variable que con el resto de las variables del modelo (Hair et al., 2017).

Asimismo, se compararon los valores de las raíces cuadradas de AVE para cada constructo y las correlaciones entre constructos asociados con el constructo en cuestión (Fornell y Larcker, 1981). Los resultados indican que los valores de AVE son superiores a las correlaciones correspondientes en todos los casos (tabla 5).

Tabla 4. *Valores de Cargas cruzadas.*

Table 4. *Cross Load Values.*

Indicador	Capital Humano	Capital Relacional	Capital Estructural	Desempeño
CH2	0.8283	0.7386	0.7027	0.4883
CH3	0.7962	0.5999	0.5942	0.4353
CH4	0.8326	0.5637	0.6228	0.4424
CH6	0.7815	0.5428	0.5823	0.3842
CH7	0.8851	0.7027	0.7027	0.4977
CH8	0.8211	0.6171	0.6061	0.4196
CH9	0.8342	0.6961	0.6421	0.4716
CR2	0.6806	0.7958	0.7272	0.4569
CR7	0.6375	0.8423	0.6485	0.5593
CR9	0.7147	0.9226	0.7393	0.6016
CR10	0.6332	0.8559	0.6349	0.6029
CE1	0.668	0.6456	0.8646	0.4818
CE2	0.7238	0.7515	0.9146	0.5448
CE3	0.638	0.7157	0.8956	0.5105
CE4	0.6844	0.7072	0.8865	0.5046
CE5	0.6963	0.7024	0.852	0.4982
D1	0.3446	0.4763	0.3673	0.8564
D2	0.3947	0.5372	0.4038	0.8799
D3	0.3959	0.5303	0.4438	0.8421
D6	0.4421	0.5227	0.4176	0.8219
D7	0.5199	0.5176	0.5439	0.8064
D8	0.5729	0.6547	0.6336	0.8214

Tabla 5. *Validez discriminante.*

Table 5. *Discriminant validity.*

Constructo	Capital Humano	Capital Relacional	Capital Estructural	Desempeño
Capital Humano	0.6825			
Capital Relacional	0.6025	0.7316		
Capital Estructural	0.5973	0.6383	0.7796	
Desempeño	0.2976	0.4282	0.3318	0.7029

También se calculó el indicador HTMT (heterotrait-monotrait), el cual mide la validez discriminante entre indicadores del mismo constructo y con respecto a otros. Para que se produzca la validez discriminante, los valores de HTMT deben estar por debajo de 0.900 (Henseler et al., 2016). Por consiguiente, el indicador presentó valores dentro del parámetro señalado (tabla 6).

Tabla 6. *Indicador HTMT.***Table 6.** *HTMT indicator.*

Constructo	Capital Humano	Capital Relacional	Capital Estructural	Desempeño
Capital Humano				
Capital Relacional	0.8618			
Capital Estructural	0.8321	0.8899		
Desempeño	0.5738	0.7115	0.6042	

La segunda parte de la estimación del modelo corresponde al análisis de la estructura de este. El primer paso en esta etapa fue observar si existían problemas de colinealidad al presentar los ítems de cada constructo factores de variación de la inflación (FIV) superior a 10 (Vilá-Baños et al., 2019). Al revisar todos los ítems, estos se encontraron dentro del parámetro, ya que el ítem CR2 fue el de menor FIV con 2.0913 mientras que D2, tuvo el mayor FIV con 6.9227; por lo tanto, no hubo problemas de colinealidad.

Por otra parte, se estimó el nivel de ajuste del modelo mediante el indicador SRMR o raíz cuadrática media estandarizada residual. El resultado fue de 0.0720, el cual se encuentra dentro del parámetro al ser menor a 0.080 para muestra superior a 100 casos (Cho et al., 2020). Esto permite corroborar que los resultados de las hipótesis tendrán validez estadística.

Asimismo, se determinó el coeficiente de determinación a través del indicador R^2 , el cual tiene por objetivo conocer la capacidad predictiva del modelo. El resultado fue de 0.436, el cual es considerado adecuado.

Finalmente, se calcularon los valores Beta (β), los p-valores, así como los t-valores, el error estándar y el tamaño del efecto f^2 de Cohen con el propósito de comprobar las tres hipótesis formuladas (tabla 7). Para esto, se aplicó el procedimiento bootstrapping con una submuestra de 4,999 de una cola (Henseler, 2017) y se corrió el modelo.

3. Resultados y discusión

Los resultados señalan que en la hipótesis H1: *El capital humano influye positivamente sobre el desempeño de los restaurantes de Baja California*, los valores presentados no son significativos ($\beta= 0.0456$; $t=0.486$, sig.= 0.313, $p < 0.001$); por lo tanto, la hipótesis es rechazada. Por su parte, en la hipótesis H2: *Existe una asociación positiva y significativa entre capital estructural y el desempeño de los restaurantes de Baja California*, los resultados también confirman la falta de asociación ($\beta= 0.127$; $t=1.105$, sig.= 0.134, $p < 0.001$), por lo que es rechazada la hipótesis. Finalmente, H3: *El capital relacional influye positivamente sobre el desempeño de los restaurantes de Baja California*, se presentaron valores positivos y significativos importantes ($\beta= 0.516$; $t=5.512$, sig.= 0.000, $p < 0.001$); por consiguiente, la hipótesis H3 es aceptada (figura 1).

Es decir, se evidenció que solo el capital relacional influye sobre el desempeño de la industria restaurantera de Baja California.

Tabla 7. *Comprobación de las hipótesis.***Table 7.** *Verification of the hypotheses.*

Efecto directo	Beta (β)	Error estándar	t-valor	p-valores	f2	Resultado
Capital Humano -> Desempeño	0.0456	0.0939	0.486	0.3135	0.0012	Rechazado
Capital Estructural -> Desempeño	0.1278	0.1156	1.1054	0.1345	0.0088	Rechazado
Capital Relacional -> Desempeño	0.5168	0.0937	5.5124	0.000	0.1418	Aceptado

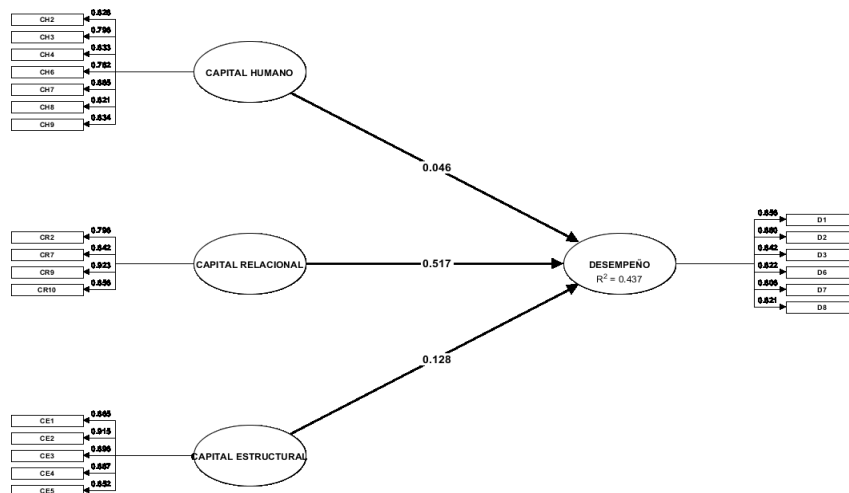


Figura 1. Resultados del modelo y coeficientes.

Figure 1. Model results and coefficients.

El análisis estadístico realizado evidenció que sólo un tipo de capital intelectual influyó positivamente en el desempeño de la industria restaurantera de Baja California. En la primera hipótesis “el capital humano influyó positivamente sobre el desempeño de los restaurantes de Baja California”, los resultados indicaron la falta de asociación entre ambas variables. Este resultado se mantiene en línea con los hallazgos obtenidos por Jacobo-Hernández et al. (2019) para la misma industria, pero en Sonora, y al de Ibarra-Cisneros y Hernández-Perlines (2018) para las pymes de la industria manufacturera de Baja California. El resultado y los estudios señalados sugieren que las empresas no visualizaron en el contexto de la pandemia COVID-19 el impacto positivo que tenía invertir en capital humano para que los empleados pudieran apoyar en la mejora del negocio, aportando ideas, soluciones y actuando con una mejor actitud que permita a los clientes sentirse contentos y fidelizados con el restaurante ante el escenario adverso. Asimismo, la falta de asociación entre capital humano y desempeño se debió en parte, a la incapacidad de retener al capital humano. De ahí que este sector debe analizar la estructura, cultura, sistemas y procesos en la organización para mejorar el capital humano en la etapa post pandemia, y esto lleve a un incremento en el desempeño financiero y de mercado de la industria restaurantera (Kengatharan, 2019).

Por su parte, en la hipótesis “existió asociación positiva y significativa entre capital estructural y el desempeño de los restaurantes de Baja California”, los resultados indicaron también la falta de asociación, por lo que se rechazó dicha hipótesis. A diferencia del primer resultado, los estudios de Jacobo-Hernández et al. (2019), así como de Flores-Flores et al. (2021) mostraron que el capital estructural sí impacta positivamente el desempeño de las empresas. La explicación por la cual en el caso de la industria restaurantera del Estado esta no se vio beneficiada por el capital estructural, es debido a que los negocios en general no implementaron nuevas políticas internas –salvo las establecidas por la Secretaría de Salud- para atraer más clientes en esta pandemia. Tampoco existió un análisis del clima organizacional ni se trabajó en nuevos procesos o análisis de las necesidades de los clientes; consecuentemente, ante una situación inédita, la reacción de los empresarios en este capital fue prácticamente la misma que antes de la pandemia.

Por último, la tercera hipótesis “el capital relacional influyó positivamente sobre el desempeño de los restaurantes de Baja California”, fue aceptada. Este resultado se mantuvo en la línea de otros estudios llevados a cabo (Ferraris et al., 2018; Jacobo-Hernández et al., 2019; Morales-Clark et al., 2019) donde se demuestra como el capital relacional influye positivamente en el desempeño de las organizaciones. En este caso en particular, el haber adoptado rápidamente medidas sanitarias, el haber implementado estrategias para estar más cerca del cliente y atender sus quejas; permitió que los clientes se sintieran bien atendidos a pesar de la pandemia y eso dio como resultado mayor nivel de satisfacción, lealtad y mejora de percepción de la marca. La

mayoría de los restaurantes implementaron medidas como los envíos por plataformas –uber eats, rapi, didi food-, comida para llevar, para mantener siempre el contacto con el cliente y continuar funcionando en la medida de lo posible. De esta manera, el capital relacional ha sido fundamental para enfrentar la crisis del COVID-19 en el sector restaurantero (León, 2021).

No obstante, los ítems relacionados con alianzas con proveedores, competencia y asociaciones empresariales no fueron significativos y fueron eliminados del análisis estadístico. Por lo tanto, aunque fue relevante este capital para la mejora del desempeño de los restaurantes, no se desarrolló de manera integral, dejando de lado otros aspectos que hubieran impactado positivamente aún más el desempeño de esta importante industria.

4. Conclusiones

Los argumentos teóricos señalan la enorme importancia que tiene el capital intelectual para las organizaciones; asimismo, dichos argumentos están sustentados por la evidencia empírica desarrollada en diversos escenarios, sectores y contextos. Sin embargo, no siempre los resultados obtenidos corroboran la teoría y a la evidencia misma, en especial en épocas de crisis, ya sea económicas o de salud como fue este el caso. En el caso particular de la industria restaurantera de Baja California, los resultados indicaron que solo el capital relacional influyó positivamente en el desempeño de esta industria. El resto no presentó ningún grado de asociación, como sucedió en otros estudios –antes de la pandemia-. Tales resultados son un llamado de atención a la industria para hacer un replanteamiento de las estrategias utilizadas para lograr no sólo su pervivencia, sino su competitividad. La planeación estratégica debe incluir de manera prioritaria el desarrollo del capital intelectual, en todas sus dimensiones. Por una parte, es necesario desarrollar al capital humano para que este logre contribuir con su experiencia, ideas y habilidades al desarrollo del restaurante. Por el otro, se deben adaptar las políticas internas, procesos, procedimientos para tener una guía para actuar de manera más rápida ante posibles contingencias que se pueden suscitar. Así como el invertir en desarrollar nuevos productos, servicios e integrar el tema tecnológico para tener mejores condiciones para competir y satisfacer al cliente.

Finalmente, se deben gestar alianzas entre los mismos restaurantes para apoyarse mutuamente, consolidar la proveeduría local y trabajar con las cámaras y gobierno para buscar mecanismos para mejorar fortalecer esta industria después de padecer los efectos de la pandemia. Así, el capital intelectual podrá influir en una mejora del desempeño, ser más competitiva y, sobre todo, estar mejor preparada para hacer frente a crisis que se puedan suscitar.

Esta investigación tiene como aportación el establecer qué tipo de capital intelectual implementaron los restauranteros del estado durante la pandemia COVID-19, lo que permite conocer sus debilidades al no desarrollar el capital humano ni estructural. También, permite determinar qué acciones de capital relacional utilizaron y fueron exitosas para mejorar los niveles de desempeño financiero y de mercado. La principal limitante fue obtener acceso a los dueños o gerentes de los restaurantes, quienes no siempre tuvieron la disponibilidad. Como futura línea de investigación, se pretende estudiar esta misma industria; pero ahora se analizará el tema de la innovación y las orientaciones estratégicas que utiliza para ser competitiva.

5. Información adicional

No se presenta información adicional.

6. Agradecimientos

Se agradece a todos los restaurantes que participaron en el estudio brindando información relevante.

Información de los autores

Manuel Alejandro Ibarra Cisneros ¹  - 0000-0002-0731-7225

Juan Benito Vela Reyna ²  - 0000-0002-7739-0225

Eric Israel Ríos Nequis ³  - 0000-0003-4233-4458

Contribución de los autores en el desarrollo del trabajo

Manuel Ibarra participó en el diseño de la investigación, elaboración de marco teórico, aplicación de encuestas y redacción del artículo. Benito Vela participó en el diseño de la investigación, análisis estadístico y aplicación de encuestas. Eric Ríos participó en el diseño de la investigación, elaboración del marco teórico y aplicación de encuestas.

Conflicto de interés

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

Referencias

- Ahmed, S.S., Guozhu, J., Mubarik, S., Khan, M. y Khan, E. (2020). Intellectual capital and business performance: the role of dimensions of absorptive capacity. *Journal of Intellectual Capital*, 21(1), 23-39. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2018-0199>
- Allameh, S. M. (2018). Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 858-874. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2017-0068>
- Asiaei, K., Jusoh, R. y Bontis, N. (2018). Intellectual capital and performance measurement systems in Iran. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 294-320. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0125>
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach modelling: Personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Beltramino, N.S., García-Pérez-de-Lema, D. y Valdez-Juárez, L.E. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 913-945. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2019-0020>
- Bontis, N., Janosevic, S. y Dzenopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1365-1384. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0541>
- Bontis, N., Keow, W. C. y Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100. <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital*. International Thomson Business Press.
- Bueno, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C. y Murcia, C. (2011). *Modelo Intellectus de Medición, Gestión e Información del Capital Intelectual* (nueva versión actualizada). IADE.
- Bueno, E., Salmador, M. P. y Longo-Somoza, M. (2014). Advances in the Identification and Measurement of Intellectual Capital and Future Developments in the Intellectual Capital Research Agenda: Experience of the Intellectus Model and Proposal of a Synthetic Index. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(3), 339-349. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.11>
- Carmines, E. y Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage publications. <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Chang, C.-C., Hung, S.-W. y Huang, S.-Y. (2013). Evaluating the operational performance of knowledge-based industries: the perspective of intellectual capital. *Qual Quant*, 47(3), 1367-1383. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9595-x>
- Cho, G., Hwang, H., Sarstedt, M. y Ringle, Ch. M. (2020). Cutoff criteria for overall model fit indexes in generalized structured component analysis. *Journal of Marketing Analytics*. 8, 189-202. <https://doi.org/10.1057/s41270-020-00089-1>
- Chowdhury, L.A.M., Rana, T. y Azim, M.I. (2019). Intellectual capital efficiency and organisational performance: In the context of the pharmaceutical industry in Bangladesh. *Journal of Intellectual Capital*, 20(6), 784-806. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2018-0171>
- Cricelli, L., Greco, M. y Grimaldi, M. (2014). An Overall Index of Intellectual Capital. *Management Research Review*, 37(10), 880-901. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2013-008>

- Demartini, C. (2015). Relationships between Social and Intellectual Capital: Empirical Evidence from IC Statements. *Know. Process Mgmt.*, 22, 99– 111. <https://doi.org/10.1002/kpm.1470>
- Denicolai, S., Ramusino, E.C. y Sotti, F. (2015). The impact of intangibles on firm growth. *Technology Analysis and Strategic Management*, 27(2), 219-236. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.959484>
- El Mexicano [Periódico] (2022, 18 de febrero). *Pandemia golpeó más a los restaurantes*. <https://www.el-mexicano.com.mx/>
- Ferraris, A., Santoro, G. y Scuotto, V. (2018). Dual relational embeddedness and knowledge transfer in European multinational corporations and subsidiaries. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 519-533. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0407>
- Flores-Flores, A.J., Lavín-Verástegui, J. y Castillo-Hernández, L. (2021). El capital estructural y relacional en el desempeño organizacional del sector público en el estado de Tamaulipas (México): Un análisis factorial exploratorio y correlacional usando Rho de Spearman. *Acta universitaria*, 31, e2810. <https://doi.org/10.15174/au.2021.2810>
- Flores-Laguna, O.A., Basurto-Gutiérrez, K. S. y Sánchez-Valdez, J. A. (2020). Validez y confiabilidad de una escala de medición del capital intelectual en PyMEs. *Contaduría y administración*, 65(4), 00008. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2398>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Geraldo Campos, L. A., Soria Quijaite, J. J. y Tito Huamaní, P. L. (2020). Modelo SEM basado en valores organizacionales y capital intelectual: un estudio realizado en entidades del Sistema Financiero Peruano. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(19), 5-28. <https://doi.org/10.17163/ret.n19.2020.01>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Hair Jr., J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., y Kuppelwieser, V. (2014) Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P. y Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229-240. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014>
- Henseler, J. (2017). Bridging design and behavioral research with variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of Advertising*, 46(1), 178–192. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281780>
- Henseler, J., Hubona, G. y Ray, P.A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hernández-Perlines, F. (2016). Entrepreneurial orientation in hotel industry: Multi-group analysis of quality certification. *Journal of Business Research*, 69(10), 4714-4724. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.019>
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
- Ibarra Cisneros, M.A. y Hernández-Perlines, F. (2018). Intellectual capital and Organization performance in the manufacturing sector of Mexico. *Management Decision*, 56(8), 1818-1834. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-0946>
- Ibarra-Cisneros, M.A. y Hernández-Perlines, F. (2019). La influencia del capital intelectual en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de México: el caso de Baja California. *Innovar*, 29(71), 79-96. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n71.76397>

- Ibarra Cisneros M.A., Hernández-Perlines, F. y Rodríguez-García, M. (2020). Intellectual capital, organisational performance and competitive advantage. *European Journal of International Management*, 14(6), 976–998. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.110585>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2021, 15 noviembre). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Jacobo-Hernández, C.A., Leyva-Osuna, B.A., Daniel-Ochoa, Y.J. y Mendoza-Apodaca, M. (2019). La influencia del capital intelectual en el desempeño organizacional en empresas turísticas de México. *Rev. interam. ambient. tur.* 15(1), 72-81. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2019000100072>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The balance scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9161>
- Kengatharan, N. (2019). A knowledge-based theory of the firm: Nexus of intellectual capital, productivity and firms' performance. *International Journal of Manpower*, 0(6), 1056-1074. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2018-0096>
- Khalique, M., Bontis, N., Abdul Nassir bin Shaari, J. y Hassan Md. Isa, A. (2015). Intellectual Capital in Small and Medium Enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 224–238. <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-01-2014-0014>
- Leon, RD. (2021). Intellectual capital and the coronavirus crisis: taking a closer look at restaurants' strategies. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), 501-509. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1880300>
- Liu, C.H. (2017). The relationships among intellectual capital, social capital, and performance-the moderating role of business ties and environmental uncertainty. *Tourism Management*, 61(C), 553-561. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.017>
- Lynn, L. y Dallimore, P. (2004). Intellectual capital: management attitudes in service industries. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 181-194. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930410512996>
- Martínez-Ávila, M. y Fierro-Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS_SEM en la gestión del conocimiento: Un enfoquetécnico práctico. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Morales-Clark, L. E., Jacobo-Hernández, C., Ochoa-Jiménez, S. y Ibarra-Morales, L. (2019). Capital intelectual y desempeño organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 1(47), 180-202. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.47.6342>
- Nordhagen, S., Igbeka, U., Rowlands, H., Sabbas Shine, R., Heneghan, E. y Tench, J. (2021). COVID-19 and small enterprises in the food supply chain: Early impacts and implications for longer-term food system resilience in low- and middle-income countries. *World Development*, 141, 105405. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105405>
- Pedro, E., Leitão, J. y Alves, H. (2018). Back to the future of intellectual capital research: a systematic literature review. *Management Decision*, 56(11), 2502-2583. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0807>
- Roldán, J. L. y Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares in information systems research. En M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp y M. Raisinghani (Eds.). *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems* (193-221). IGI Global.
- Roos, G. y Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90260-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90260-0)
- Scuotto, V., Caputo, F., Villasalero, M. y Del Giudice, M. (2017). A multiple buyer-supplier relationship in the context of SMEs' digital supply chain management. *Production Planning & Control*, 8(16), 1378-1388. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1375149>
- Sharabati, A.A.A., Naji Jawad, S. y Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105-131. <https://doi.org/10.1108/00251741011014481>

- Sobaih, B.E., Elshaer, I., Hasanein, A.M. y Abdelaziz, A. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94(1), 102824. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>.
- Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth Managing and Measuring Knowledge*. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Tehseen, S., Ramayah, T. y Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: a review of available methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142-168. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>.
- Tovstiga, G. y Tulugurova, E. (2007). Intellectual capital practices and performance in Russian enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 695-707. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930710830846>
- Vargas, N. y Lloria, M.B. (2017). Performance and intellectual capital: how enablers drive value creation in organisations. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 114-124. <https://doi.org/10.1002/kpm.153>.
- Vilá-Baños, R., Torrado-Fonseca, M. y Reguant-Álvarez, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Edició*, 12(2), 1-10. <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>
- Wang, Y., Su, X., Wang, H. y Zou, R. (2019). Intellectual capital and technological dynamic capability: evidence from Chinese enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 453-471. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2018-0096>
- Weqar, F., Sofi, Z. y Haque, S.M.I. (2021). Nexus between Intellectual Capital and Business Performance: Evidence from India. *Asian Journal of Accounting Research*, 6(2). <https://ssrn.com/abstract=3432895>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180. <https://www.jstor.org/stable/2486175>
- Youndt, M.A., Subramaniam, M., Scott, A., y Snell, S.A. (2004). Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 4(2), 335-361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x>