

APROXIMACIÓN A LA CREACIÓN DE VALOR EN LA INDUSTRIA DEPORTIVA: UN ENFOQUE CONCEPTUAL.

APPROXIMATION TO THE CREATION OF VALUE IN THE SPORTS SECTOR: A CONCEPTUAL APPROACH

Cepeda-Carrión, Ignacio¹(icepeda@us.es)
; Gálvez-Ruiz, Pablo²(pablo.galvez@unir.net); Antonio Jesús Sánchez-Oliver³
(asanchez38@us.es); Grimaldi-Puyana, Moisés⁴(mgrimaldi@us.es)

¹ Universidad de Sevilla.

² Universidad Internacional de La Rioja.

³ Universidad de Sevilla.

⁴ Universidad de Sevilla.

Fecha envío: 21/12/2018
Fecha aceptación: 15/01/2018

Resumen: Con el presente trabajo se pretende ayudar a los gestores de empresas deportivas a lograr mejores resultados en sus empresas. A partir de la creación de valor para los clientes las organizaciones deportivas van a lograr mejores resultados, y para ello, la gestión del conocimiento y, en concreto, la creación del mismo, se presenta como un antecedente de la creación de valor para el cliente. El presente trabajo contribuye a explicitar y a proponer cómo las organizaciones deportivas pueden mejorar sus resultados, por lo que se considera de especial interés para los directivos y gestores deportivos. La creación del conocimiento, a partir del proceso de capacidad de absorción, se convierte en un vehículo y antecedente para la creación de valor, y poder lograr mejores resultados y ventajas competitivas sostenibles para las empresas del sector deportivo. Este trabajo se propone como una propuesta conceptual, a partir de la revisión de la literatura anterior realizada por los autores que investigan sobre estas variables, para ser contrastada de modo empírico en un próximo estudio.
Palabras clave: Valor para el cliente; gestión del conocimiento; gestión deportiva; creación de conocimiento; capacidad de absorción;

Abstract: The aim of this work is intended to help managers of sports companies to achieve better results in their companies. Starting with the creation of value for the clients the sports organizations will achieve better results, and for that, the knowledge management and the knowledge creation is presented as an antecedent of the creation of value for the customer. The present work contributes to explain and to propose how the sports organizations can improve their results, so it is considered of special interest for the executives and sports managers. The creation of knowledge and the absorption capacity process becomes a vehicle and an antecedent for the creation of value and helps to achieve better results and sustainable competitive advantages for the companies of the sports sector. This work is proposed as a conceptual proposal, from the review of previous studies, to be contrasted in an empirical way in an upcoming later study.
Keywords: Customer value; knowledge management; sport management; creation of knowledge; absorptive capacity;



1. Introducción

En la actualidad, la industria deportiva y las empresas deportivas se están transformando desde el punto de vista de su gestión interna. Ya cada vez más, los gestores y responsables de las mismas son conscientes de que deben tomar decisiones apoyándose en herramientas de gestión y en capacidades y habilidades organizativas que llevan estando presente en otros sectores de actividad desde hace muchos años (Yildiz y Kara, 2012)

El presente trabajo viene a aportar luz sobre qué capacidades organizativas deben tener las empresas del ámbito deportivo para lograr mejores resultados. Vamos a realizar una propuesta conceptual sobre cómo se relacionan la capacidad organizativa de la gestión del conocimiento sobre la creación de valor para el cliente de cara a generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y su aplicación en el ámbito de las empresas deportivas.

1.1 Enfoque basado en el conocimiento

Desde sus orígenes, el enfoque basado en los recursos y capacidades (RBV) (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993) asume que los recursos están heterogéneamente distribuidos entre las empresas y que tal heterogeneidad puede mantenerse durante el tiempo.

En palabras de Nonaka (1991), tanto los individuos como las organizaciones están, en la actualidad, inmersos en una espiral de conocimiento. Este autor indica que “en una economía dónde lo único cierto es la incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva sostenible es el conocimiento” (Nonaka, 1991, p.96). Parece estar claro que, si no el más importante, el conocimiento es actualmente uno de los recursos más importantes para la mayoría de las compañías y una base esencial de la ventaja competitiva.

Por tanto, el enfoque basado en el conocimiento (KBV) tiene su origen en el enfoque basado en los recursos (RBV). Desde este punto de vista, el conocimiento está situado en el núcleo central, ya que se considera un recurso estratégico fundamental que dificulta su transmisión y replicación, y, por tanto, sirve como base de generación de ventaja competitiva sostenible (Grant, 1996a; Real-Fernández, 2003; Teece et al., 1997; Zander y Kogut, 1995).

Aunque es innegable que la literatura sobre el RBV ha tenido una importante influencia en este nuevo enfoque, sería un error considerar este enfoque como una mera extensión del RBV. Podemos indicar que el enfoque basado en el conocimiento implica una mayor perspectiva y tiene su propia identidad.

Las premisas fundamentales en las que se basa este enfoque son las siguientes: 1) el conocimiento es considerado el recurso estratégico más importante y constituye una fuente sostenible de ventaja competitiva; 2) los diferentes tipos de conocimiento existentes (por ejemplo, el conocimiento tácito y explícito) implican diferentes formas de transmisión y dispersión por la organización; y 3) los individuos son los principales responsables de la creación de conocimiento, especialmente el de tipo tácito (Grant, 1996a).

Dado que el conocimiento se considera como el principal recurso, esto puede justificarse por los argumentos que proporciona el enfoque basado en los recursos, donde indican que para ser estratégicamente importante y para ser fuente de ventaja competitiva sostenible, los recursos deben cumplir cuatro requisitos: ser valioso, raro, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991).

1.2 Gestión del conocimiento

Dentro de los objetivos de la gestión del conocimiento de las empresas se encuentra lo que la empresa conoce y sabe de sus clientes, productos, competidores, mercados, empleados, procesos, etc. La clave está en saber cómo combinar todos ellos para conseguir que la organización alcance ventajas competitivas sostenibles.

La gestión del conocimiento es una cuestión ampliamente discutida en la literatura desde hace muchos años. Desde hace tiempo las empresas empezaron a “querer saber qué es lo que saben”, es decir, traer al plano consciente lo que la empresa sabe hacer, pero que hasta un determinado momento nunca se habían parado a analizar. Y además de querer saber lo que saben, quieren ir más allá preguntándose cómo pueden hacer el mejor uso del conocimiento que poseen (Macintosh, 1997).

El conocimiento se considera como el activo más importante que tiene una organización (Drucker, 1985) y como el único recurso económico significativo; y, por ello, se realizan esfuerzos tan importantes para poder determinar cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo. La clave está en saber cómo combinar el conocimiento para conseguir que la organización alcance ventajas competitivas sostenibles.

Según Tirpak (2005), la gestión del conocimiento implica la integración de procesos, estrategia, personas y herramientas, para compartir, crear y aplicar conocimiento buscando alcanzar los objetivos empresariales.

En la literatura reciente, Martelo, Barroso y Cepeda (2011) destacan la popularidad de la gestión del conocimiento, la cual ha crecido tanto a nivel académico como entre los profesionales (Serenko y Bontis, 2004; Spender y Scherer, 2007).

La gestión del conocimiento es considerada el recurso estratégico más importante, y un factor crítico para el éxito de una empresa (Van den Hooff y Huysman, 2009). Como indican Martelo, Barroso y Cepeda (2011), los profesionales de la gestión organizacional ven la gestión del conocimiento como el resultado de las presiones competitivas, y la necesidad de gestionar eficientemente los recursos intangibles de las empresas.

Dentro de la gestión del conocimiento, las tecnologías de la información se han considerado como un elemento relevante. De manera que, en 2001, Alavi y Leidner afirmaban que a pesar de que la mayor parte de las teorías de la gestión del conocimiento se basan en las teorías organizativas y de estrategia, la mayoría de las iniciativas de gestión del conocimiento implican en mayor o menor grado a las tecnologías de la información (Alavi y Leidner, 2001; Huysman y Wulf, 2006; Lee y Hong, 2002). Hasta tal punto es así que, según Rezgui (2007), las estructuras de tecnologías de la información se conocen comúnmente como sistemas de gestión del conocimiento.

1.3 Procesos de gestión del conocimiento

Uno de los aspectos de la gestión del conocimiento más tratados por la literatura, son los procesos que la conforman. Dado el carácter clave y estratégico que tiene el conocimiento dentro de las organizaciones y dado que Alavi y Leidner (2001) indican que las empresas suelen tener problemas para poder mantener, localizar y aplicar el conocimiento; esto ha llevado a las empresas a desarrollar procedimientos sistemáticos para gestionar el conocimiento.

Otros autores (Becerra-Fernandez y Sabherwal, 2001; Drucker, 1993; Ipe, 2003; Nonaka y Takeuchi, 1995) ratifican la necesidad de procesos que faciliten la creación, transferencia y apalancamiento del conocimiento individual y colectivo.

La gestión de dichos procesos es considerada crítica para el éxito organizativo (Van den Hooff y Huysman, 2009). Davenport y Prusak (1998) enfatizan la importancia de la gestión del conocimiento desde el punto de vista del aprendizaje de los empleados, indicando que todos los empleados deben ser animados a crear, compartir, descubrir y usar conocimiento en sus rutinas diarias.

También Spender y Scherer (2007) se refieren a esta cuestión, destacando que los profesionales ven la gestión de los procesos de conocimiento 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).

En la literatura existente, los autores plantean diversas clasificaciones e identifican diferentes procesos de gestión de conocimiento y no hay unanimidad sobre los existentes. (Becerra-Fernandez y Sabherwal, 2001; Ipe, 2003; Nonaka y Takeuchi, 1995; Liao, Wu, Hu y Tsui, 2010; Martelo-Landroguez et al. 2011)

En el presente trabajo, se va a analizar la gestión del conocimiento a partir del concepto de capacidad de absorción por considerar que es un concepto integrador y completo que incorpora las funciones más relevantes de los procesos que suele identificar la literatura reciente: capacidad de absorción; stock de conocimiento; transferencia de conocimiento y aplicación de conocimiento.

En cuanto a la capacidad de absorción, se hace referencia a la creación de conocimiento e implica el desarrollo de nuevo conocimiento o reemplazar conocimiento existente (Pentland, 1995). Incluye actuaciones de búsqueda de nueva información y conocimiento, tanto dentro como fuera de la organización, que lleve a su vez a generar nuevo conocimiento (Chen y Edgington, 2005).

El conocimiento en la empresa se genera tanto desde dentro como desde fuera de la organización. Por tanto, la capacidad de una empresa de absorber conocimiento externo está estrechamente relacionada con la adquisición de conocimiento (Liao, Wu, Hu y Tsui, 2010). Aunque pueda parecer que la investigación en gestión del conocimiento se refiere a menudo a procesos internos de conocimiento, la capacidad de absorción, sin embargo, se centra en el uso de conocimiento externo dentro de una empresa. En entornos turbulentos y tan dinámicos como los actuales, las empresas tienden a depender fuertemente del conocimiento externo (Droge, Calantone y Harmancioglu, 2008). Aquí, las empresas deportivas tienen un reto importante para ser capaces de adquirir conocimiento de utilidad para tomar decisiones acertadas.

Debido a que la acumulación de conocimiento es el resultado no sólo de desarrollo interno, sino también de la asimilación de conocimiento externo, la capacidad de absorción de una empresa (Cohen y Levinthal, 1990) es crítica para su éxito. Por tanto, podemos decir que la capacidad de absorción está estrechamente relacionada con el proceso de creación de conocimiento.

Los primeros autores en utilizar el concepto de capacidad de absorción fueron Cohen y Levinthal (1989, 1990). Desarrollar y mantener la capacidad de absorción es muy importante para la supervivencia y éxito de una empresa a largo plazo, ya que dicha capacidad puede reforzar, complementar o reorientar la base de conocimiento de la empresa.

Otras definiciones de capacidad de absorción existentes en la literatura son la de Mowery y Oxley (1995), dónde indican que es un proceso que implica un amplio conjunto de capacidades que son necesarias para tratar con los componentes tácitos de la tecnología transferida, así como con la frecuente necesidad de modificar las fuentes externas de tecnología. Kim (1998) indicaba que se trata de la capacidad de aprender y resolver problemas. Lane y Lubatkin (1998): se referían a que implica la capacidad de una empresa para evaluar, asimilar y aplicar un nuevo conocimiento ofrecido por otra empresa. Por su parte, Zahra y George (2002) la identificaban como un conjunto dinámico de rutinas y procesos organizacionales a través de los que las empresas adquieren, asimilar, transforman y explotan conocimiento. También Lane, Koka y Pathak (2006) indicaban que se trata de la capacidad de la firma de tomar ventaja a partir del conocimiento obtenido externamente por medio del aprendizaje exploratorio, transformativo y explotativo, y también Cepeda-Carrión, Cegarra-Navarro y Jiménez-Jiménez (2012) decían que es la cualidad que permite la conversión del conocimiento en nuevos productos, servicios o procesos, apoyando, por tanto, a la innovación.

A partir de estas definiciones, los diversos autores han enfocado este proceso de capacidad de absorción a partir de diferentes modelos de investigación. Los modelos más relevantes serían los siguientes:

- El modelo de Cohen y Levinthal (1990). Fueron los primeros en introducir el concepto de capacidad de absorción. Proponen en su modelo que la capacidad de absorción depende de las fuentes de conocimiento externo y de la cantidad de conocimiento acumulado. En este modelo, la capacidad de absorción abarca 3 dimensiones secuenciales: reconocimiento, asimilación y aplicación de conocimiento. La capacidad de absorción se propone como un antecedente de la actividad innovadora de las empresas.
- El modelo de Lane, Salk y Lyles (2001). Este modelo valora la capacidad de absorción en el contexto de las IJV ("international joint ventures"). Este modelo divide la capacidad de absorción de acuerdo a las 3 dimensiones del modelo propuesto por Cohen y Levinthal (1990), reconocimiento, asimilación y aplicación. El reconocimiento y la asimilación de conocimiento contribuye a la mejora del conocimiento de la empresa aprendido, y sin embargo, la capacidad de aplicación de conocimiento de la empresa está directamente relacionada con el rendimiento organizacional. Este aspecto se relaciona con el concepto de capacidad de absorción realizada desarrollado por Zahra y George (2002).
- El modelo de Zahra y George (2002). Estos autores definen la capacidad de absorción como un conjunto dinámico de rutinas y procesos organizacionales a través de los que las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan conocimiento. Distinguen dos subunidades diferentes pero complementarias de capacidad de absorción: por un lado, la capacidad de absorción potencial (PACAP), la cual se compone de dos dimensiones – adquisición y asimilación de conocimiento; y, por otro lado, la capacidad de absorción realizada (RACAP), que implica las dimensiones de transformación y explotación de conocimiento.
La PACAP, considera los procesos mediante los cuales la empresa puede absorber el conocimiento externo a través de su capacidad de adquisición y asimilación, pero no se garantiza de forma automática su transformación y aplicación (Kang y Lee, 2017). Mientras que la RACAP incorpora los procesos que utilizan el conocimiento externo para los propósitos de la organización. Se logra esto a través de sus capacidades de transformación y explotación. Apoyando ese argumento, Cassol et al. (2016) explican que la PACAP es un instrumento para adquirir y asimilar el conocimiento pero que se encuentra en un nivel relativamente adormecido o en estado latente, hasta que exista una verdadera razón para su uso, con lo cual se convierte en RACAP.
- El modelo de Jansen, Van den Bosch y Volberda (2003). Estos autores desarrollan un nuevo modelo basándose en el modelo previo de Van den Bosch et al. (1999) e incluyen algunas mejoras propuestas por Zahra y George (2002). En este modelo, hay 3 capacidades diferentes – coordinación, sistemas y socialización- que son antecedentes de la capacidad de absorción. Por otro lado, la capacidad de absorción es modelada como un antecedente de la adaptación y del rendimiento de las empresas. El modelo también considera las dos subunidades de la capacidad de absorción propuestos por Zahra y George (2002), esto es, la capacidad de absorción potencial y la realizada.

En el presente trabajo se considera la creación de conocimiento a partir del proceso de la capacidad de absorción según el modelo de Zahra y George, donde se considera por un lado tanto la capacidad de absorción potencial (PACAP) como la capacidad de absorción realizada (RACAP).

Siguiendo a Martelo-Landroguez et al. (2011), si una organización quiere capitalizar el conocimiento que posee, dicha organización debe comprender como el conocimiento se crea, se comparte y es aplicado (Ipe, 2003). Por tanto, difícilmente una organización que tenga un PACAP y no haga uso de ese conocimiento a través del RACAP va a obtener resultados satisfactorios, ambos instrumentos de la capacidad de absorción deben implementarse (Cassol et al (2016)).

Sin este proceso de RACAP, tienen poco sentido el PACAP, ya que el conocimiento que se genera o adquiere, para poder utilizarlo y hacer más competitiva a la empresa.

Por ejemplo, cuando una empresa deportiva contrata a un director comercial está adquiriendo nuevo conocimiento. Dicho directivo compartirá con todo su equipo de trabajo sus conocimientos y recetas comerciales que deberán funcionar en el mercado. Es en ese desarrollo cuando se utiliza el conocimiento previamente adquirido. Por tanto, esta utilización es el objetivo final de la gestión del conocimiento.

1.4 Valor para el cliente

En relación con el concepto de valor se ha escrito mucho en la literatura y se han utilizado muchos términos diferentes, pero todos relacionados. Esto se debe a que tanto para los académicos como para los directivos constituye un aspecto importante a la hora de predecir el comportamiento de compra de los clientes y lograr ventajas competitivas (Bolton y Drew, 1991; Cronin, Brady y Hult, 2000; Dodds, Monroe, y Grewal, 1991; Holbrook, 1994; Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1985; Zeithaml, 1988; Karpen, Bove, Lukas y Zyphur, 2015; Gazzera y Vargas, 2018).

Podemos decir que cualquier organización deportiva que quiera mantenerse en el mercado, de algún u otro modo tiene que tener en cuenta a sus clientes y, para ello, va a tratar de presentar en el mercado una oferta de productos y/o servicios, que aporte valor a los clientes.

Determinar lo que el cliente quiere de un producto y/o servicio también ayuda a la empresa a formular su propuesta de valor (Martelo-Landroguez et al., 2011). 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).

Cada vez más empresas ven el valor para el cliente como un factor clave a la hora de buscar nuevas vías de alcanzar y mantener ventajas competitivas (Woodruff, 1997). Esto ha generado un creciente interés en crear y entregar un mayor valor para el cliente (Wang, Lo, Chi y Yang, 2004; Smith y Colgate, 2007; Kumar y Reinartz, 2016).

En las últimas décadas, las empresas se han encontrado con un nuevo y complejo entorno competitivo en el que los clientes están, cada vez más, demandando la creación de un mayor valor para ellos (Sanchez et al., 2009). En la industria deportiva los cambios a todos los niveles del entorno, el fuerte dinamismo del sector y las tecnologías disruptivas están transformando esta industria como nunca, y, por tanto, la creación de valor hacia el cliente es la única vía para sobrevivir en el mercado.

En la literatura se discute que este interés creciente en la creación y provisión de un valor superior para el cliente (Smith y Colgate, 2007; Wang et al., 2004), está parcialmente sustituyendo a otros conceptos más limitados como la calidad (Cronin, Brady, y Hult, 2000) o la satisfacción del cliente (Sweeney, Soutar, y Johnson, 1999; Woodruff, 1997).

Por tanto, ser capaz de comprender lo que los clientes valoran de una determinada oferta de servicios y crear valor para ellos y gestionar dichos aspectos a lo largo del tiempo, ha sido considerado como un aspecto esencial de la estrategia de negocios de las empresas (Drucker, 1985; Porter, 1985; Slater y Narver, 1998).

Por tanto, podemos identificar la creación de valor como una importante capacidad organizativa para el éxito de una empresa y como una importante fuente de ventaja competitiva (Mizik y Jacobson, 2003; Mocchiari y Battista, 2005; Spiteri y Dion, 2004; Karpen, Bove, Lukas y Zyphur, 2015).

En base a ello, se propone que si las empresas de la industria deportiva gestionan adecuadamente su conocimiento que disponen a través de la capacidad de absorción, entendida a partir del modelo de Zhara y George (2002), dónde se identifican por un lado el RACAP y por otro lado el PACAP, estas empresas van a ser capaces de

crear un mayor valor para el cliente (P1), y por tanto lograrán alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

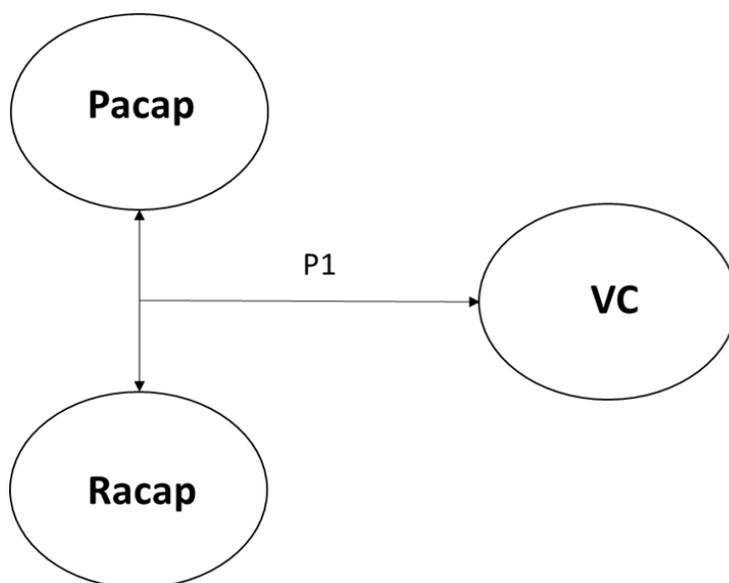


Figura 1: Modelo de investigación

2. Metodología

El presente trabajo como propuesta de estudio empírico se realizará con una población de empresas del sector deportivo, y, en concreto, serían centros de actividad física y deporte, dónde a los gerentes de los mismos se les pasará un cuestionario dónde se podrá medir tanto la variable de gestión del conocimiento como la de creación de valor. Las empresas de la muestra son empresas con al menos 10 empleados y a partir de la base de datos SABI (Sistema de análisis de balances ibéricos, que es una base de datos disponible que recoge listado de todas las empresas españolas y portuguesas, y que por permite establecer filtros de búsqueda en base a diferentes criterios) se han identificado 700 empresas a las que hemos remitido cuestionario vía correo electrónico y esperamos obtener una tasa de respuesta del 15%-20% y obtener una muestra de unas 90-100 empresas.

La proposición P1 se testará mediante la técnica Partial Least Square (PLS) que es una técnica estadística muy utilizada en el ámbito de las ciencias sociales para medir la interrelación de variables cualitativas y que por el tipo de estudio que se trata, de tipo cualitativo, y por el tamaño muestral, es una técnica especialmente adecuada (Chin, 1998).

La metodología del estudio conceptual se basa en la revisión de la literatura que relaciona las variables que hemos incorporado en el modelo de investigación, dónde se persigue demostrar la conexión entre las mismas.

En el trabajo, se propone un estudio empírico donde se va a tratar de contrastar si la proposición 1 se cumple o no, de manera que podamos demostrar si la creación de conocimiento medido a través de la capacidad de absorción es un antecedente de la creación de valor en la industria deportiva a partir de la muestra obtenida de centros de actividad física y deporte.

Para ello, se van a considerar, para medir el constructo de la capacidad de absorción (PACAP/RACAP) y la creación de valor para el cliente (VC), escalas contrastadas por la literatura, por lo que consideramos que de esta forma se va a enriquecer nuestro estudio.

Para medir la capacidad de absorción, se ha utilizado la escala propuesta por Jansen, Van den Bosch y Volberda (2005).

En el caso de la creación de valor, y tras revisar las escalas existentes en investigaciones anteriores, se ha optado por la escala propuesta por Hooley, Greenley, Cadogan y Fahy (2005). La falta de propuestas de medición para la creación de valor dificulta la selección de esta variable. Se ha optado por la escala de Hooley et al.'s (2005) porque es más completa y recoge la creación de valor para los clientes en contraposición a otras escalas que proponen analizar la creación de valor para los stakeholders.

3. Discusión, contribuciones y conclusiones

El objetivo marcado en este trabajo es poder demostrar la relación existente entre la capacidad de absorción y la creación de valor. Para poder alcanzar ese objetivo, en este estudio se ha explorado el concepto de creación de conocimiento a partir del proceso de capacidad de absorción como una variable central de las organizaciones en sus procesos de creación, asimilación y aplicación de recursos, y se ha propuesto medir el impacto en la creación de valor para el cliente como variable especialmente importante para obtener ventajas competitivas sostenibles.

A partir del enfoque KBV, se indica y resalta por qué el conocimiento existe y continuará existiendo en las organizaciones y por qué ese conocimiento es un aspecto crítico de lo que las empresas saben hacer (Brown y Duguid, 1998). Si las empresas quieren tomar ventaja del conocimiento que poseen, deben saber cómo crear el conocimiento y cómo utilizarlo (Ipe, 2003; Schiuma, Carlucci y Lerro, 2012).

Siguiendo a Käpylä et al (2011), y conforme a nuestro estudio indicamos que la creación de conocimiento debería considerarse como un elemento inicial cuando las empresas buscan crear valor para sus clientes. Como posible explicación, podríamos indicar que está relacionado con el hecho que en el presente trabajo considera a la creación de conocimiento como muy cercana o igual al concepto de la capacidad de absorción. Dicho de otra forma, cuando las empresas deportivas buscan nuevas formas de crear valor para sus clientes, ellos van a necesitar reconocer el valor de la información externa nueva, así como asimilarla y aplicarla a sus fines comerciales y de negocio (Cohen y Levinthal, 1990).

Este trabajo, argumenta 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 crear dicho valor, es necesario que sean capaces de combinar y renovar adecuadamente sus capacidades organizativas centradas en el cliente y adaptarlas permanentemente a su entorno (Eisenhardt y Martin, 2000; Morrow et al., 2007).

En nuestro trabajo, se propone una forma de poder ayudar a las empresas a orientarse al cliente, mediante la combinación e interrelación de procesos internos de gestión del conocimiento. Nuestro modelo presenta a la gestión del conocimiento como un antecedente que va a generar unas sinergias en la empresa, que crean valor para el cliente; y que, por tanto, la predispone de manera importante a lograr mejores resultados y mantener ventajas sostenibles.

Como limitación a nuestro trabajo, indicar que es un trabajo de tipo conceptual y, por tanto, no contrastado empíricamente.

En una futura investigación, se realizará la comprobación empírica de dicho modelo para que quede comprobada su validez y su impacto en la gestión de las organizaciones deportivas y en sus resultados.

4. Referencias.

Alavi, M. y Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becerra-Fernandez, I. y Sabherwal, R. (2001). Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 23-55.
- Bolton, R. N. y Drew, J. H. (1991). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17 (4), 375-384.
- Chambers, S., y Cummins, R. (2009). Volunteering and its Relationship with Personal and Neighborhood Well-Being, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 144-159.
- Brown, J. S., y Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California management review*, 40(3), 90-111.
- Cassol, A., Gonçalo, C. R., y Ruas, R. L. (2016). Redefining the relationship between intellectual capital and innovation: The mediating role of absorptive capacity. *BAR-Brazilian Administration Review*, 13(4).
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., y Jimenez-Jimenez, D. (2012). The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management*, 23(1), 110–129.
- Chen, A. N., y Edgington, T. M. (2005). Assessing value in organizational knowledge creation: Considerations for knowledge workers. *MIS quarterly*, 279-309.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling.
- Cohen, W., y Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: the two faces of R & D. *The economic journal*, 99(397), 569-596.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 1, 128-152.
- Cronin, J. J., Brady, M. K. y Hult, G. T. M. (2000). Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 76 (2), 193-218.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Desarbo, W. S., Jedidi, K. y Sinha, I. (2001). Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market. *Strategic Management Journal*, 22(9), 846-857.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B. y Grewal, D. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28 (3), 307-319.
- Droge, C., Calantone, R., y Harmancioglu, N. (2008). New product success: Is it really controllable by managers in highly turbulent environments? *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 272-286.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper and Row: New York.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Collins: New York, NY
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.
- Gazzera, M. A., y Martínez, E. E. V. (2018). El valor de los intangibles en las empresas prestadoras de servicios turísticos-caso hotelería en Toluca, México. *Gestión Turística*, 9-26.
- Holbrook, M. B. (1994). The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience. In Rust, R. y Oliver, R. L. (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 21–71). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., y Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of business research*, 58(1), 18-27.

- Huysman, M. y Wulf, V. (2006). IT to Support Knowledge Sharing in Communities, Towards a Social Capital Analysis. *Journal of Information Technology*, 21 (1), 40-51.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing on Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2 (4), 337-359.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., y Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.
- Kang, M., y Lee, M. J. (2017). Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(2), 219-232.
- Käpylä, J., Laihonen, H., Lönnqvist, A., y Carlucci, D. (2011). Knowledge-intensity as an organisational characteristic. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(4), 315-326.
- Karpen, I. O., Bove, L. L., y Lukas, B. A. (2012). Linking service-dominant logic and strategic business practice: A conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21-38.
- Karpen, I.O., Bove, L.L., Lukas, B.A. y Zyphur, M.J (2015). Service-Dominant Orientation: Measurement and impact on performance outcomes. *Journal of Retailing*, 91 (1), 89-108.
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9, 506–521.
- Kumar, V., y Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.
- Lane, P. J., y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- Lane, P. J., Salk, J. E., y Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 1139-1161.
- Lane, P. J., Koka, B. R., y Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- Lee, S. M. y Hong, S. (2002). An Enterprise-Wide Knowledge Management Infrastructure. *Industrial Management & Data Systems*, 102(1), 17-25.
- Liao, S. H., Wu, C. C., Hu, D. C., y Tsui, K. A. (2010). Relationships between knowledge acquisition, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study on Taiwan's financial and manufacturing industries. *Journal of Information Science*, 36(1), 19-35.
- Macintosh, A. (1997). Position Paper on Knowledge Management, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Adinburgh, marzo, 1997.
- Martelo-Landroguez, S., Barroso, C., y Cepeda, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49(7), 1141–1159.
- 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*, 67 (1), 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*, 22, 153-188.
- Morrow Jr, 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*, 28(3), 271-283.
- Mowery, D.C, y Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 67-93.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, November-December, 96-104.

- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, New York.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Pentland, B. T. (1995). Information systems and organizational learning: the social epistemology of organizational knowledge systems. *Accounting, Management and Information Technologies*, 5(1), 1-21.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The FreePress.
- Rezgui, Y. (2007). Knowledge Systems and Value Creation. *Industrial Management & Data Systems*, 107 (2), 166-182.
- Sánchez, R., Iniesta, M. A. y Holbrook, M. B. (2009). The Conceptualisation and Measurement of Consumer Value in Services. *International Journal of Market Research*, 51 (1), 93-113.
- Schiama, G., Carlucci, D., y Lerro, A. (2012). Managing knowledge processes for value creation. *Vine*, 42(1), 4-14.
- 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*, 11 (3), 185-198.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (1998). Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.
- Smith, J. B. y Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 15 (1), 7-23.
- Spender, J. C. y Scherer, A. G. (2007). The Philosophical Foundations of Knowledge Management: Editors' Introduction. *Organization*, 14 (1), 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*, 33 (8), 675-687.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N. y Johnson, L. W. (1999). The Role of Perceived Risk in the Quality-Value Relationship: A Study in a Retail Environment. *Journal of Retailing*, 75 (1), 77-105.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tirpak, T. M. (2005). Five Steps to Effective Knowledge Management. *Research Technology Management*, 48 (3), 15-16.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. y De Boer, M. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, 10 (5), 551-568.
- Van den Hooff, B. y Huysman, M. (2009). Managing Knowledge Sharing: Emergent and Engineering Approaches. *Information & Management*, 46 (1), 1-8.
- 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*, 14 (2/3), 169-182.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-153.
- Yildiz, S.M. y Kara, A. (2012), "A re-examination and extension of measuring perceived service quality in Physical Activity and Sports Centres (PSC): QSport-14 scale", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 13 No. 3, pp. 26-45
- Zander, U. y Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6 (1), 76-91.
- Zahra, S.A. y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Wang, J., y Wang, X. (2012). *Structural Equation Modeling Applications Using Mplus*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.