

Artículo de revisión

La innovación en el paradigma del marketing relacional

Charles R. Arosa-Carrera*

Estudiante, Doctorado en Administración, Facultad de Administración, Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales, Manizales, Colombia.
Profesor, Escuela de Administración y Negocios, Universidad de los Llanos, Villavicencio, Colombia.

carosa@unal.edu.co

Juan Carlos Chica-Mesa

Profesor, Facultad de Administración, Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales, Manizales, Colombia.

jchicam@unal.edu.co

Resumen

Las relaciones comerciales desde el paradigma del marketing relacional propician los intercambios de conocimiento y por ende la innovación. En este sentido, el propósito del presente artículo fue identificar los campos de aplicación de la innovación que se encuentran a partir de la literatura científica sobre marketing relacional. Para ello, se realizó una revisión sistemática de literatura en la base de datos Web of Science sobre 167 artículos publicados entre 2014 y 2018. Del total de artículos, 50 se sometieron al análisis de redes con ayuda del software Bibexcel y Pajek®. De acuerdo con los resultados, se proponen tres clústeres: ambientes virtuales, trabajo colaborativo y desarrollo de producto. Los hallazgos permiten la identificación de marcos teóricos para futuras investigaciones empíricas.

Palabras clave: marketing relacional; innovación; ambientes virtuales; trabajo colaborativo; desarrollo de producto.

Innovation in the paradigm of relationship marketing

Abstract

Business relationship from the paradigm of relationship marketing promote exchanges of knowledge and thus innovation. In this sense, the purpose of this article was to identify the application fields of innovation based on the scientific literature on relationship marketing. For this, a systematic literature review on the database Web of Science about 167 articles published between 2014 and 2018 was performed. Of all articles, 50 were subjected to network analysis using the Bibexcel and Pajek® software. Based on the results, three clusters are proposed: Virtual environments, collaborative work, and product development. The findings allow the identification of theoretical frameworks for future empirical research.

Keywords: relationship marketing; innovation; virtual environments; collaborative work; product development.

Inovação no paradigma do marketing relacional

Resumo

As relações comerciais a partir do paradigma do marketing relacional promovem trocas de conhecimento e, portanto, inovação. Nesse sentido, o objetivo deste artigo foi identificar os campos de aplicação da inovação baseados na literatura científica sobre marketing relacional. Para isso, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, na base de dados Web of Science, de 167 artigos publicados entre 2014 e 2018. Do total de artigos, 50 foram submetidos à análise de rede com a ajuda dos softwares Bibexcel e Pajek®. Com base nos resultados, propõem-se três clusters: ambientes virtuais, trabalho colaborativo e desenvolvimento de produtos. Os resultados permitem a identificação de referenciais teóricos para futuras pesquisas empíricas.

Palavras-chave: marketing relacional; inovação; ambientes virtuais; trabalho colaborativo; desenvolvimento de produtos.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: L14; M31; O30.

Cómo citar: Arosa-Carrera, C. R. y Chica-Mesa, J. C. (2020). La innovación en el paradigma del marketing relacional. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 114-122.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3494>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3494>

Recibido: 29-mar-2019

Aceptado: 23-ene-2020

Publicado: 16-mar-2020

1. Introducción

El enfoque general del mercado que plantea la teoría económica enmarca las relaciones comerciales (RC) desde las actividades de intercambio que se producen entre la oferta y la demanda. Sin embargo, las variables que conllevan mejorar la competitividad de la organización requieren ser abordadas desde otros paradigmas, entre ellos el del marketing, lo cual sugiere una visión social en la que la creación de valor para quien oferta y demanda es el eje de la relación (Kotler, Jain y Maesincee, 2002; Kotler y Zaltman, 1971). Esta nueva posición paradigmática genera un cambio en el direccionamiento de las organizaciones que participan en el mercado, pues las decisiones de la gerencia ya no solo pueden basarse en el proceso transaccional, cuyo nivel en el relacionamiento comercial es básico. Ahora también deben enfocarse en construir y mantener relaciones comerciales más fuertes (Grönroos, 2004), para crear así nuevos espacios en la teoría del marketing con enfoques más contemporáneos, como lo es el marketing relacional (MR), que se enfoca en la retención de clientes y su contacto continuo, para fortalecer la relación y permitir la creación de un marco de valores común (Bennett, 1996; Christopher, Payne y Ballantyne, 1994; Gummesson, 1994; McKenna, 1994; Morgan y Hunt, 1994).

El MR tiene como fin lograr entre quienes intervienen en la transacción ambientes de equidad, de tal manera que sus clientes o proveedores sean considerados como socios estratégicos (Šonková y Grabowska, 2015), para propiciar así el trabajo cooperativo o colaborativo (Abdelkafi y Pero, 2018; Gao, Xu, Ruan y Lu, 2017) y, por ende, fomentar la creación de ambientes innovadores.

Este nuevo enfoque en la gestión de las RC, que favorece los ambientes colaborativos, es explicado por Grönroos (2004) cuando menciona que, a diferencia de las RC basadas en marketing transaccional, donde el núcleo es el producto en su connotación física, el MR se enfoca en la creación de valor, a partir del cual el proveedor y el cliente generan diferentes formas de contactos perceptibles en la relación de intercambio. De esta forma, la colaboración o cooperación se consolida en alianzas (*joint ventures*) y en el fortalecimiento de relaciones no monetarias (*share of heart*) (Sheth, 2017); incluso, entre las partes pueden surgir sentimientos como la gratitud (Raggio, Walz, Bose y Garretson, 2014; Hwang y Kandampully, 2015; Mishra, 2016; Salleh, 2016), características consideradas propias de una RC fuerte, dentro del paradigma del MR; esto facilita entre las partes el compartir conocimiento de forma voluntaria e incentiva la adopción de la innovación (Henke y Zhang, 2010).

La teoría del MR es relativamente nueva, aunque sus prácticas y propósitos se han evidenciado en el primer eslabón de la cadena de distribución desde siglo XIX, relaciones que anteriormente se denominaban "hacer conexiones" (Ville, 2009). Por tanto, su aparición no puede ser considerada algo moderno, al contrario, se debe ubicar como una evolución o desarrollo de las RC, que se caracterizan por aumentar las relaciones directas con el cliente (Gummesson, 2002), por lo

que se hace necesario estudiar los efectos que se derivan de esta nueva forma de relacionamiento comercial.

En este sentido, se han estudiado los conceptos y formas del MR que evolucionan con las nuevas teorías del marketing, principalmente a partir de los postulados del *service marketing* y los modelos propuestos por la escuela nórdica. Estos conceptos resaltan la importancia de mantener la promesa entre quienes intervienen en las RC (Grönroos, 2017), lo cual no es otra cosa que el núcleo del valor percibido por las partes.

A inicio del siglo XXI, el MR presentaba un especial énfasis en el trabajo en redes (Gummesson, 2017), reconociendo la transición del valor de cambio al valor de uso (Payne y Frow, 2017) y estudiando el impacto en la adopción de la innovación por quienes intervienen en la RC (Nandonde y Kuada, 2018; Parry y Westhead, 2017; Rosendo-Rios, Zhang y Ghauri, 2016; Zauner, Koller y Hatak, 2015). Este último aspecto es planteado en la investigación de Human y Naude (2010), en la que concluyen que las organizaciones pueden mejorar sus rendimientos, si abordan los temas de MR e innovación de manera conjunta; situación que es corroborada por Wagner y Bode (2014) con una aplicación empírica en la industria automotriz, con la cual demostraron que sí existe relación entre la innovación y la capacidad de compartirla en ambientes de MR.

En conclusión, los estudios descritos determinan que el MR no solo garantiza lealtad en quienes intervienen en la relación, sino que, gracias a que las organizaciones estrechan sus marcos de valores, estas crean una nueva cultura, donde se destaca la orientación hacia el cliente y se produce la innovación junto con otros valores y acciones compartidas, sin importar la naturaleza organizacional o su objeto social (Iglesias, Sauquet y Montaña, 2011; Rosendo-Rios et al., 2016). En este sentido, las relaciones que se desarrollan bajo el paradigma del MR propician la creación de ambientes de innovación, además de altos niveles de satisfacción en quienes intervienen en ella (Oliveira, Zambalde, Viana y Sette, 2012). Esto justifica el hecho de que las organizaciones deben gestionar cada vez más y mejor sus RC, más aún cuando se ha comprobado la estrecha relación que existe entre la innovación y la competitividad (Prior, 2012).

En consecuencia, la presente investigación se enfocó en establecer los campos de aplicación de la innovación que surgen a partir de las relaciones que se enmarcan en el concepto del MR. Para tal fin, la búsqueda de información se centró, en primer lugar, en la construcción de un marco de referencia que permitió abordar los impactos del MR sobre las prácticas de innovación. Para ello, se identificaron las áreas temáticas y seguidamente se plantearon diversas ecuaciones de búsqueda en la base de datos Web of Science (WoS) de Clarivate Analytics, lo anterior para realizar una aproximación al estado del arte mediante la literatura científica.

Se implementó como metodología la revisión sistemática de literatura (RSL), de acuerdo con lo planteado por Velásquez (2015). Para tal fin, se tomó como referentes las palabras *relationship marketing* e *innovat**. De esta forma,

según las necesidades de información, se determinó la siguiente ecuación de búsqueda en WoS: tema: ("relationship marketing") and tema: (innovat*) or título: ("relationship marketing"); refinado por años de publicación: (2018 or 2017 or 2016 or 2015 or 2014) y tipos de documentos: (article).

La RSL se realizó teniendo en cuenta las siguientes preguntas de investigación: ¿cuál es el terreno de aplicación en las investigaciones en MR como determinante de la innovación?, ¿qué referentes teóricos existen sobre el tema del MR e innovación?, ¿cuáles son los campos de aplicación de la innovación que se dan en el paradigma del MR?

Como resultado de la búsqueda se obtuvo un total de 167 artículos, los cuales fueron leídos de forma sistemática para poder confrontarlos con las preguntas de investigación. Finalmente, se seleccionaron dentro de este grupo 50 artículos que se consideraron pertinentes para el presente estudio. La RSL tomó como principales insumos para el análisis bibliométrico los metadatos correspondientes a autores, palabras clave y citas, y a través del software Bibexcel (Persson, Danell y Wiborg-Schneider, 2009) y Pajek® (Mrvar y Ljubljana, 2018) se construyeron los grafos donde se pueden ver las coocurrencias y vértices. Teniendo como insumos los grafos bibliométricos y la lectura sistemática, se propusieron diferentes campos de aplicación de la innovación; los artículos fueron agrupados de acuerdo con los clústeres propuestos, de tal manera que se pudo describir en ellos los principales aportes que la literatura científica ha generado en los años analizados sobre la innovación desde el paradigma del MR.

Los resultados se presentan primero en un epígrafe, que ilustra los principales hallazgos del estudio bibliométrico. Después se plantea una sección con el fin de identificar los clústeres, denominados *campos de aplicación de innovación*, y para cada uno de ellos se propone un título en el documento; en ellos se desarrolla, de acuerdo con los artículos que previamente han sido agrupados, su concepto, aplicación y alcance. Por último, se realizan las conclusiones, teniendo como guía los objetivos de la RSL y se expresan los aportes y limitaciones.

2. El análisis bibliométrico – marketing relacional e innovación

De acuerdo con el análisis bibliométrico, a partir de los resultados obtenidos de la base de datos WoS, se puede identificar que la mayoría de los artículos usan metodologías con enfoque cuantitativo; el 60% del total de la RSL destaca técnicas tales como el análisis factorial y el modelo de ecuaciones estructurales, ya que su propósito es encontrar relaciones o correlaciones entre la actividad comercial con sus clientes y proveedores y los procesos de innovación. Otro aspecto para destacar es que la literatura procede principalmente de países desarrollados, tales como Estados Unidos e Inglaterra, lugares donde también se encuentran los principales aportes en la teoría general del MR.

Por otro lado, dada la naturaleza del MR en lo que respecta a su enfoque a mercados industriales, la mayoría de las publicaciones se concentran en dos revistas: *Journal of Business Industrial Marketing* e *Industrial Marketing*

Management. Cabe anotar que estas revistas se caracterizan porque sus artículos se encuentran en el paradigma funcionalista, una posición que comparten, en gran parte respecto a lo metodológico, los artículos revisados.

Sobre la evolución de la producción científica, en relación con la innovación y el MR, se pudo constatar en un análisis cronológico que hay escritos desde el 2001, pero es a partir del 2009 que realmente se evidencia un enfoque más claro sobre estos, lo que representa una tendencia creciente en los últimos años y sugiere que es un tema de gran interés en la comunidad científica.

Al considerar la RSL de 2014 a 2018, se encontraron 50 artículos relacionados con la innovación dentro del paradigma del MR y se observó que, en cuanto a los autores, hay una gran dispersión de acuerdo con el análisis de red. Los resultados presentan una moda de "1" y un rango máximo de "2"; por lo tanto, se puede afirmar que no existe una autoridad que sobresalga dentro de la RSL en el tema de MR y la innovación. El análisis de coautores presenta diversos clústeres de aplicación que hacen que la red sea muy heterogénea; en ella se aprecia una gran cantidad de autores que abordan el tema de la innovación en el paradigma del MR, pero no se observa una tendencia a la concurrencia que permita identificar una escuela de pensamiento (figura 1).

El análisis de citas permite entender sobre qué bases teóricas se construye la revisión de la literatura, de tal forma que se puedan concluir las estructuras de pensamiento desarrolladas en los artículos, en lo conceptual y metodológico. En este sentido, en el grafo de coocurrencia y frecuencias (mínimo 4) se destaca el artículo de Morgan y Hunt (1994), en el que se referencia el modelo de intercambio en el MR y en el que se toman las relaciones desde un concepto más holístico, es decir, más allá de lo solamente transaccional, donde la empresa interactúa con diferentes *stakeholders* con los que se debe construir compromiso por medio de la confianza. Otros referentes bibliográficos relevantes encontrados son Dwyer, Schurr y Oh (1987); Berry (1983); Grönroos (1994, 2004); Sheth y Parvatyar (1995); Gummesson (2002); Anderson y Weitz (1992); Anderson, Håkansson y Johanson (1994); Anderson y Narus (1990), los cuales desarrollan el paradigma del MR desde tres diferentes escuelas de pensamiento en marketing: la nórdica, la anglo-australiana y la norteamericana. Estos artículos muestran posturas teóricas y hallazgos empíricos sobre la relación comercial tanto con proveedores como con consumidores, lo que demuestra cómo el compromiso y la confianza impactan en la satisfacción y lealtad, siempre en busca del beneficio mutuo entre ellos y la adopción de cambios significativos en sus procesos, productos y formas de ofertar o recibir servicios.

Respecto a lo metodológico, el artículo con mayor frecuencia de citación es el de Fornell y Larcker (1981), específicamente en lo relacionado con la referencia del modelo de ecuaciones estructurales. Con respecto a la innovación, en el presente estudio no se evidenció un autor teórico relevante en los artículos revisados; los estudios teóricos y empíricos en los artículos sobre innovación son explicados desde la misma teoría del MR o la orientación al marketing (figura 2).

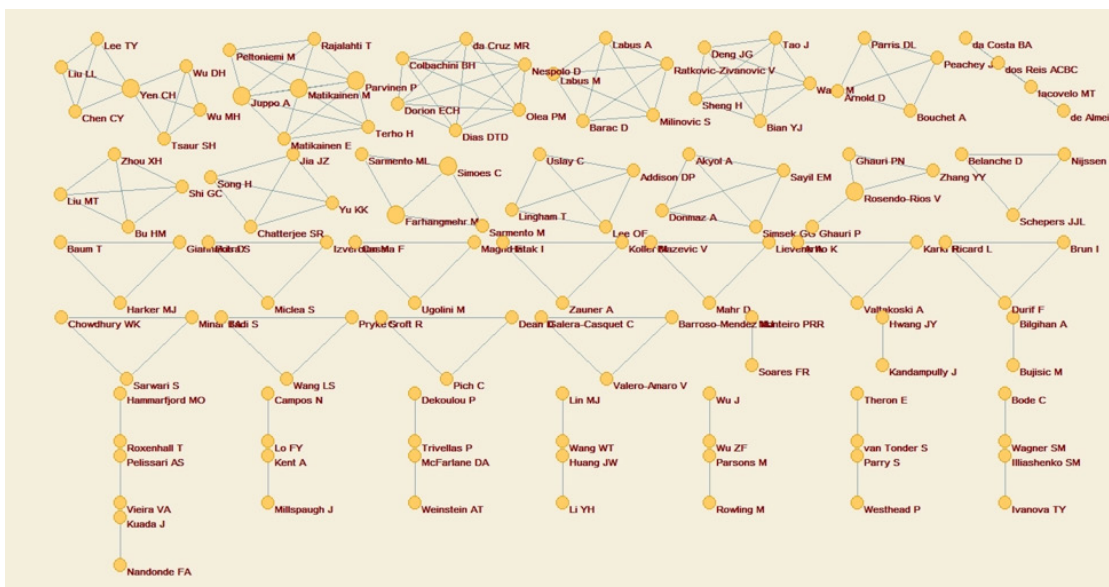


Figura 1. Análisis coautores - marketing relacional e innovación.
Fuente: elaboración propia a partir del uso de Bibexcel y Pajek®.

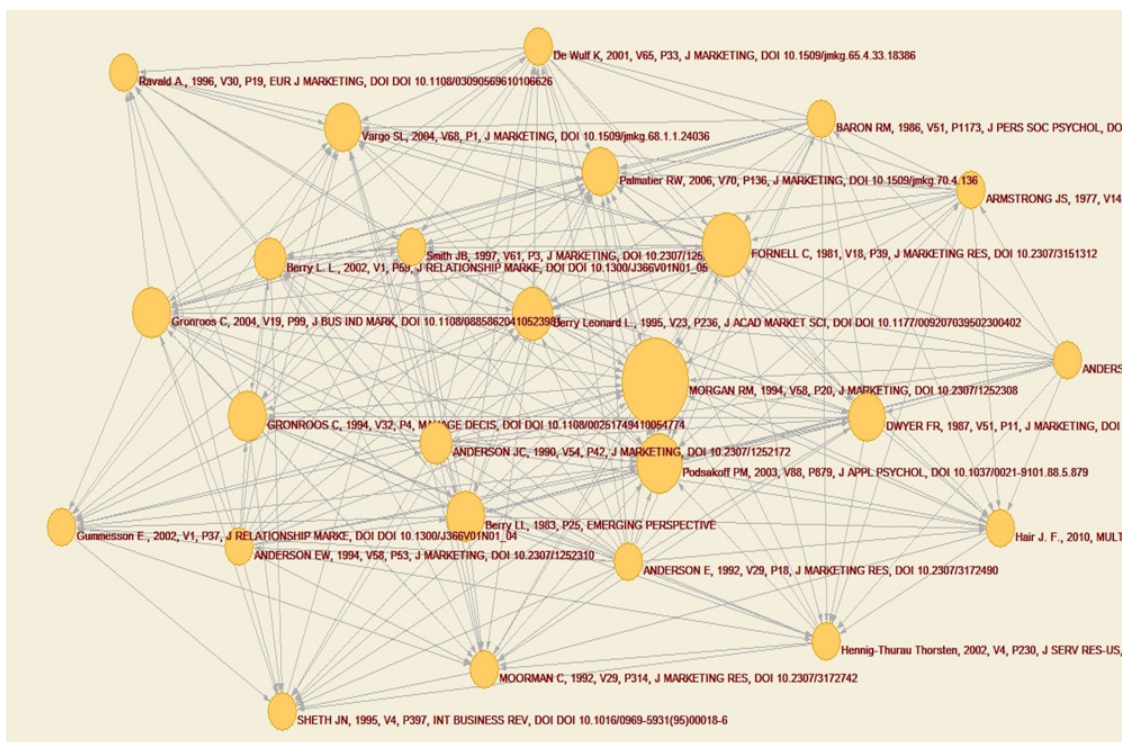


Figura 2. Análisis de cocitaciones - marketing relacional e innovación.
Fuente: elaboración propia a partir del uso de Bibexcel y Pajek®.

Sobre las palabras clave, con base en la red de coocurrencias, se puede concluir que el término *marketing relacional* es el que posee la mayor frecuencia (se encuentra en el 52% de los artículos) y cuenta con la mayor cantidad de relaciones, muchas de ellas son palabras o términos que hacen parte de su concepto o alcance, tales como *confianza* y *compromiso*, las cuales, en la mayoría de los artículos revisados, hacen parte de modelos teóricos que demuestran una relación directa con el MR. Otras relaciones que determina el grafo tienen que ver con la gestión y la decisión de

las organizaciones de optar por una filosofía de “orientación al marketing”, que garantice resultados como la satisfacción y la lealtad. Por otro lado, se encontraron coocurrencias directas en innovación, servicios de innovación y tecnología, dado que la revisión tenía como objetivo principal el poder identificar dichas relaciones, lo cual permite confirmar, como resultado de la RSL, que sí existe relación entre el MR y la innovación (figura 3).

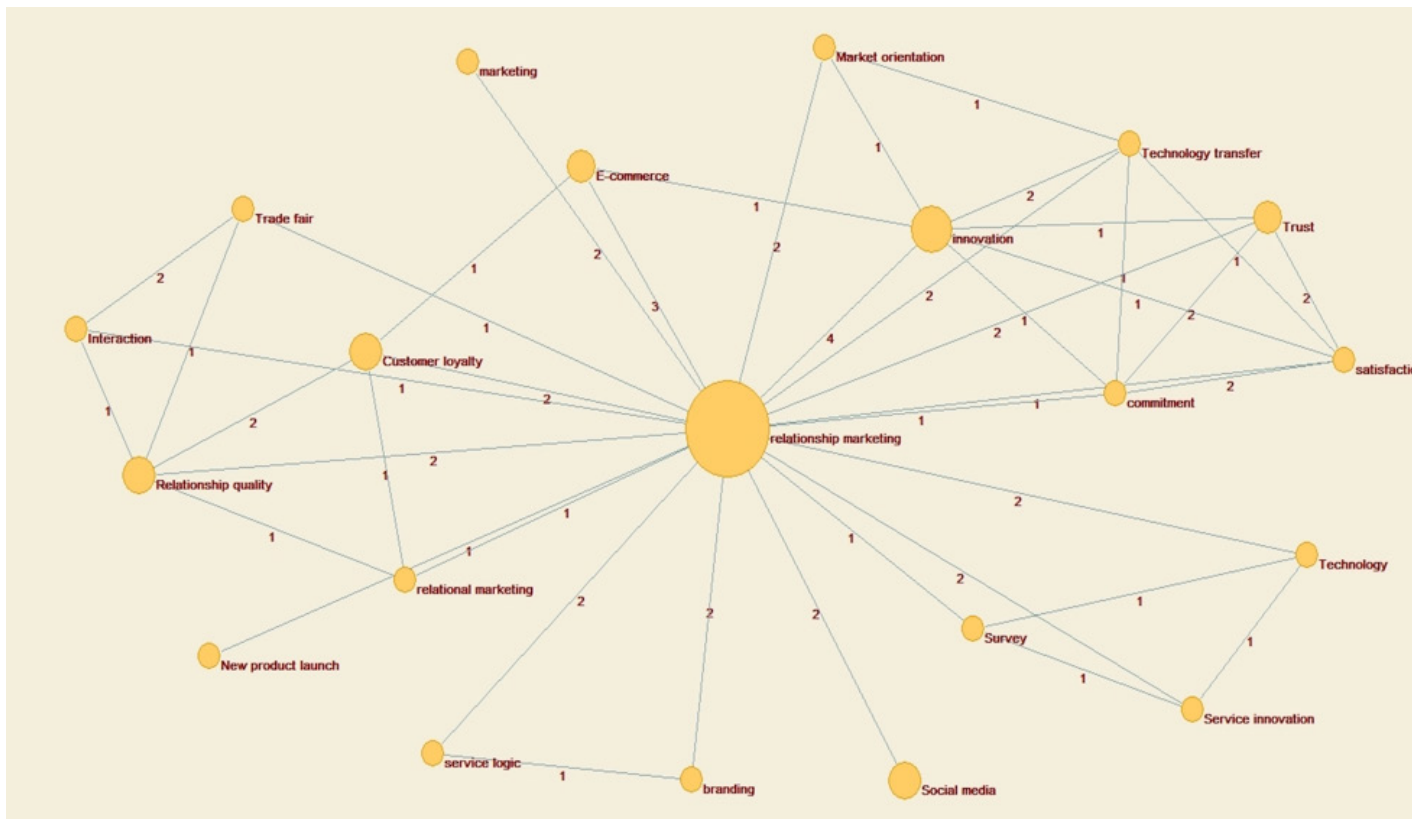


Figura 3. Análisis copalabras clave - marketing relacional e innovación.
Fuente: elaboración propia a partir del uso de Bibexcel y Pajek®.

3. Los campos de aplicación de la innovación en el paradigma del marketing relacional

La RSL y el análisis de los grafos permiten agrupar los artículos en tres campos de aplicación de la innovación: 1) ambientes virtuales, es decir, comercio electrónico y redes sociales, el uso de la web como herramienta para generar, fomentar, mantener e investigar las relaciones con sus diferentes *stakeholder* y su efecto en la innovación; 2) trabajo colaborativo, relacionado con la cooperación y cocreación, el

aprendizaje organizacional a partir de estrategias de MR que permiten el reconocimiento de los clientes o proveedores en la creación de valor y por ende la generación de la innovación; y 3) desarrollo de productos, esto es, el lanzamiento del producto y su posicionamiento y el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos a través de estrategias de MR, lo que implica la participación activa, principalmente del cliente, en la generación de estrategias innovadoras (tabla 1).

Los estudios empíricos observados en la RSL se centran más en la relación empresa a consumidor (*business to consu-*

Tabla 1. Categorización de autores según ambientes de innovación

Campos de aplicación	Autores
Ambientes virtuales	Brun, Durif y Ricard [2014]; Tsauro, Wu, Yen y Wu [2014]; Sarwari, Minar y Chowdhury [2015]; Illiashenko y Ivanova [2015]; Yen, Liu, Chen y Lee [2015]; Nespolo, Dias, Colbachini, Olea, Dorion y Cruz [2015]; Myftaraj [2015]; Lin y Wang [2015]; Bilgihan y Bujisic [2015]; Ribeiro y Rafael [2015]; Wang, Bian, Deng, Sheng y Tao [2016]; Sayil, Donmaz, Simsek y Akyol [2016]; dos Reis, Iacovelo, de Almeida y da Costa Filho [2016]; Badi, Wang y Pryke [2017]; Weinstein y McFarlane [2017]; Parsons y Rowling [2018]; Vieira y Pelissari, [2018]; Lo y Campos [2018]
Trabajo colaborativo	Mahr, Lievens y Blazevic [2014]; Wagner y Bode [2014]; Zauner, Koller y Hatak [2015]; Dean, Croft y Pich [2015]; Giannakis, Harker y Baum [2015]; Hwang y Kandampully [2015]; Cassia, Magno y Ugolini [2015]; Zhou, Shi, Liu y Bu [2015]; Artto, Valtakoski y Kärki [2015]; Bokek-Cohen [2015]; Barroso-Méndez, Galera-Casquet y Valero-Amaro [2015]; Theron y Van Tonder [2015]; Ghauri y Rosendo-Rios [2016]; Nijssen, Schepers y Belanche [2016]; Millsbaugh y Kent [2016]; Song, Yu, Chatterjee y Jia [2016]; Potra, Izvercian y Miclea [2016]; Parris, Bouchet, Welty-Peachey y Arnold [2016]; Rosendo-Rios, Zhang y Ghauri [2016]; Dekoutou y Trivellas [2017]; Li y Huang [2017]; Parry y Westhead [2017]; Addison, Lingham, Uslay y Lee [2017]; Hammarfjord y Roxenhall [2017]; Nandonde y Kuada [2018].
Desarrollo de productos	Sarmento, Farhangmehr y Simões [2015a]; Sarmento, Simões y Farhangmehr [2015b]; Kolotova [2015]; Matikainen, Rajalahti, Peltoniemi, Parvinen y Juppo [2015a]; Matikainen, Terho, Matikainen, Parvinen y Juppo [2015b]; Wu y Wu [2015]; Barac, Ratkovic-Živanovic, Labus, Milinovic y Labus [2017].

Fuente: elaboración propia.

mer, B2C), con un 40% de los artículos, toman al consumidor como el eje central de la estrategia de innovación y permiten su involucramiento en la creación de valor para sí mismo. Otros artículos son más generales y su aplicación es indiferente al tipo de cliente atendido, pues sus metodologías son aplicadas tanto al mercado de consumo como al industrial. Los diferentes autores coinciden también en que el MR es un estado de la relación ideal para propiciar procesos de innovación y que las organizaciones que invierten en gestionar sus relaciones, tanto con proveedores como con clientes, observan beneficios directos, aún más si realmente consideran la relación mutua y no unidireccional para crear verdaderos ambientes de innovación, los cuales benefician a todas las partes involucradas en la RC (figura 4).

3.1. Ambientes virtuales

Los ambientes virtuales, como lo son las redes sociales, se asocian con formas impersonales de relacionamiento, cuya principal consecuencia es la pérdida de confianza, por lo que se convierten en un obstáculo para la generación de lealtad (Bilgihan y Bujisic, 2015; Sarwari, Minar y Chowdhury, 2015; Wang, Bian, Deng, Sheng y Tao, 2016) y, por ende, afectan los objetivos de fortalecimiento de marcas o de ganancia en la competitividad en las organizaciones. Por esta razón, el MR se ha constituido en la estrategia por excelencia para quienes quieren adoptar ambientes virtuales (Lo y Campos, 2018; dos Reis, Iacovelo, de Almeida y da Costa Filho, 2016; Vieira y Pelissari, 2018). En parte, esto se debe a que el MR aporta simplicidad y facilidad en el uso percibido por parte del cliente (Brun, Durif y Ricard, 2014; Illiashenko y Ivanova, 2015) y promueve la comunicación (Myftaraj, 2015), logrando integrar las RC a los contextos de innovación (Nespolo, Dias, Colbachini, Olea, Dorion y Cruz, 2015). Esta interacción comercial a través de la web, por parte de

proveedores y clientes, propicia la adopción de innovaciones que se materializan en la creación y agregación de valor en bienes y servicios, en mercados cada vez más competitivos (Weinstein y McFarlane, 2017). De esta forma, el MR crea mayor compromiso entre las partes, incluso en el ámbito afectivo, debido a que el cliente se siente involucrado en los cambios que la organización adopta (Bilgihan y Bujisic, 2015).

3.2. Trabajo colaborativo

La colaboración es tal vez una de las formas más eficientes de crear ambientes de innovación en las RC; las empresas que basan sus relaciones en el marketing transaccional restringen esta posibilidad (Addison, Lingham, Uslay y Lee, 2017), al contrario de las que se encuentran en el paradigma del MR, donde las inversiones en la relación fomentan la adopción de innovaciones y logran que las partes involucradas alcancen sus objetivos, incluidos los de tipo financiero (Hammarfjord y Roxenhall, 2017; Li y Huang, 2017; Wagner y Bode, 2014). En este sentido, las organizaciones orientadas al marketing propician el trabajo colaborativo con sus socios comerciales, proveedores y clientes, para aumentar las oportunidades de cocreación y, por ende, mejorar las experiencias por parte de los consumidores (Mahr, Lievens y Blazevic, 2014; Millspaugh y Kent, 2016; Song, Yu, Chatterjee y Jia, 2016).

Estos escenarios de valor percibido mutuo que establece el MR se constituyen en la motivación de las partes respecto a la adopción de la innovación, sin importar las diferentes naturalezas de las organizaciones que intervienen en el intercambio (Nandonde y Kuada, 2018; Parry y Westhead, 2017; Rosendo-Rios et al., 2016; Zauner et al., 2015). Tales innovaciones se materializan a través de la cooperación y el trabajo en red, y se manifiestan en beneficios como el mejoramiento de la relación con los diferentes *stakeholders*, lo que asegura su participación de forma activa en las diferentes etapas de la cadena de valor (Artto, Valtakoski y Kärki, 2015; Barroso-Méndez, Galera-Casquet y Valero-Amaro, 2015; Parris, Bouchet, Welty-Peachey y Arnold, 2016) y genera, bajo este escenario, un nuevo rol en el sistema de innovación: “el prosumidor” (Bokek-Cohen, 2015; Potra, Izvercian y Miclea, 2016), que no es otra cosa que reconocer la capacidad de creación de valor que poseen los socios empresariales y el consumidor a través del trabajo colaborativo.

3.3. Desarrollo de producto

Las RC son una de las principales fuentes para el desarrollo de productos, las cuales conllevan etapas que van desde la idea hasta la experiencia de consumo. En el caso de la innovación, esta está asociada a cada una de las etapas de desarrollo, en las cuales el MR se constituye en la oportunidad de hacer que el cliente juegue un papel activo y participe en el proceso (Kolotova, 2015). Esto se logra a través del intercambio de información y las organizaciones deben crear estrategias que faciliten esta acción, tales como la participación en ferias y el fomento de trabajos en red (Sarmiento, Farhangmehr y Simões, 2015a; Sarmiento,

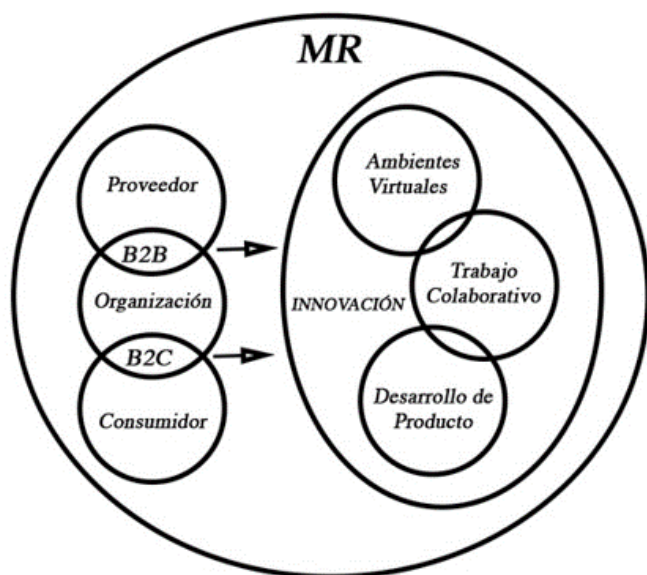


Figura 4. Campos de la innovación bajo el paradigma del marketing relacional.
Fuente: elaboración propia.

Simões y Farhangmehr, 2015b). Diferentes estudios empíricos han demostrado el impacto positivo que el MR tiene sobre el lanzamiento de nuevos productos (Matikainen, Rajalahti, Peltoniemi, Parvinen y Juppo, 2015a; Matikainen, Parvinen y Juppo, 2015b) y el desarrollo de nuevos servicios a través de su personalización y adaptación (Barac, Ratkovic-Živanovic, Labus, Milinovic y Labus, 2017), no solamente con los clientes, sino también con los proveedores en ambientes cuyas RC son sólidas y mediadas por el compromiso y la confianza (Wu y Wu, 2015).

4. Conclusiones

Las RC se constituyen en una fuente efectiva de innovación. Los diferentes escenarios de intercambio entre empresas *business to business* (B2B) y de tipo B2C, que alcanzan estados de MR, propician el conocimiento compartido mediado por valores como el compromiso, la confianza y, más recientemente, la gratitud. Las innovaciones generadas a partir de las RC presentan una importante orientación hacia el marketing, es decir que las estrategias que adoptan las organizaciones tienen como centro al consumidor y se materializan en acciones de creación conjunta, esto da inicio a procesos de cocreación y cooperación con proveedores. Un ejemplo de ello es ilustrado en el estudio de caso propuesto por Weinstein y McFarlane (2017), en el que sus hallazgos demuestran que la participación activa por medio del diálogo y la cooperación con líderes y gerentes posibilita la creación conjunta de valor, esto se refleja en menores costos, mayor beneficio y mejor experiencia para los usuarios, por lo que se alcanza, en muchos casos, niveles de alianzas estratégicas (o *joint venture*). Lo anterior permite una mayor eficiencia en la cadena de suministro; esta eficiencia se ve reflejada en los resultados financieros en el mercado industrial y en mayores niveles de lealtad en el mercado de consumo.

Existen diversos campos de aplicación de la innovación en las organizaciones, que se constituyen en oportunidades para ganar mayor competitividad en los mercados, entre ellos, y bajo el paradigma del MR, se pudieron identificar tres: desarrollo de producto, ambientes virtuales y trabajo colaborativo, cuya innovación se enfoca principalmente en el producto y, en algunos casos, en los procesos, con el fin de optimizar la experiencia del consumidor. En cuanto a la tipología de innovación, se puede concluir que es incremental; la relación comercial se vuelve una oportunidad de mejoramiento continuo y las partes involucradas tienen como premisa durante la RC que cualquier cambio adoptado debe ser percibido como un beneficio mutuo.

Los hallazgos presentados ayudan a determinar en qué situaciones de relacionamiento, bajo el paradigma del MR, las organizaciones podrían invertir mayores esfuerzos, con el fin de alcanzar innovaciones orientadas al mercado. Esto es posible a través del diagnóstico de la RC, por medio de modelos de taxonomías como los propuestos por Zhang, Watson, Palmatier y Dant (2016), en los que, de acuerdo con los resultados, se plantean acciones específicas de gestión del MR, para alcanzar niveles fuertes de relacionamiento.

La principal limitación de la presente revisión se encuentra en que pueden existir artículos que se fundamentan en los conceptos del marketing relacional y su relación con la innovación, pero los autores no usan de forma correcta sus identificadores (metadatos). Los resultados de la presente RSL sirven para determinar estados del arte de otras investigaciones e identificar marcos teóricos para futuros estudios empíricos, de tal manera que se puedan analizar los tres ambientes a través de un estudio cuantitativo, mediante la técnica de análisis factorial.

Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Abdelkafi, N. y Pero, M. (2018). Supply chain innovation-driven business models: Exploratory analysis and implications for management. *Business Process Management Journal*, 24(2), 589-608. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2016-0109>
- Addison, D. P., Lingham, T., Uslay, C. y Lee, O. F. (2017). An entrepreneurial relationship marketing approach to B2B selling: The case for intellectual capital sharing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19(1), 2-25. <https://doi.org/10.1108/JRME-09-2016-0032>
- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58. <https://doi.org/10.2307/1252172>
- Anderson, E. y Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34. <https://doi.org/10.2307/3172490>
- Anderson, J. C., Håkansson, H. y Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15. <https://doi.org/10.2307/1251912>
- Artto, K., Valtakoski, A. y Kärki, H. (2015). Organizing for solutions: How project-based firms integrate project and service businesses. *Industrial Marketing Management*, 45(1), 70-83. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.021>
- Badi, S., Wang, L. y Pryke, S. (2017). Relationship marketing in Guanxi networks: A social network analysis study of Chinese construction small and medium-sized enterprises. *Industrial Marketing Management*, 60, 204-218. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.014>
- Barac, D., Ratkovic-Živanovic, V., Labus, M., Milinovic, S. y Labus, A. (2017). Fostering partner relationship management in B2B ecosystems of electronic media. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 32(8), 1203-1216. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2016-0025>
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C. y Valero-Amaro, V. (2015). Proposal of a social alliance success model from a relationship marketing perspective: A meta-analytical study of the theoretical foundations. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(3), 188-203. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.09.002>
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. En L. L. Berry, G. L. Shostack y G. D. Upala (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 25-80). Chicago: American Marketing Association.
- Bennett, R. (1996). Relationship formation and governance in consumer markets: Transactional analysis versus the behaviourist approach. *Journal of Marketing Management*, 12(5), 417-436. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1996.9964425>
- Bilgihan, A. y Bujisic, M. (2015). The effect of website features in online relationship marketing: A case of online hotel booking. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(4), 222-232. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2014.09.001>
- Bokek-Cohen, Y. (2015). Becoming familiar with eternal anonymity: How sperm banks use relationship marketing strategy. *Consumption Markets and Culture*, 18(2), 155-177. <https://doi.org/10.1080/10253866.2014.935938>
- Brun, I., Durif, F. y Ricard, L. (2014). E-relationship marketing: A cognitive mapping introspection in the banking sector. *European Journal of*

- Marketing, 48(3/4), 572-594. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2012-0207>
- Cassia, F., Magno, F. y Ugolini, M. (2015). Mutual value creation in component co-branding relationships. *Management Decision*, 53(8), 1883-1898. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2014-0171>
- Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Dean, D., Croft, R. y Pich, C. (2015). Toward a conceptual framework of emotional relationship marketing: An examination of two UK political parties. *Journal of Political Marketing*, 14(1-2), 19-34. <https://doi.org/10.1080/15377857.2014.990849>
- Dekoulou, P. y Trivellas, P. (2017). Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 32(3), 385-397. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2015-0135>
- dos Reis, A. C., Iacovelo, M. T., de Almeida, L. B. y da Costa Filho, B. A. (2016). Relationship marketing: Adding value to business with big data. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(4), 512-523. <https://doi.org/10.5585/remark.v15i4.3379>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. y Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27. <https://doi.org/10.2307/1251126>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gao, D., Xu, Z., Ruan, Y. Z. y Lu, H. (2017). From a systematic literature review to integrated definition for sustainable supply chain innovation (SSCI). *Journal of Cleaner Production*, 142, 1518-1538. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.153>
- Ghauri, P. y Rosendo-Rios, V. (2016). Organizational cross-cultural differences in the context of innovation-oriented partnerships. *Cross Cultural y Strategic Management*, 23(1), 128-157. <https://doi.org/10.1108/CCSM-06-2014-0059>
- Giannakis, D., Harker, M. J. y Baum, T. (2015). Human resource management, services and relationship marketing: The potential for cross-fertilisation. *Journal of Strategic Marketing*, 23(6), 526-542. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.1001862>
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 19(2), 99-113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Grönroos, C. (2017). Relationship marketing and service: An update. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 27(3), 201-208. <https://doi.org/10.1080/21639159.2017.1318666>
- Gummesson, E. (1994). Broadening and specifying relationship marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 31-43. [https://doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70276-8](https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70276-8)
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and a new economy: It's time for de-programming. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 585-589. <https://doi.org/10.1108/08876040210447315>
- Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 16-19. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0398>
- Hammarfjord, M. O. y Roxenhall, T. (2017). The relationships between network commitment, antecedents, and innovation in strategic innovation networks. *International Journal of Innovation Management*, 21(04), 1750037. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500372>
- Henke, J. W. y Zhang, C. (2010). Increasing supplier-driven innovation. *MIT Sloan Management Review*, 51(2), 41-46.
- Human, G. y Naude, P. (2010). Relationship and innovation orientation in a business-to-business context. *South African Journal of Business Management*, 41(4), 59-70.
- Hwang, J. y Kandampully, J. (2015). Embracing CSR in pro-social relationship marketing program: Understanding driving forces of positive consumer responses. *Journal of Services Marketing*, 29(5), 344-353. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2014-0118>
- Iglesias, O., Sauquet, A. y Montaña, J. (2011). The role of corporate culture in relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 45(4), 631-650. <https://doi.org/10.1108/0309056111111361>
- Illiashenko, S. M. y Ivanova, T. Y. (2015). Internet promotion tools and techniques: Analytical review. *Marketing and Management of Innovations*, (3), 20-32.
- Kolotova, N. B. (2015). New tools of relationship marketing for innovative projects of machine-building enterprises: Crowdsourcing and crowdfunding. *Marketing And Management of Innovations*, (3), 56-65.
- Kotler, P. y Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12. <https://doi.org/10.2307/1249783>
- Kotler, P., Jain, D. C. y Maesincee, S. (2002). *El marketing se mueve: una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*. Barcelona: Paidós.
- Li, Y. H. y Huang, J. W. (2017). The moderating role of relational bonding in green supply chain practices and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(4), 290-299. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.06.001>
- Lin, M. J. y Wang, W. T. (2015). Explaining online customer repurchase intentions from a relationship-marketing perspective. *Journal of Organizational and End User Computing*, 27(3), 1-26. <https://doi.org/10.4018/joeuc.2015070101>
- Lo, F. Y. y Campos, N. (2018). Blending Internet-of-Things (IoT) solutions into relationship marketing strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 10-18. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.029>
- Mahr, D., Lievens, A. y Blazevic, V. (2014). The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 599-615. <https://doi.org/10.1111/jpim.12116>
- Matikainen, M., Rajalahti, T., Peltoniemi, M., Parvinen, P. y Juppo, A. (2015a). Determinants of new product launch success in the pharmaceutical industry. *Journal of Pharmaceutical Innovation*, 10(2), 175-189. <https://doi.org/10.1007/s12247-015-9216-7>
- Matikainen, M., Terho, H., Matikainen, E., Parvinen, P. y Juppo, A. (2015b). Effective implementation of relationship orientation in new product launches. *Industrial Marketing Management*, 45, 35-46. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.019>
- McKenna, R. (1994). *Marketing de relaciones: cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes*. Barcelona: Paidós.
- Millsbaugh, J. y Kent, A. (2016). Co-creation and the development of SME designer fashion enterprises. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(3), 322-338. <https://doi.org/10.1108/JFMM-10-2015-0085>
- Mishra, A. A. (2016). The role of customer gratitude in relationship marketing: Moderation and model validation. *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), 529-549. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148762>
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Mrvar, A. y Ljubljana, V. B. (2018). Programs for analysis and visualization of very large networks reference manual. Recuperado el 12 de febrero de 2019 de: <http://mrvar.fdv.uni-lj.si/pajek/>
- Myftaraj, E. (2015). The power of mix communication in relationship marketing offline versus online: The case of the albanian banking sector. *International Journal of Ecosystems and Ecology Sciences*, 5(2), 269-276.
- Nandonde, F. A. y Kuada, J. (2018). Perspectives of retailers and local food suppliers on the evolution of modern retail in Africa. *British Food Journal*, 120(2), 340-354. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2017-0094>
- Nespolo, D., Dias, D. T. A., Colbachini, B. H., Olea, P. M., Dorion, E. C. H. y Cruz, M. R. (2015). Inovacao do marketing de relacionamento em redes sociais: Estudo de caso da fabricante das armas boito. *Revista Gestão Inovação e Tecnologias*, 5(2), 2039-2050.
- Nijssen, E. J., Schepers, J. J. L. y Belanche, D. (2016). Why did they do it? How customers' self-service technology introduction attributions affect the customer-provider relationship. *Journal of Service Management*, 27(3), 276-298. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2015-0233>
- Oliveira, S. R., Zambalde, A. L., Viana, L. C. y Sette, R. S. (2012). Marketing e inovação: um estudo de caso em um núcleo de inovação tecnológica. *Espacios*, 33(10), 7.
- Parris, D. L., Bouchet, A., Welty-Peachey, J. y Arnold, D. (2016). Change is hard: Overcoming barriers to service innovation. *Journal of Services Marketing*, 30(6), 615-629. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2015-0182>
- Parry, S. y Westhead, P. (2017). Linking relationship marketing to social embeddedness in a rural bilingual context. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 261-277. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0160>
- Parsons, M. y Rowling, M. (2018). Social media and the paradox of fear: An exploratory study of political relationship marketing within South Wales. *Journal of Political Marketing*, 17(3), 235-257. <https://doi.org/10.1080/15377857.2015.1039746>

- Payne, A. y Frow, P. (2017). Relationship marketing: Looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11-15. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>
- Persson, O., Danell, R. y Wiborg-Schneider, J. (2009). How to use Bibexcel for various types of bibliometric analysis. En F. Åström, R. Danell, B. Larsen, y J. Schneider (Eds.), *Celebrating scholarly communication studies: A Festschrift for Olle Persson at his 60th Birthday* (pp. 9-24). Lund: International Society for Scientometrics and Informetrics.
- Potra, S., Izvercian, M. y Miclea, S. (2016). Changes in CRM approach. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 8(1), 45-57. <https://doi.org/10.4018/IJISS.2016010104>
- Prior, D. D. (2012). The effects of buyer-supplier relationships on buyer competitiveness. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 27(2), 100-114. <https://doi.org/10.1108/08858621211196976>
- Raggio, R. D., Walz, A. M., Bose, M. y Garretson, J. A. (2014). Gratitude in relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2009-0355>
- Ribeiro, F. y Rafael, P. (2015). Digital and relationship marketing: Interaction and engagement as antecedents of Facebook pages growth. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(3), 42-59. <https://doi.org/10.22279/navus.2015.v5n3.p42-59.228>
- Rosendo-Rios, V., Zhang, Y. y Ghauri, P. N. (2016). Empirical analysis of the key factors that can contribute to university-industry cooperational success from a relationship marketing approach. *European Journal of International Management*, 10(6), 647-677. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2016.10000361>
- Salleh, M. C. M. (2016). The significant contribution of Islamic relationship marketing practice in Malaysian takaful industry towards determining customer gratitude, trust, and commitment. *Asian Academy of Management Journal*, 21(Suppl. 1), 171-207. <https://doi.org/10.21315/aamj2016.21.supp.1.8>
- Sarmento, M., Farhangmehr, M. y Simões, C. (2015a). A relationship marketing perspective to trade fairs: Insights from participants. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 30(5), 584-593. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2013-0024>
- Sarmento, M., Simões, C. y Farhangmehr, M. (2015b). Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs: The role of socialization episodes. *Industrial Marketing Management*, 44, 131-141. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.010>
- Sarwari, S., Minar, T. A. y Chowdhury, W. K. (2015). Relationship marketing model. A way to explore customer loyalty of five star hotels in Bangladesh Waleed Khan Chowdhury. *Journal of Tourism and Services*, 6(10), 64-81.
- Sayil, E. M., Donmaz, A., Simsek, G. G. y Akyol, A. (2016). The impacts of relationship marketing orientation on relational response behaviours. *International Journal of Mobile Communications*, 14(5), 472-498. <https://doi.org/10.1504/IJMC.2016.078722>
- Sheth, J. N. y Parvatlyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271. <https://doi.org/10.1177/009207039502300405>
- Sheth, J. (2017). Revitalizing relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 6-10. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0397>
- Song, H., Yu, K., Chatterjee, S. R. y Jia, J. (2016). Service supply chain: Strategic interaction and relationship value. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 31(5), 611-624. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2014-0078>
- Šonková, T. y Grabowska, M. (2015). Customer engagement: Transactional vs. relationship marketing. *Journal of International Studies*, 8(1), 196-207. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2015/8-1/17>
- Theron, E. y Van Tonder, S. (2015). Church commitment amongst the younger generations: Is relationship marketing the key? *Tydskrif Vir Geesteswetenskappe*, 55(3), 405-421. <https://doi.org/10.17159/2224-7912/2015/v55n3a6>
- Tsaur, S. H., Wu, D. H., Yen, C. H. y Wu, M. H. (2014). Promoting relationship marketing of tour leaders' blog: The role of charisma. *International Journal of Tourism Research*, 16(5), 417-428. <https://doi.org/10.1002/jtr.1935>
- Velásquez, J. D. (2015). Una guía corta para escribir revisiones sistemáticas de literatura parte 3. *DYNA*, 82(189), 9-12. <https://doi.org/10.15446/dyna.v82n189.48931>
- Vieira, V. A. y Pelissari, A. S. (2018). Relationship marketing: Using Facebook as a strategic tool. *Revista Gestao & Tecnologia*, 18(3), 119-140.
- Ville, S. (2009). "Making connections": Insights into relationship marketing from the Australasian stock and station agent industry. *Enterprise and Society*, 10(3), 423-448. <https://doi.org/10.1017/S1467222700008120>
- Wagner, S. M. y Bode, C. (2014). Supplier relationship-specific investments and the role of safeguards for supplier innovation sharing. *Journal of Operations Management*, 32(3), 65-78. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.11.001>
- Wang, M., Bian, Y., Deng, J., Sheng, H. y Tao, J. (2016). Impact of marketing channel caused by relationship marketing of online social network. *International Journal of Services Technology and Management*, 22(6), 348-364. <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2016.079987>
- Weinstein, A. T. y McFarlane, D. A. (2017). Case study – how a business school blog can build stakeholder relationships and create added value in an MBA marketing program. *Journal of Strategic Marketing*, 25(2), 101-113. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1182574>
- Wu, J. y Wu, Z. (2015). Key supplier relationships and product introduction success: The moderating roles of self-enforcement and interdependence between buyer and supplier. *Industrial Marketing Management*, 46, 183-192. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.016>
- Yen, C. H., Liu, L. L., Chen, C. Y. y Lee, T. Y. (2015). Customer relational benefits and relationship-marketing outcomes: Comparing three transaction types of travel product. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(2), 171-190. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.877042>
- Zauner, A., Koller, M. y Hatak, I. (2015). Customer perceived value. Conceptualization and avenues for future research. *Cogent Psychology*, 2(1), 1061782. <https://doi.org/10.1080/23311908.2015.1061782>
- Zhang, J. Z., Watson, G. F., Palmatier, R. W. y Dant, R. P. (2016). Dynamic relationship marketing. *Journal of Marketing*, 80(5), 53-75. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0066>
- Zhou, X., Shi, G., Liu, M. T. y Bu, H. (2015). The mediating roles of renqing and ganqing in Chinese relationship marketing. *Nankai Business Review International*, 6(2), 156-176. <https://doi.org/10.1108/NBRI-03-2014-0014>