



Investigaciones Europeas de Dirección y  
Economía de la Empresa

ISSN: 1135-2523

iedee@aedem-virtual.com

Academia Europea de Dirección y Economía  
de la Empresa  
España

Martelo Landrogez, Silvia; Barroso Castro, Carmen; Cepeda Carrión, Gabriel  
CREANDO CAPACIDADES QUE AUMENTEN EL VALOR PARA EL CLIENTE  
Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 17, núm. 2, mayo-agosto,  
2011, pp. 69-87  
Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa  
Vigo, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274119541003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## CREANDO CAPACIDADES QUE AUMENTEN EL VALOR PARA EL CLIENTE

**Martelo Landroquez, Silvia \***

**Barroso Castro, Carmen \*\***

**Cepeda Carrión, Gabriel \*\*\***

Universidad de Sevilla

**Recibido:** 22 de marzo de 2010

**Aceptado:** 15 de marzo de 2011

**RESUMEN:** El objetivo de este artículo es contribuir a la literatura al identificar las posibles combinaciones entre tres capacidades organizativas (orientación al mercado, procesos de conocimiento y gestión de la relación con el cliente) y analizar su interacción, cuyo resultado será la creación de un mayor valor para el cliente. Nuestra pregunta clave es 'si los clientes demandan mayor valor, ¿cómo tenemos que combinar las capacidades existentes en la empresa para ofrecerle al cliente ese valor superior?' Nosotros proponemos que la interacción entre las tres capacidades conforma una capacidad de orden superior.

**PALABRAS CLAVE:** Valor para el Cliente, Capacidades, Orientación al Mercado, Procesos de Conocimiento, Gestión de la Relación con el Cliente.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M10.

### CREATING CAPABILITIES THAT INCREASE CUSTOMER VALUE

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to contribute to the strategic management literature by identifying the possible combinations among three organizational capabilities (market orientation, knowledge processes and customer relationship management). We also analyze the possible interaction among them to give the creation of superior customer value as a result. Our research question is 'if the customer requires a superior value, how the firm has to combine the extant capabilities to offer them this superior value?' We advance that the interaction among the three proposed capabilities constitutes a capability.

**KEY WORDS:** Customer Value, Capabilities, Market Orientation, Knowledge Processes, Customer Relationship Management.

**JEL CLASSIFICATION:** M10.

## 1. INTRODUCCIÓN

Una de las consecuencias más notables de la intensidad competitiva y de la globalización de la economía actual se concreta en el cambio del papel del cliente: éste, pasa de ser un simple consumidor a un consumidor, cooperador, coproductor, cocreador de valor y codesarrollador de conocimiento y capacidades (Wang, Lo, Chi y Yang, 2004); que, además, demanda a las empresas una mayor generación de valor (Sánchez, Iniesta y Holbrook, 2009). Ello trae consigo que cada vez más empresas vean el 'valor para el cliente' como un factor clave a la hora de buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva (Woodruff, 1997; Woodruff y Gardial, 1996).

Para aumentar el valor creado para el cliente son de vital importancia las capacidades organizativas. De todas las capacidades posibles, las empresas deben centrarse en aquéllas que

Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Universidad de Sevilla, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Av. Ramón y Cajal Nº 1, E-41018, SEVILLA, España.

\* e-mail: silvia.martelo@microsa.es

\*\* e-mail: barroso@us.es

\*\*\* e-mail: gabi@us.es



consideren al cliente como un elemento principal. Esta es la razón por la que este trabajo identifica las tres siguientes: la orientación al mercado (OM, en adelante), los procesos de conocimiento (PC, en adelante) y la gestión de la relación con el cliente (GRC, en adelante).

Si buscamos dentro de la empresa, una capacidad clave para crear valor para el cliente es los PC. Esta capacidad es importante debido a que el conocimiento es visto como un recurso estratégico clave (Grant, 1996a; Pan y Scarbrough, 1999; Van den Hooff y Huysman, 2009); esto es, si las empresas quieren sacar provecho del conocimiento que poseen tienen que saber cómo es creado, compartido y usado en la empresa (Ipe, 2003). Para que la empresa pueda aplicar los PC de forma eficaz, es necesaria la presencia de una cultura organizativa. Esta cultura hace referencia a la OM. Y, para que la empresa pueda al mismo tiempo aprovechar la cultura de OM y el conocimiento obtenido del exterior, también es necesaria una capacidad que actúe como mantenedor. Ésta otra capacidad es la GRC.

De la literatura existente, deducimos que cada una de estas tres capacidades está relacionada con el valor para el cliente; esto es, las empresas orientadas al mercado, aquellas que desarrollan sus PC o las que gestionan su relación con el cliente, buscan sobre todo ofrecer mayor valor a los clientes. Pero lo importante no es su influencia de forma individual y en un momento del tiempo; lo importante es que la incidencia de estas tres capacidades sea global y sostenible. Según Sirmon, Hitt e Ireland (2007), tener recursos y capacidades valiosos o raros no es suficiente para obtener una ventaja competitiva o crear valor; las empresas deben ser capaces de gestionarlos eficazmente. Por tanto, la creación de valor puede también producirse recomblando los recursos y capacidades existentes (Morrow, Sirmon, Hitt y Holcomb, 2007). Las capacidades organizativas tienen que ser capaces de reconfigurarse para permitir a la empresa crear valor a lo largo del tiempo.

Aunque Liyun, Keyi, Xiaoshu y Fangfang (2008) plantean una posible relación entre estas tres capacidades organizativas, creemos que su justificación teórica es escasa; además, ellos tratan la posible influencia de dicha relación en el rendimiento de la empresa. Nosotros vamos a profundizar en la relación entre las tres capacidades, proponiendo que dicha relación contribuye al incremento del valor para el cliente. Por tanto, en este artículo tratamos este “gap” en la literatura planteando que si las tres capacidades identificadas (OM, PC y GRC) interactúan entre sí, el valor creado para el cliente será mayor. La idea es ver cómo de manera conjunta e individual, las tres capacidades propuestas influyen en el valor para el cliente; proponiendo además que la interrelación entre ellas puede constituir una capacidad de orden superior (propuesta en el modelo como una ‘caja negra’) para la durabilidad de la ventaja competitiva de la empresa. En concreto, nuestra **pregunta clave** es **‘si los clientes demandan mayor valor, ¿cómo tenemos que combinar las capacidades existentes en la empresa para ofrecerle al cliente ese valor superior?’**

En resumen, el objetivo de este artículo es contribuir a la literatura intentando identificar las posibles combinaciones entre las tres capacidades propuestas y viendo cómo es posible que interactúen para dar como resultado la creación de un mayor valor para el cliente. Entendemos que éste es un objetivo tremendamente ambicioso, del que este trabajo no es más que el punto inicial. Comenzamos nuestra investigación con el marco teórico del que partimos. Después, apoyándonos en la literatura existente sobre OM, PC, GRC y valor

para el cliente, desarrollamos una serie de proposiciones para tratar nuestra pregunta clave y describir las posibles relaciones entre las capacidades organizativas propuestas y el valor para el cliente. Por último, resaltamos las implicaciones del estudio. Hemos de reseñar que nuestra investigación tiene un carácter eminentemente teórico.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Conocer cómo las empresas crean y mantienen una ventaja competitiva, es algo fundamental en el campo de la dirección estratégica (Zott, 2003). Para la teoría de los recursos y capacidades (RBV, en adelante), la esencia recae en el énfasis de los recursos y capacidades como origen de la ventaja competitiva (Barney, 1991; Helfat y Peteraf, 2003; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf 1993; Wernerfelt, 1984). Así, los recursos son ‘conjuntos de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa’, mientras que las capacidades ‘hacen referencia a la habilidad de una empresa para usar los recursos, normalmente en combinación, usando procesos organizativos, para lograr un final deseado’ (Amit y Schoemaker, 1993). Makadok (2001) identifica dos características clave para distinguir una capacidad de otros tipos de recursos: a) una capacidad es específica de la empresa ya que está incorporada en la empresa y en sus procesos. Debido a esta incorporación, la propiedad de la capacidad no puede ser fácilmente transferida de una empresa a otra (Teece, Pisano y Shuen, 1997); b) el propósito principal de la capacidad es aumentar la productividad de los otros recursos que la empresa posee.

La RBV asume que los recursos están heterogéneamente distribuidos entre las empresas y que tal heterogeneidad puede mantenerse durante el tiempo (Ambrosini y Bowman, 2009; Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Daniel y Wilson, 2003; Mahoney y Pandian, 1992; McKelvie y Davidsson, 2009; Penrose, 1959; Wang y Ahmed, 2007; Wernerfelt, 1984). Basándose en estas suposiciones, los investigadores han teorizado que cuando las empresas tienen recursos y capacidades que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN), pueden usarlos para implementar estrategias de creación de valor que pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Conner y Prahalad, 1996; Nelson, 1991; Peteraf, 1993; Peteraf y Barney, 2003; Prahalad y Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984, 1995).

En esta investigación, argumentamos que las empresas son conscientes de la necesidad de generar un mayor valor para el cliente actuando en un entorno tremendamente cambiante y competitivo. Para ello, es necesario que sean capaces de combinar adecuadamente sus capacidades organizativas centradas en el cliente y adaptarlas permanentemente a su entorno.

Los escasos trabajos que han analizado los procesos de desarrollo de capacidades para crear valor para el cliente (Sirmon et al., 2007) identifican el papel del diseño de la configuración de capacidades (denominado proceso de movilización), basado en la comprensión de los mercados y las necesidades de los clientes; la integración de las capacidades en aras de generar configuraciones de capacidades (proceso de coordinación), así como la utilización de las configuraciones de capacidades (proceso de despliegue). Tuominen (2004) señala que crear valor es una capacidad organizativa necesaria para alcanzar una posición de ventaja competitiva; y que el dinamismo y la incertidumbre de los mercados hace poco probable el sostenimiento de dicha ventaja a lo largo de tiempo, de forma que las

empresas deberán crear de forma continua un nuevo valor para los clientes a la vez que mantienen el valor creado en periodos previos (Eisenhardt y Martin, 2000; Morrow et al., 2007; Sirmon et al., 2007).

Bajo estas condiciones, crear valor para el cliente puede considerarse como una capacidad de orden superior, al referirse al proceso de desarrollo de las capacidades necesarias para proporcionar al cliente continuamente un valor superior al de la competencia (Sirmon et al., 2007). A continuación, analizaremos individualmente cada una de las capacidades organizativas consideradas, identificando su papel en la generación de valor para el cliente. Posteriormente, daremos paso al estudio de las interrelaciones entre ellas.

## **2.1. La orientación al mercado**

Las empresas orientadas al mercado buscan entender las necesidades explícitas y latentes de los clientes, y desarrollar mejores soluciones para esas necesidades (Day, 1994; Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 1995). Jaworski y Kohli (1996) señalan que reaccionar, exclusivamente, a las necesidades explícitas de los clientes es inadecuado para la creación de ventajas competitivas. La oportunidad de conseguir una fuerte lealtad de los clientes se alcanza cuando las empresas son capaces de entender y satisfacer sus necesidades latentes (Slater y Narver, 1999). Cuanto mayor sea la OM de una empresa, mayor será la proporción de sus actividades que están orientadas a entender las necesidades latentes de los clientes (Slater y Narver, 1999).

Según Slater y Narver (1995), la OM es 'la cultura que a) pone la más alta prioridad en la creación y mantenimiento rentable de un mayor valor para el cliente, mientras considera los intereses de otros grupos claves y b) ofrece normas para un comportamiento hacia el desarrollo organizativo y la reacción ante la información de mercado'.

En condiciones de turbulencia, es fundamental que las empresas estén altamente orientadas al mercado. En tales condiciones, la dirección debe asumir actividades orientadas al mercado mientras mantiene la flexibilidad para cambiar los recursos y adaptarlos a las tendencias potenciales del mismo (Pulendran, Speed y Widing, 2000).

Tras revisar las definiciones de OM propuestas por distintos autores (Day, 1994; Deshpandé y Farley, 1998; Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Kohli y Jaworski, 1990; Lado, Maydeu-Olivares y Rivera, 1998; Narver y Slater, 1990; Narver, Slater y Tietje, 1998; Ruekert, 1992; Shapiro, 1988; Slater y Narver, 1994b; Slater y Narver, 1995; Slater y Narver, 2000; Woodruff, 1997; entre otros), optamos por referirnos a la OM como el 'conjunto de actividades organizativas a través de las cuales una empresa obtiene información de mercado acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes, disemina dicha información dentro de la empresa y reacciona ante ella'.

## **2.2. Los procesos de conocimiento**

La entrada del mundo de los negocios en la era del conocimiento, ha generado nuevos términos que no existían hace varias décadas (Serenko y Bontis, 2004). Conocimiento y gestión son conceptos que, obviamente, no son nuevos. Sin embargo, la combinación 'gestión del conocimiento' es más reciente (Alvesson y Kärreman, 2001). Dicho concepto se asocia a la aparición de las tecnologías de la comunicación (ej. internet, intranets, email) que crean acceso a redes computarizadas que permiten la interacción a tiempo real, a pesar de la distancia física (Alvesson y Kärreman, 2001; Hansen, Nohria y Tierney, 1999). Su popularidad ha aumentado

de manera espectacular tanto para los académicos como para los profesionales (Serenko y Bontis, 2004). Al igual que el conocimiento es considerado el recurso estratégico más importante de las empresas, la gestión de sus procesos es considerada crítica para el éxito organizativo (Van den Hooff y Huysman, 2009).

Debido a la importancia que se le da a los activos intangibles de la empresa, debemos encontrar formas de gestionarlos (Spender, 2006). Los profesionales ven la gestión de los PC como el resultado de las fuerzas competitivas y de la necesidad de gestionar los activos intangibles de la empresa más eficientemente (Spender y Scherer, 2007).

El reconocimiento del conocimiento como un recurso clave de las empresas actuales, ratifica la necesidad de procesos que faciliten la creación, transferencia y apalancamiento del conocimiento individual y colectivo (Becerra-Fernandez y Sabherwal, 2001; Drucker, 1993; Ipe, 2003; Nonaka y Takeuchi, 1995). Todas las empresas deberían conocer la importancia del conocimiento y enseñar las habilidades del conocimiento a sus empleados. Todos los empleados deben ser animados a crear, compartir, descubrir y usar conocimiento en sus rutinas diarias (Davenport y Prusak, 1998).

Después de revisar las definiciones de gestión del conocimiento y de sus procesos asociados propuestas por distintos autores (Alavi y Leidner, 2001; Bhatt, 2001; Chou, Chang, Cheng y Tsai, 2007; Gold, 2001; Lin, 2007; McDermott, 1999; Neef, 1999; Palacios-Marqués y Garrigós-Simón, 2005; Pan y Scarbrough, 1999; Probst, Raub y Romhardt, 2000; Quintas, Lefrere y Jones, 1997; Ruggles, 1998; Sabherwal y Becerra-Fernandez, 2003; Swan, Newell, Scarbrough y Hislop, 1999; Tirpak, 2005; entre otros), finalmente definimos los PC como ‘aquella serie de actividades de la empresa centradas en los procesos de creación, transferencia, aplicación y almacenamiento/recuperación de conocimiento’. En nuestro estudio, entendemos por PC la capacidad operativa o “*compentence*” que manipula el conocimiento dentro de la organización.

### **2.3. La gestión de la relación con el cliente**

Aunque parece no haber ninguna fecha específica, ni ningún libro ni artículo que marque la introducción del concepto de ‘relación con el cliente’ en el pensamiento académico y de negocio, el marketing relacional ya era un tema de plena actualidad a mediados de los años 80 (Crosby, 2002). Como Barroso y Martín (1999) apuntan, el concepto de relación es una vieja idea que ha estado presente desde siempre en los mercados económicos; no obstante, el impulso que recibe viene dado por la importancia de retener a los clientes en las empresas, básicamente, desde el punto de vista económico y competitivo. Como vemos, desde hace tiempo la investigación en marketing se ha centrado en las relaciones y en crear asociaciones (Crosby, Evans y Cowles, 1990; Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Morgan y Hunt, 1994); pero no ha sido hasta que la tecnología se ha vuelto disponible para apoyar a los directivos a la hora de crear relaciones, cuando la GRC se ha vuelto una parte importante de esta investigación (Chen y Popovich, 2003; Richards y Jones, 2008).

La GRC tiene sus raíces en el marketing relacional cuyo objetivo es mejorar la rentabilidad a largo plazo (Chen y Popovich, 2003; Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Gebert, Geib, Kolbe y Brenner, 2003). Una amplia variedad de términos como marketing relacional, gestión de las relaciones, gestión del cliente, GRC, etc. han sido usados para describir el proceso o actividades enfocadas a crear relaciones rentables a largo plazo con los clientes (Jain, Jain y Dhar, 2002); aunque los dos más usados en la literatura son marketing relacional y GRC.

Aunque no existe consenso respecto a la relación entre estos dos términos (Parvatiyar y Sheth, 2000; Parvatiyar y Sheth, 2001; Sin, Tse y Yim, 2005), nosotros vamos a considerar que ambos conceptos hacen referencia al mismo fenómeno, esto es, la creación y gestión de relaciones con los clientes; y, por tanto, vamos a usar ambos términos como sinónimos.

Cada vez más las empresas se dan cuenta de que los clientes son sus activos más importantes, y ven las relaciones con los clientes como intercambios mutuamente beneficiosos (Grönroos, 1994) y oportunidades que necesitan ser gestionadas (Bowman y Narayandas, 2001; Reinartz y Kumar, 2000). La GRC surge porque los clientes difieren en sus preferencias y hábitos de compra; si todos los clientes fueran iguales, no sería necesaria (Bose, 2002; McKim y Hughes, 2001).

Una vez que hemos revisado las definiciones de GRC existentes en la literatura (Barroso y Martín, 1999; Berry, 1983; Kim y Kim, 2009; Ling y Yen, 2001; Morgan y Hunt, 1994; Peppers, Rogers y Dorf, 1999; Reinartz, Krafft y Hoyer, 2004; Zablah, Bellenger y Johnston, 2004; entre otros), al hablar de GRC nos referimos a ‘las actividades de la empresa orientadas a crear y mantener una relación a largo plazo con los clientes’.

En la tabla 1 mostramos, a modo de resumen, las definiciones elegidas para hacer referencia a las tres capacidades organizativas anteriores (OM, PC y GRC):

**Tabla 1. Definición de las tres capacidades organizativas del modelo**

Capacidad organizativa	Definición
Orientación al mercado	‘Conjunto de actividades organizativas a través de las cuales una empresa obtiene información del mercado acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes, disemina dicha información dentro de la empresa y reacciona ante ella’
Procesos de conocimiento	‘Aquella serie de actividades de la empresa centradas en los procesos de creación, transferencia, aplicación y almacenamiento/recuperación de conocimiento’
Gestión de la relación con el cliente	‘Actividades de la empresa orientadas a crear y mantener una relación a largo plazo con los clientes’

*Fuente: Elaboración propia*

#### **2.4. El valor para el cliente**

Entender lo que los clientes valoran de una oferta dada, crear valor para ellos y después gestionarlo a lo largo del tiempo, han sido reconocidos durante mucho tiempo como elementos esenciales de la estrategia de negocio de las empresas (Drucker, 1985; Porter, 1985, 1998; Slater y Narver, 1998). Determinar lo que el cliente quiere de un producto/servicio también ayuda a la empresa a formular su propuesta de valor. Porter (1985) apunta que la ventaja competitiva de una empresa proviene de su habilidad para crear valor para sus clientes, que exceda el coste en que la empresa incurre para crear ese valor (DeSarbo, Jedidi y Sinha, 2001).

El ‘valor para el cliente’ surge en los años 90 como un tema de creciente interés para las empresas, tanto a nivel académico como a nivel profesional. Este concepto es considerado como uno de los factores más significativos para el éxito de una empresa (Gale, 1994; Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997; Zeithaml, 1988; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996) y ha sido señalado como una fuente importante de ventaja competitiva (Mizik y Jacobson, 2003; Spiteri y Dion, 2004; Woodruff, 1997). El valor para el cliente también es reconocido como la base fundamental en toda actividad de marketing (Holbrook, 1996) y es visto como una

herramienta estratégica crítica para atraer y retener a los clientes (Lee y Overby, 2004; Sánchez e Inieta, 2006; Wang et al., 2004) y como un indicador de las intenciones de recompra (Parasuraman y Grewal, 2000).

Durante las últimas décadas, las empresas se han encontrado en un nuevo entorno competitivo complejo, en el que cada vez más clientes piden insistentemente la creación de valor (Sánchez et al., 2009). Cada vez más empresas ven el valor para el cliente como un factor clave a la hora de buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva (Woodruff, 1997; Woodruff y Gardial, 1996). Esto ha generado un creciente interés en crear y entregar un mayor valor para el cliente (Smith y Colgate, 2007; Wang et al., 2004).

### **3. MODELO PROPUESTO**

#### **3.1. La orientación al mercado y el valor para el cliente**

Una orientación al cliente es el ingrediente central de una propuesta basada en el valor para el cliente. Según Han, Kim y Srivastava (1998), la orientación al cliente pone la prioridad más alta en encontrar continuamente formas para proporcionar mayor valor para el cliente. Narver y Slater (1990) la combinan con la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional en una OM (McNaughton, Osborne, Morgan y Kutwaroo, 2001). La OM guía la inversión en activos basados en el mercado que pueden desplegarse para crear valor para el cliente (McNaughton et al., 2001).

Por tanto, para crear mayor valor para sus clientes objetivo, una empresa debe estar orientada al cliente, orientada al competidor y coordinada interfuncionalmente; es decir, una empresa debe estar orientada al mercado (Narver y Slater, 1990). Según varios autores, la OM es la cultura de la empresa que más eficazmente y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de mayor valor para los clientes y, por tanto, de un rendimiento superior para la empresa (Aaker, 1988; Kohli y Jaworski, 1990; Kotler, 1984; Kotler y Andreasen, 1987; Shapiro, 1988; Webster, 1988). Asimismo, Barroso y Martín (1999) exponen que la cultura y los comportamientos que promueve la OM suponen un sólido fundamento que impulsa las capacidades de la empresa necesarias para la creación de un mayor valor.

El centro de la OM es el compromiso total de la empresa con la creación continua de mayor valor para los clientes (Narver y Slater, 1998). Las empresas orientadas al mercado están comprometidas con el conocimiento tanto expreso como latente de las necesidades de sus clientes, y las capacidades y planes de sus competidores, a través de procesos de adquisición y evaluación de información de mercado de una forma sistemática y anticipadora (Slater y Narver, 1998). Una OM facilita la recogida y el uso de información de mercado y se centra en la coordinación de recursos para entregar mayor valor para el cliente (McNaughton et al., 2001; Slater y Narver, 1994a, 1995). Un argumento habitual en la literatura sobre OM sugiere que las empresas orientadas al mercado están mejor posicionadas para satisfacer a sus clientes (Narver y Slater, 1990). En este sentido, la generalidad de las instituciones bancarias analizan las necesidades de sus clientes y las capacidades de los competidores a la hora de proponer ofertas para satisfacer a sus clientes. Prueba de ello son las acciones como las del BBVA, a través de su propuesta de Banca responsable, enfocada a la satisfacción del cliente.



Por tanto, apoyándonos en estos argumentos, podemos establecer que la OM centra su ventaja competitiva en la creación y entrega de un mayor valor para el cliente.

*Proposición 1a: La variable 'OM' tiene una relación positiva con la variable 'valor para el cliente'.*

### **3.2. Los procesos de conocimiento y el valor para el cliente**

Las empresas, cada vez más, ven a sus activos intelectuales como recursos estratégicos que pueden ser aprovechados y gestionados eficazmente para alcanzar una ventaja competitiva y sobrevivir (Qureshi, Briggs y Hlupic, 2006). En estas nuevas economías, el conocimiento es visto como el principal conductor de la creación de valor y la ventaja competitiva (Prahalad y Hamel, 1990).

La relación entre la gestión de los PC y el valor para el cliente ha sido discutida ampliamente en la literatura reciente (Despres y Chauvel, 1999; Gebert et al., 2003; Rezgui, 2007). Además, Despres y Chauvel (1999) sugieren que el conocimiento puede ser descrito como una fuente de creación de valor (Vorakulpipat y Rezgui, 2008). En términos de los procesos organizativos, Gebert et al. (2003) sugieren que los PC tienen capacidades de creación de valor inherentes (Vorakulpipat y Rezgui, 2008).

En este contexto, los PC se perciben como un conjunto de procesos necesarios para que la empresa pueda usar lo que sabe para crear valor para sus clientes (Vorakulpipat y Rezgui, 2008). En el caso de los PC, estamos haciendo referencia al aspecto interno de la creación de valor. Las empresas llevan a cabo una serie de procesos internos (creación, transferencia, aplicación y almacenamiento/recuperación de conocimiento) con el propósito de crear valor para el cliente. Por ejemplo, el sistema de almacenamiento de información mediante diferentes bases de datos, para un correcto uso y explotación de los diferentes gestores de cuenta, muestra la relación señalada. Dicha información, bien analizada y explotada, permite ofrecer al cliente un conjunto de servicios que éste valorará muy positivamente. Este es el caso de la mayoría de sistemas de operativa bancaria, donde existe además un sistema de ayuda y frecuencia de uso basado en el conocimiento acumulado. Especialmente relevante es el CIC (Círculos de Intercambio de Conocimiento) y Virtágora en Caixa Sabadell.

Si tomamos como base los argumentos anteriores, una empresa que analiza y explota detenidamente sus PC, lo hace con el objetivo de aumentar el valor creado para sus clientes.

*Proposición 1b: La variable 'PC' está relacionada positivamente con la variable 'valor para el cliente'.*

### **3.3. La gestión de la relación con el cliente y el valor para el cliente**

Desde el punto de vista del marketing relacional, las empresas deben preocuparse por desarrollar y mantener relaciones continuadas con los clientes, siempre bajo la premisa de que dicha relación proporcione valor para todos los actores implicados en la misma. En el momento en que esta situación no se presente, la relación se romperá. De esta forma, el valor es considerado como un componente esencial dentro de la GRC, y la capacidad de las empresas para proveer un mayor valor para el cliente está marcando, desde los años 90, la diferenciación entre éstas, siendo la clave para obtener y mantener una ventaja competitiva sostenible (Barroso y Martín, 1999).

Sharma y Sheth (1997) sugieren que las relaciones llevan a la creación de valor. La GRC es una inversión por parte de toda la empresa que busca maximizar el valor entregado a los clientes, personalizando los comportamientos y las ofertas (Plakoyiannaki y Tzokas, 2002). Los clientes obtienen mayor valor debido a que las empresas satisfacen sus necesidades específicas (Krasnikov, Jayachandran y Kumar, 2009). Por tanto, el énfasis de la GRC no está en cómo vender los productos/servicios sino en cómo crear valor para el cliente (Boulding, Staelin, Ehret y Johnston, 2005).

Según Verhoef y Langerak (2002), la GRC empieza con un reconocimiento por parte de toda la empresa de que crear valor para los clientes es la filosofía de negocio que les guía. De hecho, son muchos los autores que mencionan la creación y entrega de valor para el cliente como una característica clave de la GRC (Berry, 2002; Boulding et al., 2005; Buttle, 2009; Chan, 2005; Gummesson, 2002; Kotler y Armstrong, 2004; Parvatiyar y Sheth, 2001; Payne y Frow, 2005; Ryals y Knox, 2001; Verhoef y Langerak, 2002). Sheth y Parvatiyar (2002) plantean que la GRC es una actividad que añade valor a través de la interdependencia mutua y la colaboración entre una empresa y sus clientes.

Como hemos visto, el deseo de la empresa de crear y mantener una relación a largo plazo con el cliente busca la entrega de un mayor valor para dicho cliente. La generalidad de los programas de fidelidad de las empresas ponen de manifiesto esta relación.

*Proposición 1c: La variable 'GRC' tiene una relación positiva con la variable 'valor para el cliente'.*

### **3.4. Interacciones entre las capacidades organizativas**

Son escasas las investigaciones que plantean analizar las capacidades organizativas necesarias en la empresa para la entrega de un valor superior para el cliente. Crear valor conlleva la capacidad para implantar combinaciones de recursos que permitan desarrollar competencias y conocimiento, y que sean capaces de incrementar la eficiencia alcanzada en el uso de los recursos presentes en el sistema económico (Mocciaro y Battista, 2005). Dicha eficiencia puede lograrse a través de dos caminos: (1) disponer de los recursos para otros usos, de manera que se reduzcan los costes de oportunidad, o bien, que se produzcan productos o servicios con mayores niveles de rendimiento y (2) combinaciones de recursos que lleven a producir bienes y servicios que satisfagan deseos y necesidades que no era posible satisfacer o que no habían sido expresados previamente.

Desde la perspectiva de la empresa, la creación de valor comienza generando valor para los clientes, de forma que les permita ser capaces de obtener una ventaja competitiva que, a su vez, contribuya a incrementar la riqueza de los accionistas (Priem, 2007; Sirmon et al., 2007).

Por todo ello, este trabajo propone que la interacción entre las tres capacidades organizativas señaladas conforma una capacidad de orden superior cuya consecuencia directa es la creación de valor para el cliente.

En el análisis de estas interacciones proponemos, en primer lugar, que existe una relación entre la OM y los PC. Dicha relación en principio parece posible en ambas direcciones.

Por un lado, podríamos plantear que es la OM la que influye positivamente sobre los PC, es decir, que una empresa puede crear mayor valor si es capaz de orientarse al mercado y posteriormente desarrollar sus PC. Al orientarse al mercado, la empresa obtiene información

sobre el cliente, que disemina en la empresa y ante la cual reacciona. Si unimos esta capacidad a los PC, la información que hemos obtenido del mercado podría ser almacenada, su transferencia mejoraría y podría integrarse en la empresa.

Por otro lado, se podría plantear la relación inversa, es decir, que son los PC los que influyen positivamente sobre la OM, de este modo, permitiendo la creación de un mayor valor para el cliente. En este caso, la empresa primero se prepara para poder explotar la información, es decir, incorpora la tecnología y los procesos adecuados que lo permitan. Y una vez que la empresa dispone de la infraestructura adecuada, es cuando la empresa se orienta al mercado y capta la información sobre las necesidades de los clientes, la disemina y reacciona ante ella.

Como hemos comentado anteriormente, no parece clara la dirección de la relación entre estas dos variables, sería necesario llevar a cabo una investigación empírica para comprobarlo. Sin embargo, una vez discutidas ambas posibilidades, parece más adecuado establecer que la empresa primero mira hacia dentro para asegurarse de que tiene la infraestructura de los PC necesaria y luego mira hacia el exterior, para obtener la información necesaria sobre los clientes, que una vez gestionada dentro de la empresa, le permitirá crear un mayor valor para los mismos.

Para justificar la elección de esta relación podemos basarnos en la relación entre aprendizaje organizativo y OM. Según Slater y Narver (1995), sin la habilidad para usar y actuar en base a la información (es decir, sin aprendizaje organizativo), la OM no provoca efectos positivos en el resultado de la empresa. Parece entonces que la OM no es suficiente para que las empresas realmente aprendan. El éxito no sólo depende de las acciones de adquirir, diseminar y reaccionar a la información sobre el mercado, sino que depende de la continua mejora del procesamiento de dicha información. Por tanto, parece que el aprendizaje organizativo favorece la OM y entendemos que el aprendizaje organizativo es la base de los PC. Esto apoya la dirección de la relación que hemos planteado.

*Proposición 2a: La variable 'PC' influye en la variable 'OM', favoreciendo la creación de un mayor valor para el cliente.*

A continuación, proponemos que existe una relación entre los PC y la GRC. Aunque estos conceptos son actualmente considerados como áreas de investigación separadas, Gebert et al. (2003) plantean que la integración de la GRC y los PC es beneficiosa para ambos enfoques de gestión. Por un lado, los PC orientados al cliente se centran en el conocimiento más valioso para la empresa: el conocimiento del cliente. Por otro lado, la GRC orientada al conocimiento puede usar un marco conceptual para gestionar el conocimiento requerido para las relaciones de alta calidad de una forma rentable (Gebert et al., 2003).

La dirección de esta relación parece más clara que en el caso anterior. La empresa se apoya en su infraestructura de los PC para crear y mantener relaciones a largo plazo con el cliente. Si la empresa posee personas, tecnología y procesos orientados a aplicar el conocimiento, será más probable que use de forma adecuada la información que posee sobre los clientes, lo cual le permitirá aprender extensamente sobre los mismos, para traducir esa información en procesos clave a través de los cuales crear un mayor valor para dichos clientes. Para crear buenas relaciones con los clientes es necesario servir a cada cliente en su forma preferida, por tanto, requiere la gestión del 'conocimiento del cliente' (Davenport, Harris y Kohli, 2001). De hecho, los PC constituyen un factor clave de éxito para la GRC (Gebert et al., 2003; Liyun et al., 2008).

Mientras que los sistemas de los PC gestionan el conocimiento de una empresa a través del proceso de crear, estructurar, diseminar y aplicar conocimiento para aumentar su resultado y

crear valor (Alavi y Leidner, 2001; Davenport y Prusak, 1998; Offsey, 1997), la GRC se centra en los intercambios transaccionales para gestionar las interacciones con el cliente. Integrar técnicas de los PC en las actividades de GRC ayudará a las empresas a tratar las necesidades de los clientes basándose en lo que saben sobre ellos, en vez de en la generalización masiva de las características de los clientes (Bose y Sugumaran, 2003). La GRC debe tener la capacidad no sólo de recoger y hacer disponible información relevante en el momento oportuno, sino también ofrecer herramientas para analizar y compartir la información de una forma significativa y permitir a los directivos actuar rápidamente. Por lo tanto, según Bose y Sugumaran (2003), una GRC basada en los PC proporcionaría con precisión los tipos de capacidades necesarias para que la GRC sea efectiva al gestionar relaciones duraderas con clientes valiosos.

En este caso, también parece interesante resaltar el papel de los PC respecto a la transferencia de las ‘mejores prácticas’. A través de los PC, una empresa almacena las prácticas llevadas a cabo con sus distintos clientes y el resultado favorable o no de las mismas. Este almacenamiento de la información permite a la empresa identificar sus ‘mejores prácticas’ relacionadas con la GRC y también permite su transferencia dentro de la empresa para fomentar la creación de nuevas relaciones o mantener las relaciones existentes.

*Proposición 2b: La variable ‘PC’ influye sobre la variable ‘GRC’, favoreciendo la creación de un mayor valor para el cliente.*

Proponemos que existe también una relación entre la OM y la GRC. En este caso, establecemos que es la OM la que influye en la GRC (Javalgi, Martin y Young, 2006). En principio, observamos que ambas variables presentan similitudes (ambas están orientadas a la satisfacción de los deseos y preferencias de los clientes, ambas implican a toda la empresa no sólo al departamento de marketing y ambas se enfocan al largo plazo). Basándonos en Barroso y Martín (1999), proponemos que la GRC constituye una forma de orientarse al mercado que pone el énfasis en la orientación al cliente, con el que se trata de establecer y explotar una relación a largo plazo que lo fidelice y, a partir de lo cual se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa. En dicha afirmación se recoge la relación que proponemos entre la OM y la GRC.

*Proposición 2c: La variable ‘OM’ influye sobre la variable ‘GRC’, favoreciendo la creación de un mayor valor para el cliente.*

Finalmente, proponemos que la interacción entre las tres capacidades organizativas señaladas, conforma una capacidad de orden superior para la empresa que le permite incrementar el valor para el cliente. Desde nuestro planteamiento, lo verdaderamente relevante para la empresa es la presencia de una capacidad de orden superior, derivada de la interacción adecuada de las tres capacidades identificadas en el estudio. La interacción de las tres capacidades presenta un efecto apalancamiento sobre el valor para el cliente.

*Proposición 3: La interacción entre las variables ‘OM’, ‘PC’ y ‘GRC’ (en las direcciones que hemos comentado anteriormente) tiene una relación positiva con la variable ‘valor para el cliente’.*

**Tabla 2. Resumen de las proposiciones**

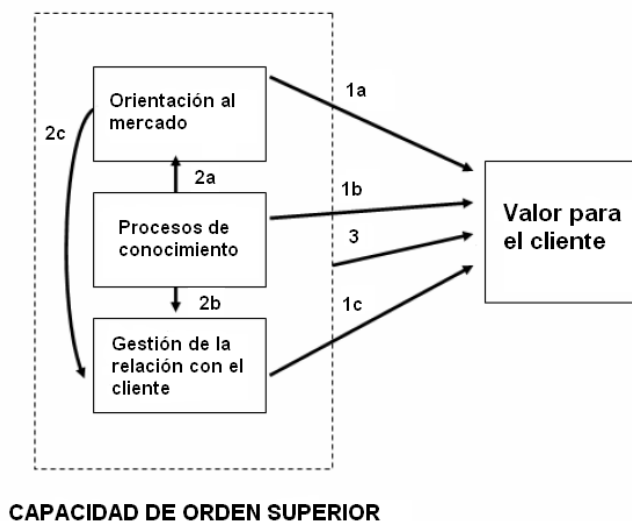
<b>Proposición 1a</b>	La variable 'OM' tiene una relación positiva con la variable 'valor para el cliente'
<b>Proposición 1b</b>	La variable 'PC' está relacionada positivamente con la variable 'valor para el cliente'
<b>Proposición 1c</b>	La variable 'GRC' tiene una relación positiva con la variable 'valor para el cliente'
<b>Proposición 2a</b>	La variable 'PC' influye en la variable 'OM', favoreciendo la creación de un mayor valor para el cliente
<b>Proposición 2b</b>	La variable 'PC' influye sobre la variable 'GRC', favoreciendo la creación de un mayor valor para el cliente
<b>Proposición 2c</b>	La variable 'OM' influye sobre la variable 'GRC', favoreciendo la creación de un mayor valor para el cliente
<b>Proposición 3</b>	La interacción entre las variables 'OM', 'PC' y 'GRC' (en las direcciones que hemos comentado anteriormente) tiene una relación positiva con la variable 'valor para el cliente'

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Representación gráfica del modelo propuesto

Todas las relaciones anteriores aparecen recogidas en la figura 1. El modelo propuesto plantea la idea de que las tres capacidades organizativas (OM, PC y GRC) determinan la capacidad de orden superior de la empresa que permite crear un mayor valor para el cliente.

**Figura 1. Modelo conceptual**



Fuente: Elaboración propia

El principal motor de las relaciones que se producen entre las tres capacidades de la empresa es el conocimiento. La base del cambio que se produce dentro de la empresa son los flujos de conocimiento e información que tienen lugar entre las distintas capacidades organizativas de la empresa (OM, PC y GRC). Por lo tanto, la gestión de las relaciones entre las capacidades organizativas es fuente de ventaja competitiva, en nuestro caso, fuente de creación de mayor valor para el cliente.

Es importante resaltar que la base para alcanzar una ventaja competitiva no es el conocimiento en sí, sino la habilidad de la empresa para aplicar eficazmente el conocimiento que poseen para crear nuevo conocimiento (Grant, 1996b); esto, en definitiva, es lo que ocurre en nuestro modelo. El conocimiento fluye de una capacidad a otra para que a través de la reconfiguración de las capacidades organizativas se cree nuevo conocimiento que consiga que la empresa cree un mayor valor para el cliente.

Nosotros proponemos, como se ve reflejado en la figura 1, que la interacción entre las tres capacidades organizativas conforma una capacidad de orden superior. Las empresas detectan que los clientes demandan un mayor valor y tienen que ver cómo combinar las capacidades de las que disponen para ofrecerles ese valor superior.

#### **4. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PARA LA GESTIÓN**

El modelo propuesto estudia la interrelación entre OM, PC y GRC, y su influencia en el valor para el cliente. Nosotros proponemos que la interrelación entre estas tres capacidades organizativas constituye una capacidad de orden superior de la empresa, cuya consecuencia directa es un incremento en el valor para el cliente; contribuyendo a la literatura existente de varias formas.

La primera implicación clave de nuestro trabajo es la inclusión del concepto de capacidad de orden superior; de esta forma, demostramos que las empresas no sólo compiten gracias a su habilidad para explotar sus recursos y capacidades existentes sino que también compiten gracias a la habilidad de desarrollar sus capacidades organizativas (Teece et al., 1997). Por tanto, nosotros sostenemos que para permanecer competitivos no es suficiente tener recursos y capacidades fuertes; la empresa debe también poseer capacidades de orden superior para desarrollar sus recursos y capacidades organizativas (Teece et al., 1997).

En segundo lugar, el análisis de la interrelación entre las capacidades de la empresa (OM, PC y GRC), nos permite ver qué ocurre dentro de la ‘caja negra’ propuesta para que aumente el valor que se le da al cliente. Esta interrelación entre las tres capacidades constituye la capacidad de orden superior que proponemos.

En tercer lugar, consideramos que se trata de un tema interesante tanto por su novedad, ya que es un tema que se ha tratado escasamente en la literatura, como por su actualidad ya que las variables que recoge el modelo son variables sobre las que se está investigando mucho últimamente.

Con relación a la gestión de las empresas, las propuestas de este estudio la enfocan hacia la dirección adecuada para generar un mayor valor para el cliente; que en definitiva es el objetivo de todas las empresas hoy en día. En primer lugar, intentamos mostrar a las empresas cómo pueden crear un mayor valor para el cliente a través del análisis de lo que ocurre dentro de la ‘caja negra’ propuesta. Nuestro estudio parte de la base de que la empresa posee las capacidades de OM, PC y GRC. Y cada una de ellas le permite crear valor. Si por separado cada variable contribuye al éxito de la empresa, ¿el hecho de combinarlas aumenta su efecto positivo?

La idea que planteamos es que la interacción de las tres capacidades permitirá a la empresa crear un mayor valor para el cliente. Esta relación y/o interacción de las tres variables constituye una capacidad de orden superior de la empresa (propuesta en el modelo como una ‘caja negra’).

En segundo lugar, nosotros pretendemos guiar a los directivos para que sepan qué hacer para mejorar el valor para el cliente. Puede que la empresa tenga las capacidades necesarias para mejorar su ventaja competitiva, pero que no sea consciente de ello o que no sepa qué hacer con ellas para alcanzar el resultado deseado. La generalidad de las empresas poseen recursos y capacidades valiosos, pero desconocen la forma de explotarlos. Nuestra propuesta propone una nueva forma de explotación, mediante la interacción, de estas capacidades.

Para terminar, este artículo ofrece tanto a los académicos como a los profesionales una puerta abierta para aumentar el análisis del valor creado para el cliente, un factor clave para cada vez más empresas a la hora de buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva.

## **5. CONCLUSIONES**

En los últimos años, el cliente se ha convertido en el centro de atención y todas las empresas de una forma o de otra buscan satisfacerle. Algunas empresas se orientan al mercado, para a través de la cultura y los comportamientos que esta orientación promueve, crear un valor superior para el cliente. Hay otras empresas que eligen gestionar sus procesos de conocimiento, en aras de alcanzar objetivos similares. Y otras, en cambio, se centran en crear y mantener una relación a largo plazo con el cliente.

En este trabajo planteamos un modelo que combina estas tres capacidades organizativas, con la intención de proponer que la interacción entre ellas tiene un efecto positivo sobre el valor creado por la empresa para el cliente. Si este valor constituye, hoy en día, una de las preocupaciones estratégicas centrales en el ámbito de la gestión de empresas, todos los intentos desarrollados en aras de comprender cómo se genera aportan un significativo avance para la literatura.

Una implicación clave en nuestro trabajo es la inclusión del concepto de capacidad de orden superior. Este concepto nos viene a decir que las empresas no sólo compiten gracias a su habilidad para explotar sus recursos y capacidades existentes, sino que también compiten gracias a la habilidad de desarrollar sus capacidades organizativas. Por tanto, la creación de valor en una empresa puede ser atribuida no sólo a la existencia de las tres capacidades organizativas anteriores, sino también a la habilidad de combinarlas entre sí. Saber cómo combinar esas capacidades es fundamental para el éxito. En nuestra propuesta, esa interacción se produce gracias al flujo de conocimiento que fluye de una capacidad a otra y que permite la generación de nuevo conocimiento para crear más valor para el cliente.

Creemos que este artículo tiene una limitación principal. Nuestro modelo se articula en función de tres capacidades organizativas que considerados esenciales para la creación de valor para el cliente. Por ello, estudiamos tanto las relaciones directas de estas tres capacidades como, fundamentalmente, la relevancia de la interacción entre ellas en el camino propuesto. Obviamente, pueden existir en las empresas otras capacidades que influyan, a nuestro entender en menor medida, en la creación de valor para el cliente y que no han sido consideradas en nuestro trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A. (1988): *Strategic Market Management*, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York.
- ALAVI, M. y LEIDNER, D. E. (2001): Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
- ALVESSON, M. y KÄRREMAN, D. (2001): Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 7, pp. 995-1018.
- AMBROSINI, V. y BOWMAN, C. (2009): What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, No. 1, pp. 29-49.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 33-46.
- BARNEY, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): *Marketing Relacional*, ESIC Editorial, Madrid.
- BECERRA-FERNANDEZ, I. y SABHERWAL, R. (2001): Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, pp. 23-55.
- BERRY, L. L. (1983): *Relationship Marketing*. In Berry, L. L., Shostack, G. L. y Upsay, G. (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25-28), American Marketing Association, Chicago.
- BERRY, L. L. (2002): Relationship Marketing of Services - Perspectives from 1983 and 2000, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 59-77.
- BHATT, G. D. (2001): Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 68-75.
- BOSE, R. (2002): Customer Relationship Management: Key Components for Its Success, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 102, No. 1/2, pp. 89-97.
- BOSE, R. y SUGUMARAN, V. (2003): Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management, *Knowledge and Process Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 3-17.
- BOULDING, W., STAELIN, R., EHRET, M. y JOHNSTON, W. J. (2005): A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 155-166.
- BOWMAN, D. y NARAYANDAS, D. (2001): Managing Customer-Initiated Contacts with Manufacturers: The Impact on Share of Category Requirements and Word-of-Mouth Behavior, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 3, pp. 281-297.
- BUTTLE, F. (2009): *Customer Relationship Management : Concepts and Technologies*, 2nd ed., Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- CONNER, K. R. y PRAHALAD, C. K. (1996): A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism, *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, pp. 477-501.
- CROSBY, L. A. (2002): Exploding Some Myths About Customer Relationship Management, *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 5, pp. 271-277.
- CROSBY, L. A., EVANS, K. R. y COWLES, D. (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, pp. 68-81.
- CHAN, J. O. (2005): Toward a Unified View of Customer Relationship Management, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 6, No. 1, pp. 32-38.
- CHEN, I. J. y POPOVICH, K. (2003): Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688.
- CHOU, T.-C., CHANG, P.-L., CHENG, Y.-P. y TSAI, C.-T. (2007): A Path Model Linking Organizational Knowledge Attributes, Information Processing Capabilities, and Perceived Usability, *Information & Management*, Vol. 44, No. 4, pp. 408-417.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. y BALLANTYNE, D. (1991): *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Services, and Marketing Together*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- DANIEL, E. y WILSON, H. N. (2003): The Role of Dynamic Capabilities in E-Business Transformation, *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, No. 4, pp. 282-296.
- DAVENPORT, T. H., HARRIS, J. G. y KOHLI, A. K. (2001): How Do They Know Their Customers So Well?, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 2, pp. 63-73.
- DAVENPORT, T. H. y PRUSAK, L. (1998): *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- DAY, G. S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 37-52.
- DESARBO, W. S., JEDIDI, K. y SINHA, I. (2001): Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 9, pp. 845-857.
- DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J. U. (1998): Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 213-232.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. U. y WEBSTER, F. E. (1993): Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 23-37.



- DESPRES, C. y CHAUVEL, D. (1999): Knowledge Management(s), *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 110-123.
- DRUCKER, P. F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, New York.
- DRUCKER, P. F. (1993): *Post-Capitalist Society*, Harper Collins, New York, NY.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. H. y OH, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 11-27.
- EISENHARDT, K. M. y MARTIN, J. A. (2000): Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, pp. 1105-1121.
- GALE, B. T. (1994): *Managing Customer Value. Creating Quality & Service That Customers Can See*, The Free Press, New York.
- GEBERT, H., GEIB, M., KOLBE, L. y BRENNER, W. (2003): Knowledge-Enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts[1], *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 5, pp. 107-123.
- GOLD, A. H. (2001). *Towards a Theory of Organizational Knowledge Management Capabilities*. Unpublished Ph.D., University of North Carolina, Chapel Hill.
- GRANT, R. M. (1996a): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Edition, pp. 109-122.
- GRANT, R. M. (1996b): Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375-387.
- GRÖNNROOS, C. (1994): From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20.
- GUMMESSON, E. (2002): Relationship Marketing in the New Economy, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 37-57.
- HAN, J. K., KIM, N. y SRIVASTAVA, R. K. (1998): Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 30-45.
- HANSEN, M. T., NOHRIA, N. y TIERNEY, T. (1999): What's Your Strategy for Managing Knowledge?, *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 2, pp. 106-116.
- HELFAT, C. E. y PETERAF, M. A. (2003): The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, pp. 997-1010.
- HOLBROOK, M. B. (1996): Customer Value - a Framework for Analysis and Research, *Advances in Consumer Research*, Vol. 23, No. 1, pp. 138-142.
- IPE, M. (2003): Knowledge Sharing on Organizations: A Conceptual Framework, *Human Resource Development Review*, Vol. 2, No. 4, pp. 337-359.
- JAIN, R., JAIN, S. y DHAR, U. (2002): Measuring Customer Relationship Management, *Journal of Services Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 97-109.
- JAVALGI, R. G., MARTIN, C. L. y YOUNG, R. B. (2006): Marketing Research, Market Orientation and Customer Relationship Management: A Framework and Implications for Service Providers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 1, pp. 12-23.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1996): Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 119-135.
- KIM, H. y KIM, Y. (2009): A CRM Performance Measurement Framework: Its Development Process and Application, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 4, pp. 477-489.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
- KOTLER, P. (1984): *Marketing Management; Analysis, Planning and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- KOTLER, P. y ANDREASEN, A. R. (1987): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2004): *Principles of Marketing*, 10th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- KRASNIKOV, A., JAYACHANDRAN, S. y KUMAR, V. (2009): The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 6, pp. 61-76.
- LADO, N., MAYDEU-OLIVARES, A. y RIVERA, J. (1998): Measuring Market Orientation in Several Populations, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 1/2, pp. 23-39.
- LEE, E. J. y OVERBY, J. W. (2004): Creating Value for Online Shoppers: Implications for Satisfaction and Loyalty, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 17, pp. 54-67.
- LIN, H.-F. (2007): A Stage Model of Knowledge Management: An Empirical Investigation of Process and Effectiveness, *Journal of Information Science*, Vol. 33, No. 6, pp. 643-659.
- LING, R. y YEN, D. C. (2001): Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies, *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 41, No. 3, pp. 82-97.

- LIYUN, Q., KEYI, W., XIAOSHU, W. y FANGFANG, Z. (2008): Research on the Relationship among Market Orientation, Customer Relationship Management, Customer Knowledge Management and Business Performance, *Management Science and Engineering*, Vol. 2, No. 1, pp. 31-37.
- MAHONEY, J. T. y PANDIAN, J. R. (1992): The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, pp. 363-380.
- MAKADOK, R. (2001): Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 5, pp. 387-401.
- MCDERMOTT, R. (1999): Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management, *California Management Review*, Vol. 41, No. 4, pp. 103-117.
- MCKELVIE, A. y DAVIDSSON, P. (2009): From Resource Base to Dynamic Capabilities: An Investigation of New Firms, *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. S63-S80.
- MCKIM, B. y HUGHES, A. M. (2001): How to Measure Customer Relationship Management Success, *Journal of Database Marketing*, Vol. 8, No. 3, pp. 224-231.
- MCNAUGHTON, R. B., OSBORNE, P., MORGAN, R. E. y KUTWAROO, G. (2001): Market Orientation and Firm Value, *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, No. 5/6, pp. 521-542.
- MIZIK, N. y JACOBSON, R. (2003): Trading Off between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis, *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, pp. 63-76.
- MOCCIARO, A. y BATTISTA, G. (2005): The Development of the Resource-Based Firm between Value Appropriation and Value Creation, *Advances in Strategic Management*, Vol. 22, pp. 153-188.
- MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- MORROW, J. L., SIRMON, D. G., HITT, M. A. y HOLCOMB, T. R. (2007): Creating Value in the Face of Declining Performance: Firm Strategies and Organizational Recovery, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 3, pp. 271-283.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1998): Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 233-236.
- NARVER, J. C., SLATER, S. F. y TIETJE, B. (1998): Creating a Market Orientation, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 241-256.
- NEEF, D. (1999): Making the Case for Knowledge Management: The Bigger Picture, *Management Decision*, Vol. 37, No. 1, pp. 72-78.
- NELSON, R. R. (1991): Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 8, pp. 61-74.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY.
- OFFSEY, S. (1997): Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results, *Journal of knowledge management*, Vol. 1, No. 2, pp. 113-122.
- PALACIOS-MARQUÉS, D. y GARRIGÓS-SIMÓN, F. J. (2005): A Measurement Scale for Knowledge Management in the Biotechnology and Telecommunications Industries, *International Journal of Technology Management*, Vol. 31, No. 3/4, pp. 358-374.
- PAN, S. L. y SCARBROUGH, H. (1999): Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 359-374.
- PARASURAMAN, A. (1997): Reflections on Gaining Competitive Advantage through Customer Value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 154-161.
- PARASURAMAN, A. y GREWAL, D. (2000): Serving Customers and Consumers Effectively in the Twenty-First Century: A Conceptual Framework and Overview, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 9-16.
- PARVATIYAR, A. y SHETH, J. N. (2000): *The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing*. In Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (Eds.), *Handbook of Relationship Marketing* (pp. 3-38), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- PARVATIYAR, A. y SHETH, J. N. (2001): Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline, *Journal of Economic & Social Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 1-34.
- PAYNE, A. y FROW, P. (2005): A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 167-176.
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London.
- PEPPERS, D., ROGERS, M. y DORF, B. (1999): Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?, *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, pp. 151-160.
- PETERAF, M. A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 179-191.
- PETERAF, M. A. y BARNEY, J. B. (2003): Unraveling the Resource-Based Tangle, *Managerial & Decision Economics*, Vol. 24, No. 4, pp. 309-323.

- PLAKOYIANNAKI, E. y TZOKAS, N. (2002): Customer Relationship Management: A Capabilities Portfolio Perspective, *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 228-237.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1998): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91.
- PRIEM, R. L. (2007): A Consumer Perspective on Value Creation, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 219-235.
- PROBST, G., RAUB, S. y ROMHARDT, K. (2000): *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*, John Wiley, Chichester.
- PULENDRAN, S., SPEED, R. y WIDING, R. E. (2000): The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia, *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 119-143.
- QUINTAS, P., LEFRERE, P. y JONES, G. (1997): Knowledge Management: A Strategic Agenda, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 385-391.
- QURESHI, S., BRIGGS, R. O. y HLUPIC, V. (2006): Value Creation from Intellectual Capital: Convergence of Knowledge Management and Collaboration in the Intellectual Bandwidth Model, *Group Decision and Negotiation*, Vol. 15, pp. 197-220.
- REINARTZ, W., KRAFFT, M. y HOYER, W. D. (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 3, pp. 293-305.
- REINARTZ, W. y KUMAR, V. (2000): On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 4, pp. 17-35.
- REZGUI, Y. (2007): Knowledge Systems and Value Creation, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 2, pp. 166-182.
- RICHARDS, K. A. y JONES, E. (2008): Customer Relationship Management: Finding Value Drivers, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 2, pp. 120-130.
- RUEKERT, R. W. (1992): Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 225-245.
- RUGGLES, R. (1998): The State of the Notion: Knowledge Management in Practice, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 80-89.
- RYALS, L. y KNOX, S. (2001): Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 534-542.
- SABHERWAL, R. y BECERRA-FERNANDEZ, I. (2003): An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels, *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 2, pp. 225-260.
- SÁNCHEZ, R. y INIESTA, M. A. (2006): Consumer Perception of Value: Literature Review and a New Conceptual Framework, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 19, pp. 40-48.
- SÁNCHEZ, R., INIESTA, M. A. y HOLBROOK, M. B. (2009): The Conceptualisation and Measurement of Consumer Value in Services, *International Journal of Market Research*, Vol. 51, No. 1, pp. 93-113.
- SERENKO, A. y BONTIS, N. (2004): Meta-Review of Knowledge Management and Intellectual Capital Literature: Citation Impact and Research Productivity Rankings, *Knowledge and Process Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 185-198.
- SHAPIRO, B. P. (1988): What the Hell Is Market Oriented?, *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 6, pp. 119-125.
- SHARMA, A. y SHETH, J. N. (1997): Relationship Marketing: An Agenda for Inquiry, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 87-89.
- SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (2002): Evolving Relationship Marketing into a Discipline, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 3-16.
- SIN, L. Y. M., TSE, A. C. B. y YIM, F. H. K. (2005): CRM: Conceptualization and Scale Development, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11/12, pp. 1264-1290.
- SIRMON, D. G., HITT, M. A. y IRELAND, R. D. (2007): Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 273-292.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1994a): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 46-55.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1994b): Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, *Business Horizons*, Vol. 37, No. 2, pp. 22-28.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1995): Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1998): Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 10, pp. 1001-1006.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1999): Market-Oriented Is More Than Being Customer-Led, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 12, pp. 1165-1168.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (2000): The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, *Journal of Business Research*, Vol. 48, No. 1, pp. 69-73.

- SMITH, J. B. y COLGATE, M. (2007): Customer Value Creation: A Practical Framework, *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 15, No. 1, pp. 7-23.
- SPENDER, J. C. (2006): Getting Value from Knowledge Management, *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 3, pp. 238-254.
- SPENDER, J. C. y SCHERER, A. G. (2007): The Philosophical Foundations of Knowledge Management: Editors' Introduction, *Organization*, Vol. 14, No. 1, pp. 5-28.
- SPITERI, J. M. y DION, P. A. (2004): Customer Value, Overall Satisfaction, End-User Loyalty, and Market Performance in Detail Intensive Industries, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 8, pp. 675-687.
- SWAN, J., NEWELL, S., SCARBROUGH, H. y HISLOP, D. (1999): Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 262-275.
- TEECE, D. J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- TIRPAK, T. M. (2005): Five Steps to Effective Knowledge Management, *Research Technology Management*, Vol. 48, No. 3, pp. 15-16.
- TUOMINEN, M. (2004): Channel Collaboration and Firm Value Proposition, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, No. 4, pp. 178-189.
- VAN DEN HOOFF, B. y HUYSMAN, M. (2009): Managing Knowledge Sharing: Emergent and Engineering Approaches, *Information & Management*, Vol. 46, No. 1, pp. 1-8.
- VERHOEF, P. C. y LANGERAK, F. (2002): Eleven Misconceptions About Customer Relationship Management, *Business Strategy Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 70-76.
- VORAKULPIPAT, C. y REZGUI, Y. (2008): Value Creation: The Future of Knowledge Management, *The Knowledge Engineering Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 283-294.
- WANG, C. L. y AHMED, P. K. (2007): Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1, pp. 31-51.
- WANG, Y., LO, H. P., CHI, R. y YANG, Y. (2004): An Integrated Framework for Customer Value and Customer-Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective from China, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 2/3, pp. 169-182.
- WEBSTER, F. E. (1988): The Rediscovery of the Marketing Concept, *Business Horizons*, Vol. 31, No. 3, pp. 29-39.
- WERNERFELT, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
- WERNERFELT, B. (1995): The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 171-174.
- WOODRUFF, R. B. (1997): Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 139-153.
- WOODRUFF, R. B. y GARDIAL, S. F. (1996): *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Business, Cambridge, MA.
- ZABLAH, A. R., BELLENGER, D. N. y JOHNSTON, W. J. (2004): An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 475-489.
- ZEITHAML, V. A. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, pp. 2-22.
- ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. y PARASURAMAN, A. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, pp. 31-46.
- ZOTT, C. (2003): Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 97-125.

