

## LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN Y LOS ACTIVOS DE CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE RESTAURACIÓN TRADICIONAL

José Luis Ballesteros Rodríguez

Profesor contratado doctor, Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Ha publicado en *International Journal of Human Resource Management*, *Services Industrial Journal* e *Innovation: Management, Policy & Practice*.

joseluis.ballesteros@ulpgc.es

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Las Palmas de Gran Canaria, España

Nieves L. Díaz Díaz

Profesor contratado doctor, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Ha publicado en *Research Policy*, *R&D Management* y *International Journal of Technology Management*.

ndiaz@defc.ulpgc.es

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Las Palmas de Gran Canaria, España

Desiderio J. García Almeida

Profesor contratado doctor, Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Ha publicado en *Family Business Review*, *International Journal of Business Administration* y *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*.

dj.garcia@ulpgc.es

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Las Palmas de Gran Canaria, España

### RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es desarrollar un modelo teórico para el análisis de la innovación que integre los activos de conocimiento en el seno de las empresas de restauración tradicional. El conocimiento existente en la empresa de restauración, vinculado tanto al empresario como a su personal de cocina y de servicio puede ser la base para crear nuevo y valioso conocimiento, que dé lugar a nuevos productos, formas de servicios o mejoras sustanciales de los existentes en la empresa. Se examina el concepto de innovación dentro del marco de la restauración tradicional y se exploran las relaciones que tienen con los activos de conocimiento de dichas empresas. Finalmente, el trabajo tiene como principal resultado la definición de un modelo teórico sobre la innovación en las empresas de restauración que integra los activos de conocimiento presentes en las mismas.

**Palabras clave:** procesos de innovación, activos de conocimiento, gestión del conocimiento, empresas de servicios, restaurantes.

### ABSTRACT

The aim of this work is to develop a theoretical model for the analysis of innovation, which integrates the knowledge assets of the traditional restaurant businesses. The knowledge that exist within the restaurant, linked to both the owner-manager and his kitchen and service staff can be the basis for creating valuable new knowledge, leading to new products, services or at least substantial improvements of those existing within the company. Within the context of traditional restaurant business, the concept of innovation is examined. Also the relationship between innovation and the knowledge assets hoarded within these restaurants is explored. Finally, the main result is the definition of a theoretical model of innovation in the restaurant business that integrates its knowledge assets.

**Keywords:** innovation processes, knowledge assets, knowledge management, service companies, restaurants.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los procesos de innovación han suscitado mucha atención como elemento fundamental para el éxito y la supervivencia de las empresas de servicios (Sundbo, 1997; Amara, Landry y Doloreux, 2009). No obstante, siguen existiendo dudas acerca de la utilidad de mucha de la investigación realizada, en la medida en que ha estado centrada fundamentalmente en la innovación en las empresas manufactureras con gran componente tecnológico (Sundbo, 1997; Damanpour, Walker y Avellaneda, 2009; Hervás-Oliver, Albors y Gil-Pechuan, 2011). En ese contexto la actividad de innovación suele estar vinculada con la existencia de un departamento o unidad de Investigación y Desarrollo (I+D), la cual no suele estar presente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de servicios (Sundbo, 1997; Rammer, Czarnitzki y Spielkamp, 2009; Hervás-Oliver et al., 2011). Además, las PYMES tienen peores condiciones financieras, menores capacidades y también más dificultades para identificar dónde y cómo adquirir el conocimiento que les hace falta para innovar (Hervás-Oliver et al., 2011). Por otra parte, mucha de la investigación sobre innovación, ya sea en empresas manufactureras o en empresas de servicios se ha realizado en empresas de tamaño medio-grande, las cuales disponen de recursos y unidades que no se encuentran en las PYMES. En esta línea, Damanpour et al. (2009) sugieren que debe estudiarse en mayor profundidad los distintos tipos de organizaciones de servicios para comprender mejor la actividad de innovación dentro las industrias de servicio. Esta tarea puede ser especialmente complicada a la vista de los especiales rasgos de las actividades de servicios tales como la intangibilidad, la producción y el consumo simultáneo, la limitada apropiabilidad y la variabilidad en el grado de ajuste del servicio al cliente (Damanpour et al., 2009).

En línea con lo anteriormente expuesto, el interés del presente trabajo se centra en la innovación en la restauración. Dicho interés se justifica en el hecho de que los estudios sobre innovación en los servicios han incidido escasamente en actividades como la hostelería y la restauración. Los restaurantes compiten en mercados maduros, y necesitan la innovación para atraer a nuevos clientes y retener los antiguos. La innovación posibilita que los restaurantes generen o mantengan su nivel de competitividad en el mercado (Ottenbacher y Harrington, 2007). La generación de nuevos productos, procesos y servicios son algunas de las consecuencias más evidentes de los procesos de innovación de los restaurantes. A su vez, estas consecuencias, ayudan a los restaurantes a satisfacer ciertas demandas del mercado, a mantener sus cuotas de mercado, pero también a entrar en nuevos segmentos (Ottenbacher y Harrington, 2007; Andries y Czarnitzki, 2014). Por medio de la innovación, los restaurantes pueden lograr mayores niveles de reputación y fomentar la lealtad de sus clientes (Ottenbacher y Harrington, 2007). Asimismo, las actividades innovadoras pueden dar lugar a mayores niveles de eficiencia en las áreas de producción y servicio de los restaurantes (Andries y Czarnitzki, 2014).

Para ciertos autores, la industria de la provisión de servicios de restauración no tiene buena reputación en lo referente a la atención dada a la innovación y tampoco destacan por ser organizaciones con una cultura orientada al aprendizaje (e.g., Rodgers, 2007). En este sentido, se debe tener en cuenta que para las empresas de restauración resulta difícil proteger sus innovaciones contra los esfuerzos por copiarlos de sus competidores. Los nuevos productos y servicios lanzados por un restaurante innovador pueden ser rápidamente imitados. Esta puede ser la causa por la que “los restaurantes comerciales tienen un mayor grado de obsolescencia de producto y servicio que muchas industrias” (Harrington, 2004:36). Por esta misma razón, se ha sugerido que los restaurantes necesitan desarrollar un proceso innovador continuo (Ottenbacher y Harrington, 2007). En este sentido, la cuestión clave estaría en desarrollar un sistema que pueda conducir a un continuo flujo de nuevos artículos del menú, nuevos rasgos del proceso de prestación del servicio, nuevas formas de incrementar la eficiencia en las unidades de producción, etc. De este modo, si los competidores quieren, mediante sus intentos de copia, alcanzar el mismo nivel de competitividad que el innovador, deberán copiar todo el sistema y no un elemento aislado. Así, al adoptar esta aproximación a la innovación, los restaurantes innovadores lograrán mayores niveles de protección frente a la competencia (Ottenbacher y Harrington, 2007).

De este modo, en la literatura se encuentran estudios sobre la innovación en las actividades hoteleras, pero las actividades de la restauración son escasamente referenciadas salvo por el caso concreto de la restauración moderna o *fast food*. Sin embargo, la actividad de la restauración y sus aspectos de la innovación están concentrando un creciente interés en la sociedad que no ha tenido una adecuada réplica por parte del ámbito investigador. La restauración es una actividad cuyo éxito a largo plazo depende en gran medida de su capacidad de innovación en términos de nuevos productos, aunque cuya ratio de fracasos entre los nuevos productos es excesivamente alta (Harrington, Baggs y Ottenbacher, 2009). La falta de un modelo claro de innovación en la restauración se debe a que, por una parte, los puntos de partida de los investigadores que han analizado este tópico en las empresas de restauración han estado alejados entre sí. Así, unos estudios la han observado como una actividad industrial y otros como una actividad artesanal (Albors-Garrigos et al., 2013). Por otra parte, mucha de la investigación ha estado encaminada a analizar los patrones de innovación dentro de restaurantes dirigidos por chefs de renombre en restaurantes de alta cocina, estudiando en concreto la “innovación culinaria” (e.g., Bouty y Gomez, 2013). Este sesgo ha hecho que en muchos casos se analizaran en profundidad aspectos relacionados con la creatividad, pero que se dejaran de lado planteamientos más sistémicos de la innovación en los negocios de restauración. Estas cuestiones han dificultado la generalización de los descubrimientos realizados al ámbito de las empresas de restauración tradicional de pequeño tamaño y escasa intensidad tecnológica, que ni trabajan de forma franquiciada ni son alta cocina, para las cuales existe una importante laguna de conocimiento.

La innovación en los establecimientos hosteleros, en general, y en los restaurantes en particular son áreas necesitadas de mayores niveles de estudio (Rodgers, 2007; Chang,

Gong y Shum, 2011). En este sentido, tal y como han sugerido diversos autores, debido a esta carencia de conocimiento sobre la innovación en los restaurantes, los directivos a menudo toman decisiones a este respecto basadas en su intuición y en su limitada experiencia (Ottenbacher y Gnoth, 2005; Chang et al. 2011). Estas cuestiones despiertan aún más las dudas sobre la idoneidad de los esfuerzos académicos realizados hasta la fecha para estudiar la innovación en la industria de la restauración. Más aún si se tienen en cuenta que los restaurantes suelen ser considerados PYMES, y en muchos casos en realidad son micropymes, en las que apenas se llegan a los diez empleados en la plantilla. En este contexto, la investigación realizada en las empresas de servicios que ha presupuesto la existencia de unidades de I+D, parece muy alejada de la realidad de estas pequeñas empresas de servicios que son los restaurantes (Sundbo, 1997; Rammer et al., 2009; Hervás-Oliver et al., 2011). Estos argumentos conducen a la búsqueda de un modelo de innovación que se pueda ajustar en mayor medida a las características de los restaurantes. Así, diversos autores han perseguido el desarrollo de un nuevo modelo de innovación que se ajustara mejor a las peculiaridades de los establecimientos de restauración (e.g., Ottenbacher y Harrington, 2007; Harrington et al., 2009; Albors-Garrigos et al., 2013). En este sentido, Ottenbacher y Harrington (2007) propusieron un nuevo modelo para el proceso de innovación culinaria ya que consideraban que tenía ciertos rasgos que les hacía diferentes del modelo tradicional de desarrollo de nuevo producto. Más aún, aunque sus esfuerzos se concentraron en los restaurantes premiados con estrellas Michelin, estos autores mostraron la necesidad de profundizar y ampliar el análisis de cómo pueden innovar los restaurantes.

Así, no es de extrañar que en los restaurantes de alta cocina en general, no se perciba que la innovación tenga un impacto económico positivo, aunque sí contribuya a una estrategia de diferenciación con la competencia (Albors-Garrigos et al., 2013). En este mismo sentido, estos autores consideran que la innovación en los restaurantes debe tener una consideración estratégica, adecuadamente gestionada, y con un mínimo de formalización, para ser capaz de reproducir los procesos y asegurar los resultados de la misma. Por último, debe tenerse en cuenta, tal y como afirman Rammer et al. (2009), que las empresas sin unidades de I+D propias, pueden lograr un éxito similar en innovación que las que sí las presentan, en la medida en que apliquen una estrategia adecuada y desarrollen un sistema de gestión de la innovación adecuados.

En muchas de las investigaciones sobre innovación en los restaurantes, se observa claramente un sesgo hacia el nuevo plato/artículo del menú como principal resultado del proceso de innovación, ignorando en gran medida la existencia de los otros tipos de innovación (de proceso, organizativa, de marketing, etc.). Además, el papel de jefe de cocina, como el único innovador, ha sido el principal aspecto estudiado. En definitiva, estos esfuerzos fallan en presentar un modelo sistemático que pueda ayudar a los restaurantes a fomentar cualquier tipo de innovación. De este modo, para dar una nueva perspectiva al análisis de la innovación en los restaurantes es necesario incluir otras orientaciones e ideas procedentes de otras áreas de conocimiento. En este sentido, a partir de la literatura sobre desarrollo de nuevos productos, Andries y Czarnitzki (2014) señalan

que la tasa de introducción de nuevos productos es función de la habilidad de la empresa para gestionar, mantener y crear conocimiento. Una parte importante del conocimiento requerido para la innovación reside en los individuos que se encuentran en la empresa. Esto lleva a considerar la gestión del conocimiento como un área clave que debe ser incluida en el estudio de la innovación en los restaurantes.

En relación a esto último, existen evidencias empíricas de que los activos de conocimiento están asociados con las actividades de innovación en las empresas de pequeño tamaño (De Saá-Pérez, Díaz-Díaz y Ballesteros-Rodríguez, 2012). De este modo, la calidad de la innovación es, en parte, una función del nivel de activos de conocimiento organizativos, en la medida en que el conocimiento adquirido desde el exterior es integrado con el existente en la empresa, formando la base de conocimiento de la misma y siendo utilizado por los responsables del desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos (Cohen y Levinthal, 1990). Por último, ha de destacarse que la innovación ha sido considerada como el camino a través del cual el conocimiento que las empresas poseen les puede proporcionar una *performance* superior (Thornhill, 2006).

## **2. OBJETIVOS**

El presente trabajo pretende desarrollar un modelo teórico para el análisis de la innovación que integre los activos de conocimiento en el seno de las empresas de restauración tradicional. Así, el conocimiento existente en la empresa de restauración, vinculado tanto al empresario como a su personal de cocina y de servicio, tecnología y equipamientos, sistemas de información, etc., puede ser la base para crear nuevo y valioso conocimiento que dé lugar a nuevos productos, formas de servicios o mejoras sustanciales de los ya existentes en la empresa.

En aras de lograr el objetivo propuesto, en este trabajo se integran aspectos de innovación y de gestión del conocimiento. En esta línea, se realiza una adaptación de la literatura sobre innovación y activos de conocimiento al contexto propio de empresas que tradicionalmente no han sido consideradas como intensivas en conocimiento y de pequeño tamaño. De este modo, se examina el concepto de innovación dentro del marco de la restauración tradicional y se exploran las relaciones que tienen con los activos de conocimiento de dichas empresas. Además, se ha estudiado la idoneidad del uso en este contexto de los principales modelos sobre innovación en la empresa de servicios. Al mismo tiempo, se han identificado los tipos de innovación que pueden darse en los restaurantes, los determinantes de dichos procesos así como la relación que puedan tener los distintos tipos de innovación con los principales activos de conocimiento presentes en los restaurantes. Finalmente, el trabajo tiene como principal resultado la definición de un modelo teórico sobre la innovación en las empresas de restauración que integra los activos de conocimiento presentes en las mismas.

### 3. REVISIÓN TEÓRICA

#### 3.1. La innovación en la restauración: concepto, tipos y determinantes

La conceptualización de la innovación como un cambio radical, que implica la aparición de un nuevo producto o una nueva tecnología de producción, y frecuentemente desarrollada por un departamento de I+D, no es de relevancia para las empresas de servicios (Sundbo, 1997). En este sentido, Damanpour et al. (2009:652) consideran que “la innovación es el desarrollo y/o uso de nuevas ideas o comportamientos”, que son nuevos para la organización que los adopta. De hecho, Sundbo (1997) destaca que en las empresas de servicios muchas veces se producen una serie de cambios, en ocasiones sin conexión, que pueden tener su origen en camareros o cocineros que desarrollan soluciones únicas para los clientes y que no vuelvan a utilizarse nuevamente en la empresa. Al respecto Sundbo (1997) apunta a dos elementos como hitos para considerar estos cambios como innovación: en primer lugar, que haya un esfuerzo de estandarización de esos pequeños cambios, con el fin de que puedan ser repetidos en el tiempo; en segundo lugar, que estos cambios lleven implícitos mejoras a nivel tecnológico. Por su parte, Martín-de Castro et al. (2013) destacan que la innovación puede considerarse el proceso organizativo más intensivo en conocimiento y que va a depender tanto del conocimiento individual, como del conocimiento organizativo.

Con respecto a los tipos de innovación, una referencia muy útil es la tipología incluida en el Manual de Oslo (OCDE, 2005), según la cual se puede hablar de innovación de producto, de proceso, de organización y de marketing. Así, dentro de la restauración se ha abordado la innovación en producto, referida a la creación de nuevos platos basados en las técnicas tradicionales de cocina o la utilización de ingredientes alternativos; la innovación en servicio, referida a la introducción de nuevas formas de servicio que aumentan su calidad o su eficiencia; la innovación de procesos hace referencia a nuevas técnicas en la producción de alimentos como la cocina al vacío, la utilización de técnicas con nitrógeno, etc., que permiten mayor productividad y más flexibilidad en la preparación de los alimentos (Albors-Garrigós et al., 2013). Sin embargo, resulta difícil encontrar trabajos que analicen la innovación organizativa y de marketing en la restauración. En este sentido, una *innovación de organización* implicaría la definición de nuevas estructuras organizativas, nuevas formas de asignar los recursos de la empresa o nuevas prácticas de gestión de los recursos humanos; mientras que una *innovación de marketing* sería la identificación de nuevas formas de comercializar los productos, de fidelizar a los clientes, de promocionar las ventas, etc.

Otra tipología que es interesante analizar para su posterior comentario desde la óptica de la restauración es la que divide las innovaciones en tecnológicas y no tecnológicas. La primera suele estar relacionada con la existencia de una unidad de I+D, con gran dotación de equipos y recursos para la investigación de nuevos productos y con programas de I+D claramente definidos. La segunda, está más asociada con los procesos de trabajo. Se fundamenta en un conocimiento logrado a través de la experiencia, cuyas actividades



pueden encontrarse repartidas por todas las unidades de la empresa. Este tipo de innovación se basa en soluciones a problemas de manera informal e incremental y, a menudo, realizada en los mismos lugares donde se produce, pero que puede igualmente contribuir a mejorar la *performance* de la empresa (Hervas-Oliver et al., 2011). Con todo ambos tipos de innovaciones no son excluyentes, por lo que se ha argumentado, por ejemplo, que la innovación organizativa puede mejorar la eficacia de la innovación tecnológica (Damanpour et al. 2009).

En otro orden de cosas, Hervas-Oliver et al. (2011) analizan las características de las empresas que innovan a pesar de no tener unidades de I+D y que denominan *innovadores de no I+D* (non-R&D innovators). Son empresas que innovan, no tanto en productos, como en procesos, y que fundamentan dicha actividad en las unidades de diseño y marketing. Dichas empresas planifican formalmente la innovación e inciden en la contratación de unos recursos humanos altamente cualificados y en el desarrollo de flujos de conocimientos del exterior provenientes de proveedores, clientes o de consultores externos (Hervas-Oliver et al., 2011). Finalmente, Damanpour et al. (2009) destacan que cuando las empresas de servicios extienden sus actividades de innovación a distintos tipos (de producto, de proceso, organizativas, etc.) ello favorece a su *performance*, porque al no concentrarse en ningún tipo en concreto, la empresa se asegura de renovar su habilidad para reconfigurar e integrar el conocimiento interno y externo.

Estos aspectos mencionados anteriormente contrastan con las evidencias que se tienen del sector de la restauración. En este sentido, Albors-Garrigos et al. (2013) muestran que gran parte de los restaurantes de alta cocina con comportamiento innovador y cuyos jefes de cocina dicen realizar tareas de I+D interno, apenas dedican un espacio específico para esta actividad (cocina laboratorio) o le dedican un tiempo específico para ella. Asimismo, muchos jefes de cocina afirmaban realizar esta actividad en horas normales de trabajo y con sus equipos habituales, tanto de personal como de maquinaria. Además, estos autores destacan que en la innovación en la alta cocina no se lleva un control del coste del proceso de innovación, lo cual puede hacer que los riesgos del comportamiento innovador sean aún mayores.

En aras de analizar la innovación en la restauración, es preciso abordar brevemente los determinantes del proceso innovador. En esta cuestión tampoco se ha producido coincidencia a la hora de la investigación. Así, por ejemplo, Martín-de Castro et al. (2013) incluye tres grupos de determinantes: competencias de los recursos humanos, competencias tecnológicas y competencias organizativas; mientras que Sundbo (1997) destaca que la innovación puede tener varios determinantes, incluyendo la investigación científica, el espíritu emprendedor, la influencia de colegas y la estrategia de la empresa. No obstante, en el seno de las empresas de restauración tradicionales, debido a su tamaño y a que normalmente es difícil que desarrollen un proceso de planificación estratégica hace que el espíritu emprendedor de figuras claves como propietario o jefe de cocina se vuelvan fundamentales. Aunque Sundbo (1997) destaca que el proceso emprendedor es difícilmente manejable por parte de la empresa. Por otra parte, debido a la estrecha relación

que mantienen las empresas de servicios con sus clientes, éstos podrían ser una fuente importante de innovación; sin embargo, los clientes han sido escasamente utilizados por las empresas de servicios en sus procesos de innovación. Es más, Sundbo (1997:434) destaca que las empresas de servicio “no son muy eficientes al establecer y utilizar las redes externas, ni para implicar a los clientes en el proceso de innovación”.

La innovación que surge del espíritu emprendedor de los jefes de cocina ha sido abundantemente tratada en la literatura (e.g., Albors-Garrigos et al., 2013; Harrington y Ottenbacher, 2013). Es una innovación que se basa en el conocimiento tácito de los jefes de cocina, adquirido a través de su formación, de la práctica repetida y del pensamiento crítico sobre las actividades realizadas (Albors-Garrigos et al., 2013). Sin embargo, la actividad de las empresas de restauración también tiene un importante componente tecnológico en sus etapas de preparación para la producción, de producción en sí misma y de servicio al cliente; de este modo, los avances tecnológicos provenientes del exterior de la empresa pueden ser un importante detonante de la innovación en las empresas de servicio. De manera similar, Albors-Garrigos et al. (2013) descubrieron que un alto porcentaje de los restaurantes que mostraban un comportamiento innovador (realizaban innovaciones de proceso, de producto y de servicio) habían basado su innovación en la adquisición de equipos de cocina innovadores. Por último, estos mismos autores observan que los restaurantes que tienen comportamiento innovador también tienen como fuente del mismo la interacción con universidades o expertos externos, pero además obtienen ideas de sus competidores, de la asistencia a ferias, de talleres de cocina o de ferias; y, sin embargo, poco de ese detonante innovador podía ser adjudicado a los clientes.

### **3.2. Modelos sobre innovación en la empresa de servicios: idoneidad para la restauración**

Debe tenerse en cuenta que la innovación en las empresas de servicios a menudo ha sido catalogada como “no sistemática”, por el hecho de que las empresas de servicios normalmente carecen de unidades de I+D con las que llevar a cabo sus innovaciones (Sundbo, 1997). Sin embargo, en el contexto de las PYMES la existencia de una unidad de I+D explica menos del 10% de la varianza de la innovación (Hervas-Oliver et al., 2011). Este hecho se puede explicar porque la innovación basada en I+D es altamente costosa e implica graves riesgos para las pequeñas y medianas empresas, en la medida en que compromete gran parte de los recursos que poseen, las cuales no tiene margen en caso de fracaso de los proyectos de I+D (Rammer et al., 2009). Además, debe tenerse en cuenta que las innovaciones en las empresas de servicios tienen menor protección frente a la imitación por parte de la competencia, que la existente en las empresas manufactureras, lo que puede ser el motivo para no comprometer recursos de esta manera (Sundbo, 1997). En este sentido, debe tenerse en cuenta que mucha de la restauración puede ser catalogada como PYME y, en esta línea, Sempere-Ripoll y Hervas-Oliver (2014) señalan que la innovación tecnológica en la PYME española es informal en la gran mayoría de los casos, basada en una nueva utilización del conocimiento y las prácticas existentes en su seno, que no está basada en la existencia de unidades de I+D y que se trata de innovación en



procesos en mayor medida que innovación en productos. Además, la innovación en el sector servicios suele ser una innovación incremental ya que los servicios son muchas veces consumidos en el punto de producción, lo que hace poco probables innovaciones radicales que impliquen distanciarse totalmente del servicio que hasta la fecha ha venido prestándose; además las innovaciones radicales requieren un mayor acceso a conocimiento externo (Damanpour et al., 2009), al que los restaurantes como PYMES normalmente tienen un acceso menor.

No obstante, aunque el proceso de innovación en las empresas de servicios ha sido descrito en términos generales como un proceso de búsqueda y aprendizaje, de prueba y error (Sundbo, 1997), ello no quiere decir que la innovación en las empresas de servicios en sí no pueda llevar un proceso sistemático que se adapte a sus peculiaridades propias. De hecho, en las empresas de servicios, la capacidad innovadora podría ser una fuente de ventaja competitiva, en la medida en que los competidores no tienen que copiar una innovación, sino la habilidad de estar constantemente generando innovaciones en la empresa (Rammer et al., 2009). En esta línea, Damanpour et al. (2009) afirman que en la organización de servicio la adopción de diferentes tipos de innovación asociados con diferentes partes de la misma pueden tener unos efectos mucho más positivos que centrarse en un tipo de innovación en una parte de la misma. Así, las PYMES de servicios desarrollan sistemas alternativos a la presencia de actividades de I+D, “poniendo más énfasis en los procesos de gestión de la innovación y explotando completamente su potencial innovador mediante las técnicas de gestión apropiadas, incluyendo el uso de conocimiento externo” (Rammer et al., 2009:36). De esta forma, estas empresas fomentarían la innovación a través de la presencia de procesos organizativos fluidos que incluirían aspectos tales como la comunicación dentro de la empresa o los incentivos a los empleados que contribuyen en los procesos de innovación. Además, la innovación se podría ver impulsada a través de la habilidad de la empresa para acceder a fuentes externas de conocimiento e innovación e incorporarlas a sus procesos de innovación internos (Rammer et al., 2009).

En este sentido, y de acuerdo a Rammer et al. (2009), la gestión de la innovación abarca actuaciones internas y actuaciones externas, ambas encaminadas a organizar el proceso de innovación de cara a maximizar su resultado. Por una parte, las actuaciones internas inciden sobre aspectos como la identificación de ideas novedosas, la generación de incentivos para la innovación o la mejora de la cooperación entre miembros de la empresa. Por otra parte, las actuaciones externas van orientadas principalmente a mejorar los vínculos con el exterior, mejorando la captación de nuevas necesidades en los clientes, integrando a los suministradores como fuente de innovación o absorbiendo conocimiento de competidores e instituciones públicas, generando o integrándose en redes de cooperación para la innovación.

Por último, en cuanto a la identificación de las etapas en las que se produce el proceso de innovación, uno de los modelos de innovación más conocidos es el de Sundbo (1997), que identifica cuatro fases: Generación de la idea, que implica que alguien en la empresa genera una idea a partir de competidores, clientes, fuentes de información, etc. La fase de

transformación en un proyecto de innovación, en la que el promotor de la idea ha de convencer a otras personas dentro de la organización del valor y la idoneidad de la nueva idea, de tal manera que sea discutida y madurada. La fase de desarrollo, que implica todas las acciones necesarias que permitan implementar la idea. Por último, la implementación, en la que la idea finalmente es convertida en un nuevo producto, o un nuevo proceso o una nueva manera de organizar la actividad.

En los restaurantes, el proceso de innovación tiene en sus etapas numerosas diferencias con los modelos tradicionales de desarrollo de nuevos productos (Harrington et al., 2009). Para Harrington et al. (2009:74), los restaurantes siguen un proceso de siete etapas: “generación de ideas, proyección, prueba y error, desarrollo del concepto, pruebas finales, formación y comercialización”. Pero además, la innovación observada en restaurantes de alta gama es una innovación que no tiene un planteamiento estratégico de la misma y que tiene un carácter más reactivo que proactivo, escasamente formal y con poca presencia de documentación explícita del proceso de innovación. Asimismo, presta poca atención a los aspectos de análisis de costes y rentabilidades, lo cual puede ser la razón de su baja tasa de éxito. Además, se basa en una red de colaboradores, tanto colegas como proveedores de materias primas e ingredientes, que proporcionan información valiosa al jefe de cocina; en la que el proceso incorpora un alto porcentaje de conocimiento tácito en su desarrollo (Harrington et al., 2009; Albors-Garrigos et al., 2013; Harrington y Ottenbacher, 2013). Por el contrario, las cadenas de restauración moderna o rápida la innovación genera su innovación generalmente en unidades de I+D siguiendo más el patrón tradicional de innovación (Harrington et al., 2009).

De acuerdo a Harrington (2004), en las operaciones de restauración el proceso de innovación debe ser de naturaleza interdisciplinaria, integrando las perspectivas de la planificación estratégica, las consideraciones de marketing y el conocimiento de las ciencias relacionadas con la producción de alimentos y de la cocina. El planteamiento sistémico hacia la innovación considera este proceso una consecuencia de diversas actividades “muchas de las cuales no pertenecen al proceso formal de investigación” (Hidalgo y Albors, 2008:115). Incluso con relación al proceso de innovación más estudiado en los restaurantes, el realizado dentro de establecimientos galardonados con estrellas Michelin, se ha encontrado que evidencian un escaso grado de formalización; el proceso no incluye una etapa de análisis de negocio y no reflexiona sobre los requerimientos organizativos en términos de competencias necesitados para ser capaz de desarrollar productos que puedan proporcionar ventajas sobre la competencia (Ottenbacher y Harrington, 2007).

### **3.3. Los activos de conocimiento**

Uno de los principales retos de la gestión de la innovación es gestionar la capacidades de los empleados de una manera estratégica, tratado de que tengan conocimientos sobre los principales avances en sus respectivas áreas de operación (Hidalgo y Albors, 2008). En este sentido, debe señalarse que la gestión del conocimiento es un área de estudio que tiene

importantes implicaciones para la performance de cualquier empresa, como ha sido puesto de manifiesto por relevantes autores (e.g., Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1997; Davenport y Prusak, 1998) que consideran al conocimiento como una fuente poderosa de creación de ventajas competitivas sostenibles en la empresa. No obstante, de acuerdo a De Saá-Pérez et al. (2012), existen pocos estudios que hayan considerado la implicación de estos procesos de gestión de recursos humanos a la hora de lograr el conocimiento necesario para la organización. De manera similar, existe una importante laguna de investigación sobre las prácticas de conocimiento de las PYMES. La gran mayoría de las PYMES no tienen planes formales que aborden sus actividades relacionadas con la gestión del conocimiento (Hidalgo y Albors, 2008). Por estas razones, en este trabajo se considera fundamental incluir en la planificación y análisis del proceso de innovación, aspectos relacionados con los activos de conocimiento como elementos clave en su éxito.

La atención sobre los activos de conocimiento tiene su fundamentación teórica en la visión de la empresa basada en los recursos, que sostiene que la *performance* de una organización está determinada en gran medida por una serie de recursos y capacidades que atesora en su interior (Barney, 1991). Esta visión ha sido adoptada por múltiples autores en su investigación sobre la gestión del conocimiento y la innovación (e.g., Li y Tsai, 2009; Martín-de Castro et al., 2013) y es la que nos lleva a fijarnos en los activos de conocimiento que poseen las empresas innovadoras y a estudiar su integración con los procesos de innovación como una manera de mejorar la capacidad innovadora. En este sentido, Li y Tsai (2009:286) afirman que “la performance competitiva de una empresa no reside en lo mucho que sepa, sino en cómo usan lo que saben”.

Es por tanto preciso aclarar qué se entiende por activo de conocimiento. En este sentido, Li y Tsai (2009: 287) consideran que los “activos de conocimiento son una combinación de procesos cognitivos, comprensión del contexto y experiencias”, aunque también los refiere como “recursos inteligentes que son constantemente acumulados en la empresa”. Los activos de conocimiento han sido definidos como formas de capital que posee la empresa, tanto a nivel individual como colectivo, cuyo valor no está basado en aspectos financieros o físicos, sino que están basados en el conocimiento (Swart y Kinnie, 2010). Los activos de conocimiento pueden ser creados por la empresa, pueden ser comprados desde el exterior, o incluso encontrarse fuera de la empresa (en sus clientes, proveedores, colaboradores, etc.), y a los que puede tenerse acceso mediante acuerdos de cooperación (Li y Tsai, 2009).

A la hora de estudiar los activos de conocimiento, Swart y Kinnie (2010) los dividen en capital humano, capital relacional y capital organizativo. El primero hace referencia al conocimiento, las habilidades y las experiencias a nivel individual de los trabajadores. En este sentido, el elemento humano también ha sido considerado como activo de conocimiento, concretado en la formación y cualificación de los empleados, su inteligencia y su experiencia (Li y Tsai, 2009). En la misma línea, en las actividades en las que el conocimiento clave está imbuido en la experiencia de los individuos, la contratación de personas externas es una manera de generar conocimiento tácito valioso y, por lo tanto, puede ser considerado un activo de conocimiento para la empresas (Rosenkopf y Almeida,

2003; Díaz-Díaz et al., 2008; De Saá-Pérez et al., 2012). El segundo tipo de activo de conocimiento hace referencia al valor creado a través de la utilización colectiva del conocimiento disponible en las redes de relaciones con clientes, suministradores o administraciones públicas. El tercero está relacionado con el conocimiento colectivo que se mantiene codificado en el interior de la organización a través de estructura, sistemas, procesos, manuales etc. Por último, cabe destacar que también han sido considerados activos de conocimiento elementos tan amplios como la cultura organizativa o la reputación (Li y Tsai, 2009).

Los activos de conocimiento se caracterizan porque su valor está determinado por las utilidades que pueden proporcionar a la hora de solventar problemas, ayudar a realizar tareas, etc. En esta misma línea, Wilkins, Van Wegen y De Hoog (1997) apuntan que el valor de los activos de conocimiento depende en gran medida del uso que la organización les proporcione. Así, a modo de ejemplo, dos organizaciones pueden tener el mismo acceso a una base de datos de clientes potenciales y, sin embargo, hacer un uso completamente diferentes de este activo de conocimiento, tanto en su orientación como en su intensidad. Finalmente, los activos de conocimiento requieren una constante actualización para evitar su obsolescencia (Wilkins et al., 1997). De manera específica, en la actividad de los restaurantes, Ottenbacher y Harrington (2007) destacan que las principales fuentes de innovación mencionadas por los chefs de los restaurantes galardonados con estrellas Michelin son las visitas a colegas, la lectura de texto sobre desarrollos culinarios y la disponibilidad de nuevas tecnologías de cocción y elaboración de alimentos. Tanto las visitas, como elemento del capital relacional del restaurante, como los otros dos elementos deben considerarse como activos de conocimiento importantes que han de ser oportunamente gestionados por los directivos.

Evidentemente, la innovación en los restaurantes de alta cocina se basa en el conocimiento tácito de sus renombrados jefes de cocina, que en muchos casos inician el proceso de innovación en solitario y que luego continúan de una manera muy jerarquizada (Albors-Garrigos et al., 2013). Resulta curioso que cuando se les pregunta a los jefes de cocina por sus fuentes de inspiración, además de cuestiones como la música o la pintura, se mencionan contactos con personas que poseen conocimientos avanzados de cuestiones limítrofes con la producción en cocina, tales como químicos (Bouty y Gómez, 2013). De este modo, Albors-Garrigos et al. (2013) observan que muchos de los grandes chefs necesitan un conocimiento específico sobre ingredientes o procesos de elaboración que han de obtener de colaboradores que se encuentran fuera del restaurante y que encuentran en la universidad o en expertos de centros de investigación. Según estos autores, gran parte de las ideas creativas de los jefes de alta cocina proviene del conocimiento que puedan tener sobre materias primas, ingredientes, nuevos sabores, colores o fragancias que puedan utilizar en su oferta. Por otra parte, un alto porcentaje de los restaurantes que muestran un comportamiento innovador, se fundamentan en la adquisición de equipos de cocina innovadores (equipos de cocina *sous-vide*, evaporadores de sabores, equipos de congelación rápida, etc.). Es decir, que el poseer equipos tecnológicamente muy avanzados facilita el proceso innovador. Por lo tanto, la información que sobre todos estos aspectos

sea capaz de adquirir y analizar la empresa de restauración puede ser fundamental a la hora de innovar. Además, los activos de conocimiento han sido vinculados en la investigación al personal técnico y profesional de la plantilla y al número de empleados de alta tecnología (Thornhill, 2006). En el caso de las empresas de restauración no se estaría hablando de ingenieros sino de cocineros, maîtres, sumilleres y directivos con formación en hostelería, los cuales tendrían que ser los que identificaran e implantaran las nuevas tecnologías y lideraran los esfuerzos por innovar.

#### **4. MODELO PROPUESTO**

Sobre la base de lo argumentado anteriormente, en este trabajo se define un modelo teórico sobre la innovación en las empresas de restauración que integra los activos de conocimiento presentes en las mismas. En este sentido, y teniendo en cuenta el carácter incremental de muchas de las innovaciones del sector servicios las empresas confían fundamentalmente en su experiencia interna y en la acción coordinada de sus distintas unidades y funciones como modo de innovar (Damanpour et al., 2009). Por otra parte, debido a que la restauración se enmarca en un sector de baja-media tecnología, a la escasa protección que pueden tener los activos de conocimiento de las empresas de restauración y a que los servicios y productos a los que den lugar pueden ser imitados en un periodo corto de tiempo, las empresas de restauración deben tender a una estrategia de innovación consistente en avanzar su frontera de conocimiento lo suficientemente rápido como para dejar a los rivales detrás (Li y Tsai, 2009; Hervas-Oliver et al., 2011).

En la medida en que las capacidades de una empresa están fundamentadas en los activos de conocimiento que posee, éstas deben hacer un esfuerzo por identificarlos para posteriormente poder gestionarlos (Li y Tsai, 2009). Además, siguiendo a Rammer et al. (2009), se considera que una mejor planificación del uso de los activos de conocimiento presentes en los restaurantes puede ser un elemento que aumente su capacidad de innovación. Por este motivo si quiere potenciar la innovación en los restaurantes se debe partir de un adecuado análisis de los activos de conocimiento internos, tratando de identificar cuáles son los que podrían ser susceptibles de generar pequeñas mejoras incrementales del producto o servicio. Ello implicaría analizar las distintas unidades funciones del restaurante (aprovisionamientos, producción, servicio, administración, comercial, etc.) tratando de identificar los activos que pudieran permitir nuevas innovaciones al restaurante. La presencia en el restaurante de activos de conocimiento relevantes y actuales, puede ser el detonante para la generación de la nueva idea por parte de alguno de los empleados que tenga acceso a dichos activos.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que el hecho de no contar con unidades de I+D hace que las PYMES tengan menos capacidad para supervisar las tendencias tecnológicas que se producen a su alrededor, así como menos capacidad de absorción del conocimiento externo (Rammer et al., 2009). De este modo, las distintas redes de contactos profesionales podrían ser la fuente para lograr el conocimiento necesario para generar la innovación. Es decir, los restaurantes deben hacer un doble ejercicio con relación a los recursos externos: en primer

lugar deben tratar de identificar las posibles fuentes de conocimiento a su alcance: proveedores con tecnologías de producción y servicio avanzadas, asociaciones de cocineros, centros de formación profesional y universitaria, etc. con el objetivo de poder acceder a sus recursos. En segundo lugar, deben tratar de integrar los recursos captados en el exterior con los recursos internos con el fin de lograr las complementariedades entre ambos. En este sentido, para los restaurantes es imprescindible tratar de incorporar a los clientes como fuentes de flujos de conocimiento que fluyan desde el exterior y que permitan innovar en aquellas áreas que realmente son valoradas por los clientes.

Además, cuando la empresa ha invertido en la obtención, comprensión y uso de una serie de activos de conocimiento, se desarrolla una capacidad de absorción que permite que cuando se produzcan avances tecnológicos u oportunidades en el entorno se esté en posición de sacarles ventaja e innovar (Cohen y Levinthal, 1990). En este sentido, estos autores señalan también la importancia de saber engranar los nuevos avances del entorno, no sólo con los activos que pueda tener la empresa sino también las peculiaridades de la misma (sus necesidades, sus procedimientos, etc.).

Como marco integrador de la discusión presentada, en la figura 1 se propone un modelo conceptual para analizar la innovación en las empresas de restauración sobre la base de los activos de conocimiento. En el modelo se observa cómo la creación de conocimiento resultante en esfuerzos innovadores puede surgir de sus propios activos de conocimiento humano, relacional y organizativo. Sobre estos activos de conocimiento actúan ciertos procesos de integración y reflexión que pueden resultar en ideas interesantes que el equipo directivo decide implantar en el mercado o la propia organización. Estos procesos giran en torno a dinámicas relacionadas con la mejora de dichos activos, dinámicas que eviten la obsolescencia de dichos activos, la mejor incorporación de los activos en los procesos productivos, la integración con las actividades formativas, la combinación de activos, la propia reflexión encaminada a buscar nuevos usos al conocimiento, etc. Todo ello con el fin de que la adecuada utilización de los activos de conocimiento dé lugar a un nuevo conocimiento dentro de la empresa, que finalmente conduzca a la innovación.



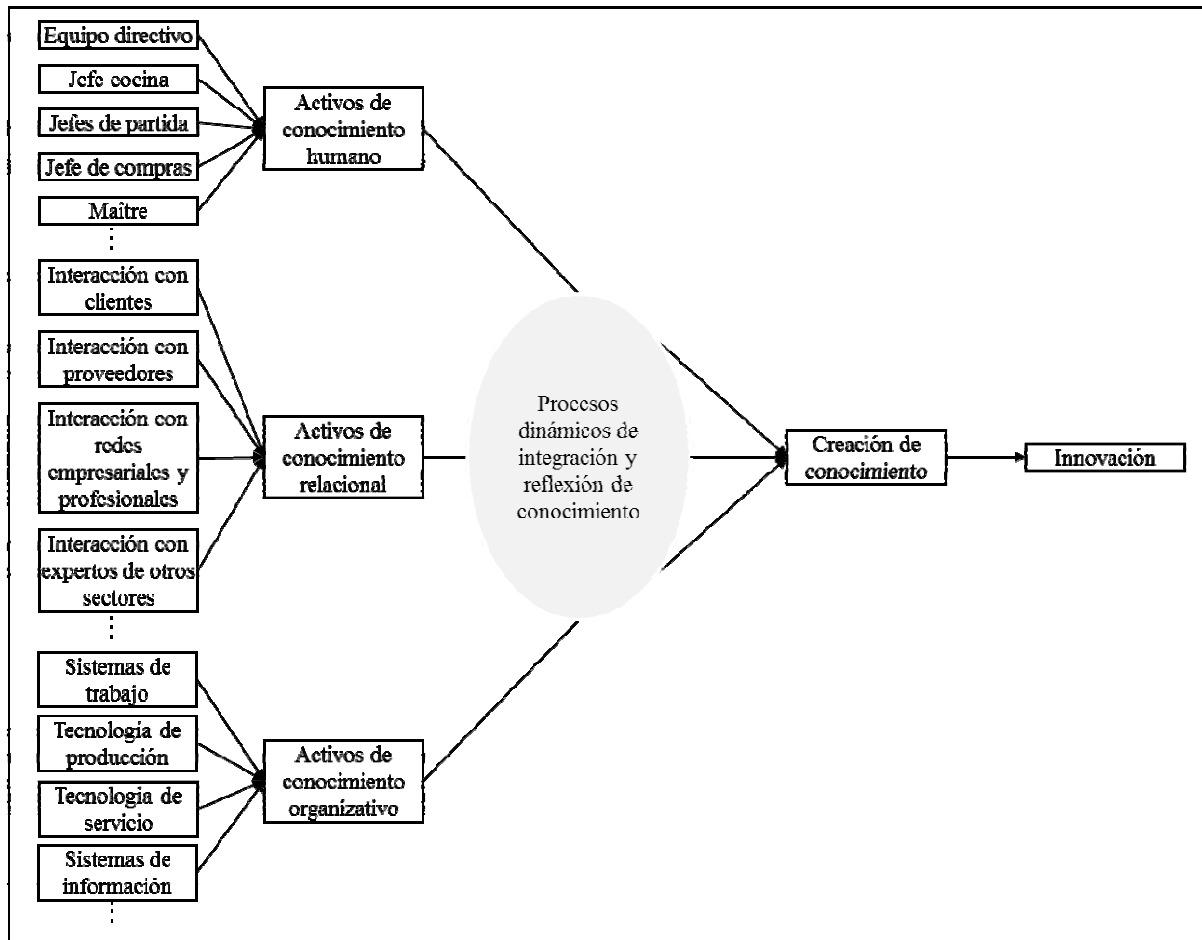


Figura 1. Modelo teórico propuesto

## 5. CONCLUSIÓN

La innovación ha sido considerada como una medida de la capacidad realizada del conocimiento, ya que representa la aplicación de los conocimientos adquiridos y generados, que son convertidos en nuevos productos y procesos (Díaz-Díaz, Aguiar-Díaz y De Saá-Pérez, 2008). En el presente trabajo se ha ahondado en esta línea y fruto de este esfuerzo, y como principal contribución a nivel académico, se ha generado un modelo teórico para el análisis de la innovación a partir de su vinculación con la literatura de gestión del conocimiento. En concreto, se ha puesto de manifiesto que la creación de un conocimiento novedoso para una empresa es un paso previo a la innovación, que requiere del control y del uso de los diferentes activos de conocimiento que existan en la empresa. Además, en el presente modelo se destaca el hecho de que la mera presencia de dichos activos no garantiza la actividad innovadora. Los activos de conocimiento existentes en la empresa tienen que ser integrados dentro de procesos dinámicos, que mediante la reflexión y la integración posibiliten el logro de las utilidades de dichos activos en términos de innovación. Por último, la integración de los activos de conocimiento en las distintas áreas y procesos de la empresa es un área de estudio interesante, para la que el presente trabajo sirve como primera aproximación.

Por otra parte, el presente trabajo tiene importantes implicaciones prácticas para los directivos y propietarios de restaurantes. En este sentido, los gerentes de los restaurantes no deberían subestimar la capacidad de innovación de sus negocios, simplemente porque no tengan unas estructuras tan sólidas y formales como las que tienen las grandes empresas innovadoras (Hervas-Oliver et al., 2011). De este modo, es importante tener en cuenta que cuando se produzca una innovación, los gerentes de los restaurantes traten de adaptar los aspectos organizativos y comerciales a la misma para obtener el máximo rendimiento de la misma, tal y como recomiendan Sempere-Ripoll y Hervás-Oliver (2014).

Además, desde un punto de vista práctico, los restaurantes deberían vincular dichos activos de conocimiento con la estrategia de negocios de la empresa, lo que implicaría un cierto grado de formalidad en la planificación de la innovación y de la gestión de los activos de conocimiento. Esta idea puede ser compatible con una innovación que parta de los activos de conocimiento que tenga la empresa y que sean la base para fundamentar el proceso de innovación continua de una manera fluida (Li y Tsai, 2009). Además, ciertos procesos relacionados con la gestión de recursos humanos, entre los que destacaría la formación, deberían estar en sintonía con los activos de conocimiento existentes y los no existentes, aunque necesarios para cumplir con los objetivos de la estrategia de la empresa.

Finalmente, como sugieren Damanpour et al. (2009), los restaurantes deberían innovar, tanto en productos, como en servicios, procesos, en aspectos organizativos y de marketing. De este modo, podrían generar de una manera permanente innovaciones en distintas áreas que les permitieran diferenciarse de la competencia al tiempo que se asegurarían de llevar al máximo su capacidad para integrar los distintos activos de conocimiento internos y externos en todas las áreas de la empresa. Esto les permitiría lograr una capacidad de innovación que podría constituir una ventaja competitiva al no ser fácilmente imitable por parte de los competidores.

## **6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo sienta las bases teóricas para la realización de un trabajo empírico que se pretende acometer en el contexto del sector de la restauración comercial independiente de las Islas Canarias. En este contexto geográfico se adolece de una falta de actividad innovadora que sí se evidencia, por ejemplo, en otras comunidades autónomas como País Vasco o Cataluña. Esta menor actividad innovadora dificulta el desarrollo de una identidad gastronómica de mayor pujanza que, caso de existir, se consideraría como un importante atractivo turístico. Así, la generación de una restauración de mayor nivel innovador podría constituirse como el activo principal para el desarrollo de diversos productos turísticos que giren alrededor de la gastronomía.

Por todo lo anteriormente expuesto, se considera que una aplicación práctica del modelo teórico planteado sería muy útil para el desarrollo de un turismo gastronómico de calidad en las Islas Canarias. De este modo, el análisis del conocimiento que las empresas de restauración canarias tienen de sus propios activos de conocimiento, así como de los procesos de integración y reflexión que utilizan con el fin de que conduzcan a la creación de un conocimiento que, a su vez, posibilite la aparición de innovaciones, se presume de una gran utilidad para el desarrollo de una mayor capacidad innovadora. Todo ello con el fin de generar un conocimiento académico que permita hacer recomendaciones que ayuden a las empresas de restauración canarias a captar, a nivel nacional e internacional, un cliente conocedor de la gastronomía y cuyo nivel de gasto en el destino está por encima de clientes más tradicionales del modelo turístico de Canarias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albors-Garrigos, J.; Barreto, V.; García-Segovia, P.; Martínez-Monzó, J. y Hervás-Oliver, J.L. (2013). Creativity and innovation patterns of haute cuisine chefs. *Journal of Culinary Science & Technology*, 1: 19-35.
- Andries, P. y Czarnitzki, D. (2014). Small firm innovation performance and employee involvement. *Small Business Economics*, 43: 21-38.
- Amara, N.; Landry, R. y Doloreux, D. (2009). Patterns of innovation in knowledge intensive business services. *The Service Industries Journal*, 29 (4): 407-430.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Bouty, I. y Gomez, M.L. (2013). Creativity in haute cuisine: Strategic knowledge and practice in gourmet kitchens. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11 (1): 80-95.
- Chang, S.; Gong, Y. y Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 812-818.
- Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128-152.
- Damanpour, F.; Walker, R.M. y Avellaneda, C.N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46 (4): 650-675.
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organisations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston, Estados Unidos.
- De Saá-Pérez, P.; Díaz-Díaz, N. L.; Ballesteros-Rodríguez, J. L. (2012). The role of training to innovate in SMEs. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14 (2): 218-230.
- Díaz-Díaz, N.L.; Aguiar-Díaz, I., y De Saá-Pérez, P. (2008). The effect of technological knowledge assets on performance: The innovative choice in Spanish firms. *Research Policy*, 37: 1515-1529.
- Grant, R.M. (1997). The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3): 450-454.

- Harrington, R.J. (2004). Part I. *Journal of Foodservice Business Research*, 7 (3): 35-57.
- Harrington, R.J.; Baggs, C. y Ottenbacher, M.C. (2009). Moving from a tacit to a structured culinary innovation process: A case for the BASICS and just-right plots in evaluation. *Journal of Culinary Science & Technology*, 7(1): 73-88.
- Harrington, R.J. and Ottenbacher, M.C. (2013). Managing the culinary innovation process: The case of new product development. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11 (1): 4-18.
- Hervas-Oliver, J.L.; Albors Garrigos, J. y Gil-Pechua, I. (2011). Making sense of innovation by R&D and non R&D innovators in low technology contexts: A forgotten lesson for policymakers. *Technovation*, 31: 427-446.
- Hidalgo, A. y Albors, J. (2008). Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&D Management*, 38 (2): 113-127.
- Li, S. y Tsai, M. (2009). A dynamic taxonomy for managing knowledge assets. *Technovation*, 29: 284-298.
- Martin-de Castro, G.; Delgado-Verde, M.; Navas-López, J.E. y Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, 80: 351-363.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, Nueva York, Estados Unidos.
- OCDE (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Paris: OECD.
- Ottenbacher, M. y Harrington, R.J. (2007). The culinary innovation process. *Journal of Culinary Science & Technology*, 5 (4): 9-35.
- Rammer, C.; Czarnitzki, D. y Spielkamp, A. (2009). Innovation success of non-R&D-performers: substituting technology by management in SMEs. *Small Business Economics*, 33: 35-58.
- Rodgers, S. (2007). Innovation in food service technology and its strategic role. *Hospitality Management*, 26: 899-912.
- Rosenkopf, L. y Almeida, P., A. (2003). Overcoming local search through alliances and mobility. *Management Science*, 49 (6): 751-766.
- Swart, J. y Kinnie, N. (2010). Organisational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 20 (1): 64-79.
- Sempere-Ripoll, F. y Hervas-Oliver, J.L. (2014). Innovación tecnológica y no tecnológica: Efectos complementarios en la performance empresarial. *Revista Economía Industrial*, 39: 71-76.
- Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *The Service Industries Journal*, 17 (3): 432-455.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 2: 687-703.
- Wilkins, J.; Van Wegen, B. y De Hoog, R. (1997). Understanding and valuing knowledge assets: Overview and method. *Expert Systems with Applications*, 13 (1): 55-72.