



La Orientación al Mercado de los MultiGrupos de Interés como mejor capacidad explicativa del Desempeño Organizacional que la Orientación al Mercado Proactiva y Adaptativa.

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Investigación en Ciencias de la Administración por:

Gustavo Miguel Eduardo Gonzalez de Otoya La Torre

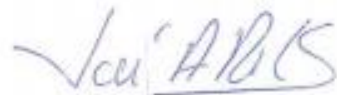
Programa de la Maestría en Investigación en Ciencias de la Administración

Lima, 13 de diciembre de 2018

Esta tesis

La Orientación al Mercado de los MultiGrupos de Interés como mejor capacidad explicativa del Desempeño Organizacional que la Orientación al Mercado Proactiva y Adaptativa.

ha sido aprobada



.....
José Antonio Robles Flores (Jurado)



.....
Juan Timaná de la Flor (Jurado)



.....
Myriam Martínez Fiestas (Asesora)

Universidad ESAN

2018

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes de la literatura	5
1.2 El propósito de la investigación	8
1.3 Limitaciones	9
1.4 El problema y las Preguntas de investigación	10
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	11
2.1 La Orientación al Mercado (OM)	13
2.2 La OM y su relación con el Desempeño Organizacional (DO)	15
2.3 La Orientación al Mercado: Proactiva (OMP) y Adaptativa (OMA)	20
2.4 Teoría de Grupos de Interés (GI)	21
2.5 La Lógica Dominante de Servicios (Lógica D-S)	25
2.6 La Orientación al Mercado de Múltiples Grupos de Interés (OMMGI)	30
2.7 El Desempeño Organizacional (DO)	31
2.8 Variables moderadoras y de control usadas en la literatura	33
CAPÍTULO III. MODELO E HIPÓTESIS	35
3.1 Modelo Conceptual propuesto	35
3.2 Hipótesis y su sustentación basada en la literatura	35
CAPÍTULO IV. DISEÑO Y MÉTODO	46
4.1 Diseño General de la Investigación	37
4.2 Población y Muestra	37
4.3 Medición e instrumentos	38
4.3.1 Operacionalización de la OM	38
4.3.2. Operacionalización de la OMA y de la OMP	39
4.3.3. Operacionalización de la OMMGI	40
4.3.4. Operacionalización del DO	41
4.4 Método del Sesgo Común	42
4.5 Método	43
4.5.1 Diseño de investigación	43
4.5.2 Procedimiento de análisis	44
4.5.3 Enfoque del Límite del Acuerdo como técnica para analizar si son comparables las mediciones de la OMA y de la OMP frente a la OMMGI ...	45
ANEXOS	48

I.	Instrumento 1: cuestionario sobre OM y OMP	48
II.	Instrumento 2: cuestionario sobre OMMGI	50
III.	Instrumento 3: cuestionario sobre DO	52
BIBLIOGRAFÍA		54

Gustavo Gonzalez de Otoy La Torre

Profesional con 28 años de experiencia en sectores de consultoría, instituciones financieras, academia y de gobierno en áreas de dirección general, comercial y de finanzas, realizando funciones de: planificación del negocio, gestión y entrenamiento del talento humano, posicionamiento y ventas. Comprobada madurez para resolver problemas y alta capacidad para el manejo de relaciones interpersonales, habilidad en hacer las cosas de manera innovadora, con una mente curiosa que no deja de aprender. Amplia experiencia en motivación de equipos multidisciplinarios orientados al logro de resultados y cumplimiento de metas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE)

Organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio del Ambiente, encargado de evaluar los Estudios de Impacto Ambiental detallados de los proyectos de inversión más grandes del país.

Asesor de la Gerencia General

Abril 2019 - Actualidad

Responsable de asesorar a la Gerencia General en los procesos de análisis, diseño y formulación de políticas, lineamientos, directivas, documentos de gestión y guías, con incidencia en gestión pública que aseguren la implementación y buena marcha institucional.

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN)

Organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, que promueve la inversión privada mediante Asociaciones Público Privadas, Proyectos en Activos y Obras por Impuestos, para su incorporación en servicios públicos, infraestructura pública, en activos, proyectos y empresas del Estado.

Asesor de la Oficina de Integridad y Transparencia **Mayo 2018 – Marzo 2019**

Responsable de proponer políticas y estrategias institucionales orientadas al fortalecimiento de la transparencia y ética pública como herramientas de lucha contra la corrupción.

Logré capacitar al 80% el personal en temas ética en la función y en la realización de denuncias, mediante la realización de 11 talleres de capacitación desarrollados en 5 semanas.

Ministerio de Energía y Minas (MINEM)

Ente rector que tiene como objetivo promover el desarrollo integral de las actividades minero-energéticas, normando, fiscalizando y/o supervisando su cumplimiento; cautelando el uso racional de los recursos naturales en armonía con el medio ambiente.

Asesor del Despacho Viceministerial de Energía **Mayo 2015 – Marzo 2017**

Encargado de asesorar en los temas de gestión administrativa del despacho viceministerial, verificando la correcta ejecución del POI y del PIM.

Logré aclarar e implementar dentro del plazo establecido diversos aspectos derivados de los contratos de inversión y contratos de operación y mantenimiento con el inversionista encargado de instalar sistemas fotovoltaicos a nivel nacional.

Director de la Dirección de Fondos Concursables (e)

Encargado de gestionar los fondos concursables destinados a la ejecución de proyectos, obras y subsidios, así como de promocionar y ejecutar las actividades de educación y capacitación de consumidores en zonas rurales (incluyendo usos productivos de la electrificación y energías renovables).

Logré acelerar en 5 meses el ritmo de ejecución física y presupuestaria, alcanzando el 100% de cumplimiento de metas de los 3 componentes del Proyecto Foner II con recursos del Banco Mundial, gracias a dos reuniones de coordinación con los gerentes generales de Distribuidoras.

Organismo Técnico para la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS)

Organismo especializado que cautela la adecuada administración de las EPS, como prestadoras de servicio de saneamiento eficiente, con autonomía empresarial, integración territorial y social.

Director de Operaciones

Enero 2015 – Marzo 2015

Responsable de planificar, formular, organizar, dirigir y controlar la ejecución del Plan Operativo y el presupuesto de la Dirección de Operaciones y de conducir la implementación del Régimen de Apoyo Transitorio establecido en la Ley N° 30045 y su Reglamento.

Concreté en 2 meses el ingreso voluntario de la EPS Moquegua al Régimen de Apoyo Transitorio, mediante la implementación del fideicomiso de acciones con el BCP.

Fondo MIVIVIENDA S.A.

Empresa estatal que busca articular el desarrollo del mercado inmobiliario a nivel nacional, financiar la adquisición de viviendas, administrar el otorgamiento de subsidios, promover el desarrollo de la oferta inmobiliaria y promover la construcción de viviendas sociales.

Gerente Comercial

Septiembre 2012 – Agosto 2014

Responsable de supervisar las actividades de promoción, marketing y difusión a nivel nacional de los productos y servicios ofrecidos a los diferentes grupos de interés: clientes demandantes, generadores de oferta inmobiliaria, canales de atención, gobiernos regionales y locales, inversionistas, etc.

El 2013 alcancé el record de 13,164 créditos colocados y un crecimiento de 158% de bonos desembolsados en un lapso de 2 años mediante la implementación de equipos macroregionales itinerantes.

Pacífico Business School

La Universidad del Pacífico fue fundada el 28 de febrero de 1962 por un grupo de empresarios (UNDEC) con el aporte de la Compañía de Jesús. Desde 1978, la Escuela de Postgrado transforma a los profesionales en líderes de las organizaciones nacionales e internacionales a través de sus maestrías.

Gerente de Red Alumni y la Bolsa de Trabajo EPG. Julio 2010 – Diciembre 2011

Responsable de promocionar la Bolsa de Trabajo y de desarrollar atención personalizada para los egresados y graduados de la Escuela de Postgrado.

Incrementé en 4 meses un 35% las ofertas laborales canalizadas por los 5 principales Head Hunters del medio, mediante una atención preferente y personalizada previa a la publicación en la Bolsa de Trabajo

Gerente Académico del MBA y de Maestría en Marketing y Gestión Comercial .

Responsable de mejorar los procesos de atención de los alumnos del MBA y de elaborar la malla curricular que sustente el lanzamiento de la nueva Maestría en Marketing y Gestión Comercial.

Logré personalizar la atención de los alumnos de las maestrías asignadas, logrando incrementar del 63% al 92% el nivel de satisfacción en atención de los encuestados entre setiembre y diciembre del 2010.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)

Ente rector perteneciente al Poder Ejecutivo que está encargado de definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y la de turismo.

Director de la Oficina de Racionalización

Enero 2008 – Agosto 2008

Responsable de proponer los planes, programas y proyectos sectoriales e institucionales, presupuestos y acciones de racionalización administrativa, en coordinación con los órganos de línea.

Reduje en 15% el tiempo promedio de procedimientos establecido en el TUPA, gracias al seguimiento desk to desk por sistema de los expedientes de los administrados.

Esan Graduate School of Business

Es la primera institución académica de postgrado en administración del mundo de habla hispana. Por Ley N° 28021 del 11 de julio del 2003 fue transformada en Universidad, ofreciendo doctorados, maestrías, programas para ejecutivos y diversos servicios académicos y profesionales.

Gerente de Proyectos Vicerrectorado Investigaciones. Junio 2005 – Diciembre 2007

Responsable de gerenciar integralmente las consultorías y servicios brindados a empresas privadas, instituciones públicas y organizaciones internacionales.

Generé ahorros del 9% en promedio del valor de las consultorías con el sector público, al implementar el esquema de reuniones de coordinación con los clientes, previas a la entrega.

Edpyme RAIZ

La Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa Raíz fue una institución que canalizaba créditos hipotecarios, de consumo, a microempresas y comerciales.

Sub Gerente de Créditos

Marzo 2003 – Mayo 2005

Responsable de la evaluación y planificación del desarrollo de la cartera crediticia.

Incrementé la productividad de los analistas de crédito en un 17% gracias al establecimiento de protocolos de evaluación crediticia y a la asignación territorial de clientes.

Goteg Group S.A.C.**2002 – 2003**

Empresa comercializadora formada junto con otro socio para el posicionamiento nacional e internacional de pisco bajo la marca “Gran Custodia” en tres variedades (Quebranta, Italia y Torontel).

Gerente General**Enero 2002 – Febrero 2003**

Responsable de diseñar y ejecutar tanto el plan de negocios como el presupuesto organizacional.

Logré que el pisco Gran Custodia forme parte de la selección empresarial que participó de la presentación del Pisco como producto de bandera del Perú en la Feria de Sevilla del 2002.

BANCO NUEVO MUNDO

Fue una institución crediticia encargada de captar ahorristas privados y públicos y de hacer colocaciones a clientes del segmento de banca corporativa y de banca empresa.

**Funcionario de Recuperaciones de Créditos
2001****Mayo 1995 – Diciembre**

Responsable de plantear formas creativas de recuperar anticipadamente la cartera de clientes con problemas de pago.

Logré reducir en un 37% la morosidad de la cartera asignada, al formarse la nueva Gerencia de Negocios Especiales como consecuencia de la restricción de líneas por la crisis rusa.

Funcionario de Negocios

Responsable de la negociación, presentación y aprobación de facilidades crediticias a clientes actuales y potenciales.

Obtuve en cuatro años un crecimiento del 79% del monto de la cartera y del 63% del número de clientes.

EXPERIENCIA EN CONSULTORÍAS**Gestiona y Aprende SAC****2017 – 2018**

Institución dedicada a la investigación aplicada en consultoría para diversos sectores : educación, salud, gestión pública, etc.

Consultoría para la Gerencia General en temas de reorganización, reprocesos y transformación digital.

Superintendencia Nacional Servicios de Saneamiento (SUNASS)**2017**

Organismo adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, cuya función es normar, regular, supervisar y fiscalizar la prestación de los servicios de saneamiento, cautelando los intereses del Estado, de los inversionistas y del usuario.

Consultoría para la Gerencia de Usuarios para el nuevo posicionamiento organizacional, considerando las nuevas competencias para áreas rurales, liderando la mejora de procesos hacia la transformación digital.

Ministerio de Energía y Minas (MINEM)

2015

Ente rector que tiene como objetivo promover el desarrollo integral de las actividades minero - energéticas, normando, fiscalizando y/o supervisando su cumplimiento; cautelando el uso racional de los recursos naturales en armonía con el medio ambiente.
Consultoría en racionalización administrativa dentro del Despacho Viceministerial de Energía.

EXPERIENCIA DOCENTE

Como docente en ESAN Graduate School of Business desde el 2009 viene dictando los cursos de Contabilidad financiera para marketing, Business Plan, Gestión de tesorería y de capital del trabajo, Costos aplicados al marketing, costos y estrategia de precios, Gerencia de ingresos y precios, Rentabilidad para la gestión del marketing, Análisis de estados financieros, Pricing y Costeo para la gestión de ventas en maestrías y diversos programas y diplomados.

Fue docente en Pacífico Business School y en el Centro de Educación Ejecutiva entre el 2011 y el 2012 habiendo dictado los cursos de Fundamentos técnicos para microfinanzas, Contabilidad y Costos, Finanzas Corporativas, Análisis e interpretación de estados financieros, Fundamentos de finanzas, Taller de economía (CFA), Taller de análisis económico, contable y financiero, Análisis de estados financieros, Taller de economía, matemática financiera y mercado de capitales, Matemática financiera y Flujo de caja proyectado como herramienta de análisis crediticio en maestrías y diversos programas y diplomados.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESCUELA POSTGRADO CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES 2018
Egresado de Maestría en Gestión Pública con mención en sistemas energéticos.

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018
Egresado de Master in Research in Management Sciences.

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 1995
Magister en Administración.

UNIVERSIDAD DE LIMA 1991
Bachiller en Economía.

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Investigación en Ciencias de la Administración

Título de la tesis: La Orientación al Mercado de los MultiGrupos de Interés como mejor capacidad explicativa del Desempeño Organizacional que la Orientación al Mercado Proactiva y Adaptativa.

Autor: Gonzalez de Otoya La Torre, Gustavo Miguel Eduardo.

Resumen:

Al prevalecer en la literatura actual relaciones de sentido contradictorio entre la Orientación al Mercado (OM) tradicional y el desempeño organizacional (DO), se desarrolló en la última década un constructo de dos facetas: la Orientación al Mercado Adaptativa (OMA) y la Orientación al Mercado Proactiva (OMP), como una conceptualización más pertinente con la realidad y con una mayor significancia en su relación con el DO.

Sin embargo, tanto la OMA como la OMP al basarse en la Lógica Dominante de Bienes (LD-B), enfatizan el rol de los clientes y competidores, en desmedro de otros grupos de interés (GI). En este sentido resulta necesario que la OM incorpore a otros GI (a pesar que se reconoce que los clientes mantienen un rol clave para el logro de los objetivos del marketing). El presente artículo propone poner a prueba la capacidad explicativa de un nuevo constructo denominado Orientación al Mercado de Multigrupos de Interés (OMMGI) que está basado en la Lógica Dominante de Servicios (LD-S).

La contribución de la presente propuesta de investigación es contrastar empíricamente, y de manera inédita, la mayor capacidad explicativa de la OMMGI sobre el DO, comparando dicha medición con la obtenida a través de la OMA/OMP, usando la técnica del Límite del Acuerdo. Los resultados de la comparación de la mayor capacidad explicativa de la OMMGI sobre el DO brindará un mayor conocimiento científico y evidencia empírica relevante, respecto a la varianza explicada del constructo latente final.

Keywords: Proactive and Responsive Market Orientation, Multi-Stakeholder Market Orientation, Organizational Performance.

Abreviaturas

OMP/OMA Orientación al mercado proactiva / Orientación al mercado adaptativa.

OMMGI Orientación al mercado de multigrupos de interés.

DO Desempeño organizacional.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Sett (2018) señala que la literatura del marketing pone a la OM como una fuente de ventaja competitiva, lo que lleva a un desempeño superior. La referencia más antigua respecto a la OM en la literatura académica se encuentra en Strong (1925), uno de los primeros intentos de operacionalización del concepto de marketing lo desarrolló Borch (1959) y Felton (1959) investigó la introducción del valor y de habilidades de orientación que capturan el interés de la alta gerencia, concluyendo que la motivación intrínseca afecta positivamente la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Bartels (1968) destacaba el rol de múltiples GI, al decir que la sociedad actuaba con varios roles en la búsqueda de los objetivos económicos de eliminar las separaciones de mercado, cada uno de los cuales es responsable del desempeño de parte del proceso de marketing. Según este autor, algunos de estos roles están incluidos dentro de la estructura organizacional y otros son externos a ella pero están incluidos dentro del mecanismo de mercado y pueden ser identificados como sigue: gerentes, empleados, dueños, otros financistas, consumidores, clientes intermedios, recursos, competidores, gobierno y comunidad.

En los años noventa, la OM prevalecía como un concepto clave de la estrategia de marketing. Como consecuencia de ello, académicos como Day (1994) y Narver y Slater (1990), posicionaron implícitamente a los clientes como el GI de mayor interés para la investigación y práctica del marketing.

Line y Wang (2017b) destacan las dos conceptualizaciones predominantes de la OM: la cultural, planteada por Narver y Slater (1990) que estaba relacionada con las características organizacionales (orientación al cliente, al competidor y la coordinación inter funcional) y la de comportamiento organizacional de Kohli y Jaworski (1990).

En sus artículos seminales, Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) encontraron que la OM tiene un impacto positivo en un amplio rango de industrias. El primer instrumento para medir la OM fue la escala MKTOR desarrollada por Narver y Slater (1990) y luego Kohli, Jaworski y Kumar (1993) introdujeron la herramienta llamada MARKOR.

Narver y Slater (1990) señalan que por estar las empresas caracterizadas por la OM enfocadas hacia afuera, estas tendrían una posición privilegiada para experimentar la influencia de actores diferentes a los clientes y competidores.

Recién a finales de los 90 es que se comienza a investigar, en alguna medida, el vínculo que hay entre la OM y la orientación a los GI. Entre los trabajos pioneros están los de Maignan, Ferrell y Hult (1999) quienes brindaron evidencias preliminares que sugerían un vínculo entre la OM y los GI, al observar una relación positiva entre los comportamientos orientados al mercado y los comportamientos de responsabilidad corporativa hacia los empleados, los clientes y la comunidad.

Tanto Kohli y Jawoski (1990) como de Liao, Chang, Wu y Katrichis (2011), afirman que las acciones de una organización orientada al mercado son consistentes con el concepto de marketing, y por eso se dice que la OM tiene que ver con la conceptualización del marketing.

En julio del 2013 se aprobó la definición vigente de Marketing por parte de American Marketing Association (2013) que dice que el marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y sociedad en general.

Por ello, Hillebrand, Driessen y Koll (2015), destacan que es paradójico que mientras que esta definición de marketing incluye a los GI (valor para compradores, clientes, socios y sociedad en general), los académicos del marketing aún no los han adoptado completamente en su campo de investigación.

Ferrell, Gonzalez-Padron, Hult y Maignan (2010) señalan que las empresas caracterizadas por la orientación a GI se dedican a aprender sobre y a abordar aspectos de los GI, de donde se desprende que el proceso de incorporación de los GI por parte de las empresas requiere avanzar en una especie de curva de aprendizaje.

Hult, Mena, Ferrell y Ferrell (2011) destacan la importancia del intercambio con múltiples GI para facilitar y mantener el valor, al conceptualizar al Marketing de los GI como el conjunto de actividades y procesos que se realizan dentro de un sistema de instituciones sociales. Es por ello que las estrategias de GI son dependientes del contexto y que la importancia relativa de cada GI variará en cada industria.

Tradicionalmente la investigación del marketing se había centrado principalmente en relaciones unilaterales de un GI, mientras que la idea de múltiples relaciones de los GI para alcanzar el máximo DO, ha estado evolucionando lentamente en los últimos tiempos (Maignan, Ferrell & Hult, 1999; Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006).

Como ya se mencionó, Hult, Mena, Ferrell y Ferrell (2011) fueron los que hicieron un llamado para que la investigación desagregue los constructos relacionados con los GI. Así, ellos dividen la Orientación a los GI en seis dimensiones (orientación al cliente, orientación al empleado, orientación al proveedor, orientación al accionista, orientación al regulador y orientación a la comunidad) para investigar cuál de ellos es más significativo para alcanzar los objetivos empresariales.

En lo que respecta al DO, en los años ochenta el paradigma dominante de Porter (1979) sostenía que los factores a nivel de la industria determinaban el potencial de rentabilidad de cada empresa. Investigadores posteriores como Wernerfelt (1984) comenzaron a señalar que los factores internos de la empresa, llamados recursos y capacidades, realmente determinaban sus ganancias.

De esta manera, tal como señalan Kozlenkova, Samaha y Palmatier (2014), el uso en la investigación de marketing de la Teoría basada en recursos sirvió como marco conceptual para explicar y predecir las ventajas competitivas y el resultado del DO.

Los hallazgos del meta análisis desarrollado por Rodríguez, Carrillat y Jaramillo (2004) sugieren que la relación entre la OM y el DO es positiva y consistente en todo el mundo. Si bien la noción de que la OM afecta el DO es un tema de extensa investigación (Kohli & Jaworski, 1990; Matsuno & Mentzer, 2000; Slater & Narver, 2000), nadie se ha planteado aún comparar la capacidad predictiva de la OM adaptativa y proactiva y de la OM de multigrupos de interés sobre el DO.

La importancia del tema a tratar se ve reflejada principalmente en la propuesta de trabajar empíricamente el constructo de la OMMGI planteado por Line y Wang (2017b) para evaluar si tiene una mejor capacidad explicativa del DO que la OM basada en la visión de la OMP y la OMA.

En un artículo conceptual, Line y Wang (2017a), al proponer un constructo de OM considerado dentro de un entorno de multi-grupos de interés (OMMGI), por lo que nuestra investigación busca ampliar el conocimiento empírico del mismo y comparar su capacidad explicativa respecto a la OMP y la OMA.

Parmar et al., (2010) trabajan en redefinir la creación de valor y las relaciones comerciales en términos de la teoría de los GI. Sostienen que mientras la teoría de los GI (entendida por el autor como la que permite la correcta identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa) se fundamenta en conceptos normativos relacionados con la responsabilidad y la ética, la investigación de marketing usa a la teoría de los GI para explorar las relaciones positivas con los resultados del marketing, tanto el desempeño financiero como el desempeño social.

Hult, Mena, Ferrell y Ferrell (2011) destacan que también hay oportunidades de investigación relacionadas con el descubrimiento de las relaciones entre múltiples GI con el uso de moderadores (como el tipo de industria), o con la necesidad de investigar si las empresas deben tratar de priorizar a los grupos de interés primarios (clientes, empleados, accionistas, reguladores, proveedores y comunidad) y qué influencias deberían conducir a diferenciar las ponderaciones de estos seis grupos de interés, o quizás todos los grupos de interés deberían recibir igual atención.

En cuanto al constructo del DO, Voola y O’Cass (2010) al entenderlo tanto en su dimensión mercantil como en su dimensión financiera, logran integrar 5 indicadores ampliamente aceptados y probados, que facilitan la operacionalización. Al igual que en el caso de los múltiples GI, podríamos concluir que el uso de variables de control para el caso del DO, digamos por ejemplo el tamaño de la empresa (por nivel de activos o por número de empleados) permitiría indagar sobre otros factores que podrían influir en el mismo, lo que robustecería la validez interna de nuestro trabajo.

El presente artículo está organizado en cuatro secciones. La primera sección continúa: brindando los antecedentes de la literatura, luego el propósito de la investigación, las limitaciones y finalmente el problema y las preguntas de investigación. En la segunda sección se presenta la revisión de literatura, en la tercera sección se plantea el modelo y las hipótesis y en la cuarta sección se describe el diseño y método de investigación planteado.

1.1 Antecedentes en la literatura

La literatura sugiere que la OM es muy importante, por el efecto que puede generar sobre la capacidad de innovar y sobre el DO (Deshpandé, Farley, & Webster, 1993; Han, Kim, & Srivastava, 1998; Jaworski & Kohli, 1993; Li & Calantone, 1998; Pelham & Wilson, 1996; Slater & Narver, 1994a). Tradicionalmente la orientación organizacional hacia el mercado se basa en una cultura orientada externamente, que actúa sobre la creencia de que toda decisión comienza con el mercado y con la anticipación de oportunidades para lograr una ventaja (Webster, 1992).

Para Ruekert (1992), la OM ha sido vinculada como respuesta organizacional a las necesidades y deseos de los consumidores y se ha argumentado que es una fuente de ventaja competitiva que influencia el desempeño de la empresa (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990).

Dobni y Luffman (2003) señalan que en general, la OM es vista como un constructo conductual o un constructo cultural dentro de la organización que dicta cómo los empleados piensan y actúan.

Dursun y Kilic (2017), sintetizan algunas definiciones de OM y las agrupan dentro de estas dos corrientes: la conductual de Kohli y Jaworski (1990), y la cultural de Narver y Slater (1990).

- a) Destacan cuatro definiciones de OM que usan la perspectiva conductual (actividades o procesos):

Kohli y Jaworski (1990): La OM es la generación en toda la organización de la inteligencia de mercado referida a las necesidades actuales y futuras, la diseminación de la inteligencia entre los departamentos y la responsabilidad de toda la organización hacia ella.

Day (1994): La OM es un conjunto de excelentes habilidades al afirmar que la orientación al mercado representa habilidades superiores en el entendimiento y satisfacción de los clientes.

Deshpandé y Farley (1996): La OM es el conjunto de procesos y actividades interfuncionales dirigidas a crear y satisfacer a los clientes a través de una evaluación continua de sus necesidades.

Line y Wang (2017a): La Orientación a Mercado de Múltiples Grupos de Interés (OMMGI) es un conjunto de comportamientos organizacionales reflejo del

compromiso de toda la organización con la creación total de valor a través de: 1) entender y reaccionar a las necesidades de los mercados de los grupos de interés destacados y 2) generando y comunicando información relevante a través de esos mercados.

b) Sobresalen cuatro definiciones de OM que usan la perspectiva cultural:

Narver y Slater (1990): La OM es la cultura de la organización que más eficaz y eficientemente produce los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los compradores y, por tanto, desempeño superior para el negocio.

Deshpandé, Farley y Webster (1993): Orientación al cliente (u orientación al mercado) es el conjunto de creencias que ponen el interés del cliente primero, aunque sin excluir a todos los demás grupos de interés como los dueños, gerentes y empleados, para poder desarrollar un empresa rentable en el largo plazo.

Narver y Slater (2004): Tanto la Orientación al Mercado Proactiva (OMP) como la Orientación a Mercado Adaptativa (OMA) están positivamente relacionadas con el éxito de nuevos productos, pero la OMA exhibe una relación negativa (aunque no significativa estadísticamente) con el éxito del nuevo producto. Este análisis es limitado por el constructo "éxito del nuevo producto".

Atuahene-Gima, Slater y Olson (2005): Adaptado del estudio de Narver y Slater (1990), plantean que la OMA tiene una relación de U invertida con el desempeño de programas de nuevos productos. Aquí definían el éxito como el grado en el que la empresa alcanzaba objetivos financieros de ingresos y de rentabilidad en el lanzamiento de nuevos productos.

Conceptualizaciones previas como las de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990) han visto a la OM como una capacidad de respuesta (OMA) que intenta entender y satisfacer solo las necesidades expresadas por los consumidores.

Según Day (1994), para entender y descubrir las necesidades latentes y para encontrar nuevas soluciones, las empresas orientadas al mercado proactivamente son más propensas a escanear los mercados más ampliamente que las empresas enfocadas en OMA.

A pesar de que autores como Matear, Osborne, Garret y Gray (2002) señalan que hay un debate respecto a los efectos directos de la OM sobre el DO, hay un amplio

consenso respecto a la relación positiva entre la OM y el DO (Kirca, Jaychandran & Bearden, 2005).

Con la creciente investigación en la OMA y su relación con el DO, las organizaciones invierten en ser orientadas al mercado en la noción tradicional de la OMA. Narver, Slater y MacLachlan (2000) señalaron que conforme la OMA se haga más común, en el largo plazo, los competidores podrán imitarla.

Por tanto, Narver, Slater y MacLachlan (2004) sostienen que para desarrollar y mantener una ventaja competitiva, las empresas deben crecientemente complementar la OMA con la OMP. Conforme a estos autores, en la medida que las empresas consideren no solo las necesidades explícitas de los clientes, sino también las latentes, la organización estará mejor preparada para innovar y así destacar entre sus competidores, obteniendo así un mejor desempeño organizacional.

Debido a la más sofisticada percepción de mercado y al proceso de vinculación involucrado en la OMP frente a la de la OMA, Atuahene-Gima, Slater y Olson (2005) argumentan que es más probable que las empresas que adoptan la OMP entiendan no sólo las necesidades expresadas sino también las necesidades latentes de los consumidores, permitiendo a las empresas descubrir nuevas oportunidades de mercado y emprender experimentos de mercado para mejorar las estrategias de marketing.

Los hallazgos de Voola y O’Cass (2010) muestran que tanto la OMA como la OMP influyen el DO, pero que la OMP tiene una influencia más fuerte en el desempeño que la OMA.

Adicionalmente, Line y Wang (2017b) usaron como premisa en su artículo que debido a que la OMMGI representa una orientación a todos los actores destacados en el proceso de creación de valor, la implementación de tal postura está positivamente relacionada con el DO.

Cabe destacar que en dos estudios emblemáticos sobre OM y DO, vale decir el de Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y el de Slater y Narver (1995), hubo coincidencia en señalar que se necesita mayor evidencia de las asociaciones entre la orientación de otros GI y el DO.

Los GI de cualquier empresa representan un amplio rango de intereses, dado que cada GI tiene su propio conjunto de expectativas, necesidades y valores (Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Harrison & St. John, 1994; King & Cleland, 1978).

Fueron Kohli, Jaworski y Kumar (1993) quienes concluyeron que la OM enfocada en consumidores y competidores debería extenderse para incorporar a otros GI con el fin de ampliar más el entendimiento. Coincidente con esta conclusión, fue la de Slater y Narver (1995) que encontraron que la OM es una importante base para el aprendizaje cultural y brinda la oportunidad de un aprendizaje generativo que contribuye con el alcance de la OM que debe incluir a todos los GI.

Adicionalmente, se considera que una de las razones para ampliar el estudio de los GI dentro del marketing es que a nivel corporativo, los intereses de un grupo particular, como los consumidores, no pueden ser considerados de manera aislada de los de otros GI (Kotler & Heskett, 1992; Miller & Lewis, 1991; Mintzberg, 1983; Polonsky, 1995), dado que se deben abordar diversos intereses (Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Harrison & St. John, 1994).

La orientación hacia un GI en particular debe ser desarrollada considerando la orientación hacia otros grupos (Aupperle, Carroll & Hatfield, 1985; Posner & Schmidt, 1984), mientras que GI particulares, como los consumidores, probablemente compitan con otros grupos por los recursos escasos y por mayor atención gerencial.

Por todo lo visto hasta el momento y siguiendo la corriente conductual de la OM, se puede afirmar que la OMMGI debe crear valor para la organización tanto entendiendo y reaccionando a las necesidades de los mercados de los principales GI, como difundiendo la información a través de los mismos mercados.

1.2 El propósito de la investigación

La justificación teórica de la presente investigación radica, tal como señalan Ferrel, Gonzalez-Padron, Hult y Maignan (2010), en que a pesar de que las empresas aceptan ampliamente el concepto de los GI, sorprendentemente el marketing no ha prestado mucha atención a las implicaciones de la perspectiva de los GI para la teoría y práctica del marketing. El superar esta carencia de la investigación en marketing, a través del constructo de la OMMGI, permitirá prestar atención al rol de varios grupos de interés.

Además, Sett (2018) señala que una de las brechas de investigación entre la OM y el DO es que la literatura carece de un marco unificador que englobe los diferentes componentes del constructo OM dentro de un constructo multidimensional. Nuestra propuesta de investigación permitirá evidenciar la capacidad explicativa de este nuevo

constructo denominado OMMGI sobre el DO, contrastándola con la de la OMP y de la OMA.

También existe una justificación metodológica del presente artículo, puesto que Line y Wang (2017b) señalan que a pesar de la proliferación de MKTOR y MARKOR como las aproximaciones operacionales dominantes para medir la OM en los trabajos empíricos, la aplicación de estas dos aproximaciones no ha sido rebatida, por ello es que esta investigación contribuye ampliando el conocimiento para el uso de una nueva escala asociada a la OMMGI.

Por ello, las encuestas que se aplicarán (particularmente para el nuevo constructo de la OMMGI) servirán a la comunidad académica para ser utilizadas en la evaluación de las variables y quedarán a disposición de otros investigadores que quieran seguir estudiando las mismas.

1.3 Limitaciones

Como es el caso de todas las investigaciones académicas, hay varias limitaciones que deben ser reconocidas:

Una primera limitación, señalada por Line y Wang (2015), es la referida al marco muestral, por ejemplo si el estudio se va a enmarcar en el caso peruano, como muestra de conveniencia que luego pueda ser replicado en otros países, se debería contar con data representativa de las 24 regiones del país, lo que en nuestro contexto de información limitada accesibilidad y existencia, representa todo un reto.

Una segunda limitación es que el trabajo empírico se desarrollará sólo en Organizaciones de Marketing de Destino (OMD) del sector turístico peruano, descartando a otros sectores. Esta concentración sectorial se debe al uso del constructo desarrollado por Line y Wang (2015), que está centrado en la OM del Marketing de Destino, donde operan las OMDs.

Una tercera limitación es el uso del método de cuestionarios para obtener respuestas de los gerentes generales, gerentes financieros o gerentes de marketing de las diferentes OMD, porque la información proviene de una sola fuente y podría incurrirse en el Sesgo del Método Común. Adicionalmente, Taylor, Kim, Ko, Park, Kim y Moon

(2008) señalan que el uso de cuestionarios para recolectar datos, pone límites al entendimiento profundo de algunas actitudes.

Finalmente, una cuarta limitación es el uso de un nuevo constructo (OMMGI) que se comparará con otros existentes (OMA y OMP), con escalas ya consolidadas y validadas. Como salida metodológica que permita la comparación de las escalas de estos constructos se plantea el uso del Enfoque de Límites de Acuerdo (Bland & Altman, 1999) que permite decidir si un nuevo sistema de medida como la OMMGI concuerda adecuadamente con uno existente (OMA y OMP) y por lo tanto si los dos pueden usarse indistintamente. De esta manera, al comprobarse la equivalencia de métodos, el que tenga mayor capacidad explicativa del DO, sería el mejor método.

1.4 El problema y las preguntas de investigación

El problema de investigación consiste en afinar y estructurar formalmente la idea de investigación que estamos planteando. En el presente caso, luego de revisar los antecedentes de la literatura y de haber encontrado la necesidad de ampliar la perspectiva de la OM, se pueden plantear como problema de investigación el saber de qué manera la OMMGI explica el DO.

En lo que respecta a las preguntas de investigación, estas serían:

¿Cómo afecta la OMMGI al DO?

¿Cómo la OMMGI tendría mayor capacidad explicativa del DO que la OMA y que la OMP?

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

Existe controversia en las últimas tres décadas sobre el impacto de la OM sobre el DO. Por una parte autores como Kirca, Jayachandran, & Bearden (2005) argumentaban que la OM era una variable significativa que impactaba en el DO, mientras que Sin, Tse, Yau, Chow & Lee (2005) y Singh (2009) encontraron que la OM no influenciaba

directamente al DO, sino que impactaba al desempeño a través de otras variables mediadoras.

Frente a esta problemática, Narver, Slater y MacLachlan (2004) plantearon que en realidad hay dos formas de la OM, en el sentido que las necesidades y soluciones de los consumidores son expresas y latentes.

Narver et al. (2004) señalan que las necesidades y las soluciones expresas se definen como las necesidades y soluciones del consumidor de las que es consciente y que por tanto las puede expresar. Sin embargo, satisfacer simplemente las necesidades expresas de los consumidores puede ser insuficiente para que un negocio atraiga y retenga clientes.

Respecto a las necesidades y las soluciones latentes, Narver et al. (2004) las definen como las necesidades y soluciones de las que el consumidor no es consciente. Las necesidades latentes no son menos reales que las necesidades expresas, pero no están en la conciencia del consumidor.

Como consecuencia de lo anterior, estos autores sostienen que la OMA es un intento del negocio por entender y satisfacer las necesidades expresas de los consumidores, mientras que la OMP es un intento de entender y satisfacer las necesidades latentes. Las necesidades expresas pueden tener soluciones tanto expresas como latentes.

Narver et al. (2004) dicen que para descubrir y satisfacer las necesidades latentes de los consumidores, se debe buscar inducirlas. Inducir a los consumidores en su satisfacción implica proactividad. Por tanto, la OM que induce a los clientes, antes que simplemente responder a ellos, es etiquetada como la OMP.

En síntesis, los primeros constructos que contrastaremos en nuestra investigación son la OMA y la OMP. Según Bodlaj (2010), la literatura sugiere que ambas formas de OM son necesarias para el DO de largo plazo (Sheth & Sisodia, 1999).

El segundo constructo es la OMMGI propuesto por Line y Wang (2017a) que, dada la creciente naturaleza de las redes de trabajo en los entornos del marketing contemporáneo, ha desplazado el concepto de creación de valor hacia una aproximación sistémica en el que la OM de la empresa co-crea el valor unificando a todos los GI en la red de trabajo (Lusch & Webster, 2011).

Según el modelo de co-creación de valor de Botti, Grimaldi y Vesci (2018) implica que se debe suponer que la participación integral de los consumidores en todo el proceso corporativo y el alto sentido de pertenencia al proveedor de la empresa (compromiso) animan la co-creación de valor. En este sentido, los sujetos para producir

un valor combinado que no solo cree soluciones innovadoras, sino que en el corto plazo brinda satisfacción y en el largo plazo, lealtad del cliente.

El constructo OMMGI propuesto por Line y Wang (2017a) abarca cinco dimensiones dentro del entorno del Marketing de Destino: a) la orientación al cliente independiente (viajeros no grupales en todas las modalidades, incluyendo demanda transitoria, visitantes de amigos/familiares, demanda de escala/parada), b) la orientación a grupos de viajeros (grupos de organizados en todas las modalidades, incluyendo: de meetings, conferencias y exhibiciones; organizaciones de reuniones sociales, militares, educativas, religiosas, etc.; tour operadores y sus clientes, planificadores de meetings/eventos), c) la orientación al competidor (todos los destinos/organizaciones de destino de marketing con las que las organizaciones de destino de marketing compiten tanto directa como indirectamente por visitantes; incluye relaciones de cooperación con base regional), d) Orientación a GI de la Industria (entidades privadas que se benefician del impacto económico del destino turístico: los alojamientos son utilizados como indicador proximo de esto) y e) Orientación a GI Políticos (entidades del gobierno que ejercen influencia en la Organización de Destino de Marketing o en las actividades operativas, incluye residentes del destino local y GI).

Finalmente, respecto al DO, March y Sutton (1997) señalaban que las inferencias sobre las causas del desempeño no pueden ser hechas sobre la data disponible y simultáneamente seguir adelante con tales inferencias. Más aún, destacaban que el desempeño a veces aparece como una variable independiente, pero que es más probable que también aparezca como variable dependiente.

Respecto a la incertidumbre sobre la causalidad, Carneiro, Silva, Rocha y Dib (2007) conceptualizaron al DO sobre la base de la teoría de los GI, lo que permitía resolver el problema de la diferenciación entre antecedentes y resultados del desempeño. Así, las medidas de desempeño evalúan la satisfacción de al menos un GI, lo que permite aplicarlas a diferentes empresas.

Las comunidades son afectadas por varias acciones empresariales, por ejemplo el desempeño social y ambiental puede ser una forma de satisfacer a las comunidades (Chakravarthy, 1986).

Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009) entienden que el DO comprende tres áreas específicas de resultados empresariales: a) desempeño financiero (beneficios, retorno sobre activos, retorno sobre inversión, etc.); b) desempeño de mercado del producto (ventas, participación de mercado, etc.) y c) retorno al accionista (retorno total

al accionista, valor económico añadido, etc). Estos autores destacan que las medidas de DO válidas requieren reconocer tres fuentes de dimensionalidad: a) los GI, b) la heterogeneidad de recursos, el ambiente y la opción estratégica y c) el lapso de medición y la persistencia del desempeño.

Hult (2011) destacaba el límite de cobertura de la organización de marketing en términos de las relaciones con los GI, los recursos de la red y la creación de valor.

Según Vargo y Lusch (2004), la actual conceptualización del marketing es la de un proceso de creación de valor, justamente por desarrollarse en un contexto dinámico y cambiante.

A continuación, revisaremos las tres teorías organizacionales subyacentes que conforman el marco teórico de la OM: la Teoría de los GI, la Lógica Dominante del Servicio y el paradigma de la OM:

2.1 La Orientación al Mercado (OM).

Conforme destacan Line y Wang (2017b), hay dos grandes conceptualizaciones sobre el constructo denominado OM: una perspectiva conductual y otra cultural.

La perspectiva conductual, para Kohli y Jaworski (1990) implica tres aspectos: que toda la organización genera la inteligencia de mercado respecto a las necesidades actuales y futuras del cliente, la difusión de la inteligencia entre los departamentos y la capacidad de respuesta de toda la organización.

La perspectiva cultural, según Narver y Slater (1990) implica que la OM es un elemento esencial de la cultura de negocios, la que más efectiva y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los compradores (clientes) y, así, desempeño continuo superior para el negocio. Según esto, la OM tiene tres componentes: orientación al consumidor, orientación al competidor y la coordinación interfuncional.

Deng y Dark (1994) al conceptualizar a la OM coinciden con Kohli y Jaworski (1990), al verla como la implementación de una particular filosofía de negocio y definirla

como la generación de una apropiada inteligencia de mercado relativa a las necesidades actuales y futuras de los clientes y las habilidades relativas de la competencia por satisfacer estas necesidades; la integración y diseminación de dicha inteligencia entre los departamentos y el diseño y ejecución coordinado de la respuesta estratégica de la organización a las oportunidades de mercado.

Siguiendo la perspectiva cultural de Narver y Slater (1990), encontramos un vínculo entre la OM y el DO, dado que al ser la OM esencialmente una cultura organizacional informal, se está hablando de una perspectiva común en donde la creación de valor para los clientes es el factor clave de la rentabilidad del negocio (Gebhardt, Carpenter & Sherry, 2006; Narver & Slater, 1990).

Diversos autores, tales como Day (1991, 1994); Jaworski y Kohli (1993); Kohli y Jaworski (1990); Narver y Slater (1990); Sinkula, Baker y Noordewier, (1997) y Slater y Narver (1994b, 1995) afirman que la OM de la empresa refleja su habilidad para internalizar el concepto de marketing como un principio organizacional primario, por lo que una fuerte OM manifiesta por sí misma, a través de su enfoque en el cliente, un aprendizaje orientado al mercado.

Sin embargo, otros autores como Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991); Morgan y Hunt (1994) y Gummesson (2002), al tomar en cuenta la perspectiva del marketing relacional, argumentan que el marketing no sólo debería involucrarse con los intercambios con el cliente, sino también con un amplio rango de relaciones de GI.

Deshpandé (1999) señalaba que la OM puede ser vista a tres niveles: el cultural (el conjunto de valores y creencias compartidos que ponen a los clientes primero), el estratégico (creando continuamente valor superior para los clientes de la empresa) y el de una serie de tácticas (conjunto de procesos y actividades transfuncionales dirigidas a crear y satisfacer a los clientes).

De acuerdo a Siguaw, Simpson y Baker (1998), las diversas definiciones de la OM han sido mayormente desarrolladas a partir de diferentes conceptualizaciones del concepto de marketing. Dursun y Kilic (2017) señalan que un examen de la literatura actual sobre OM revela que no hay consenso entre los académicos respecto a la definición de la OM, por lo que el debate continúa, a pesar que las definiciones de OM sugeridas por Kohli y Jaworski (1990) y por Narver y Slater (1990) han sido ampliamente aceptadas y frecuentemente citadas por los investigadores. Sin embargo, la investigación futura aún

necesita trabajar en el desarrollo de una definición más precisa de OM que consolide las definiciones propuestas de OM.

Una de las principales implicancias teóricas del trabajo de Hillebrand, Driessen y Koll (2015) es que ahora se cuestiona la primacía del cliente que subyace mayoritariamente en la teoría del marketing.

De lo anteriormente señalado, se concluye que hay varias definiciones y operacionalizaciones del constructo OM, pero como sugieren Dursun y Kilic (2017), la perspectiva de comportamiento/actividades/procesos y la perspectiva cultural se complementan una a la otra, en vez de ser excluyentes.

Por ello, Dursun y Kilic (2017) ven a la OM como una combinación de cultura, estrategia y tácticas que pueden ayudar a los investigadores a eliminar la división entre la perspectiva de comportamiento/actividades/procesos y la perspectiva cultural de la OM, y habilitarlos para examinar ambas perspectivas bajo el mismo constructo.

2.2 La OM y su relación con el DO

Doyle y Armenakyan (2014) señalan que mientras la naturaleza de la relación entre OM y DO sólo recientemente ha sido objeto de escrutinio empírico, muchos observadores notan que la evidencia que generalmente apoyaba la relación fue sostenida por mucho tiempo como un dogma de fe.

A pesar que la relación entre la OM y el DO, ha sido considerada positiva en términos de rentabilidad, crecimiento de ventas y éxito de nuevo producto y que ha sido frecuentemente hipotetizada y empíricamente apoyada en varios estudios de la literatura de marketing (Slater & Narver, 1994b; Atuahene-Gima, 1996; Hult, Hurley, & Knight, (2004); González-Benito, González-Benito, & Muñoz-Gallego, 2009) y que tres meta-análisis confirman el efecto positivo de la OM sobre el desempeño del negocio (Cano, Carrilat & Jaramillo, 2004; Kirca et al, 2005; Ellis, 2006), hay otros autores que están en desacuerdo con dicha relación positiva (Christensen & Bower, 1996; Berthon, Hulbert, & Pitt, 1999; Han, Kim, & Srivastava, 1998; Vázquez, Santos, & Alvarez, 2001; Rojsek

& Konic, 2003; Langerak, Hultink, & Robben, (2004).; Jiménez-Jimenez, D., Sanz, R.S., & Hernandez-Espallardo, M. (2008); Merlo & Auh, 2009).

Ogbonna y Harris (2002) en su estudio exploratorio piloto concluyeron que en general, los estudios que examinan la asociación entre la OM y el DO aparentemente producen resultados diferentes, pero, salvo algunas excepciones (Greenley, 1995; Atuahene-Gima, 1996; Han et al., 1998) parece que hay un consenso general de que hay una relación directa entre la OM y el DO.

En el caso de las empresas manufactureras y de servicios, Kirca, Jayachandran y Bearden (2005) señalaron que la implementación de la OM podría implicar un mayor grado de personalización en las empresas de servicios que en las empresas manufactureras, lo que implica que la correlación de la OM con el DO puede variar entre empresas manufactureras y empresas de servicios.

Algunos investigadores hallaron efecto significativo de la OM sobre el DO sólo en ciertos entornos de negocio (Greenley, 1995; Appiah-Adu, 1998); otros como Christensen y Bower (1996) encontraron en su estudio de la industria de los discos duros, que las empresas pierden su posición de liderazgo en la industria porque escuchan detenidamente a sus clientes. Berthon, Hulbert y Pitt (1999) se han enfocado en los beneficios netos de la OM e indican que la OM puede cambiar de dirección desde la innovación (Berthon, Hulbert, & Pitt, 1999), o puede llevar a los gerentes a interpretar el mundo solo con los ojos de los clientes actuales (Hamel & Prahalad, 1994).

Lagat, Frankwick y Sulo (2015) sostienen que el efecto positivo de la OM sobre el DO en economías desarrolladas ya no está en dudas, sin embargo examinar esta relación en mercados emergentes aún está en ciernes.

Sett (2017) sugiere que la OM afecta el DO en un mercado dinámico, pasando por tres capacidades (ver Figura 1): sintiendo, aprovechando y reconfigurando recursos, que son definidas así:

Sintiendo es la capacidad de la empresa para descubrir oportunidades/amenazas de mercado (corresponde con la generación y diseminación de inteligencia de mercado o con la orientación al cliente y competidor).

Aprovechando representa la capacidad de la empresa para diseñar un modelo apropiado de negocios que le permita explotar rentablemente una oportunidad y/o evitar

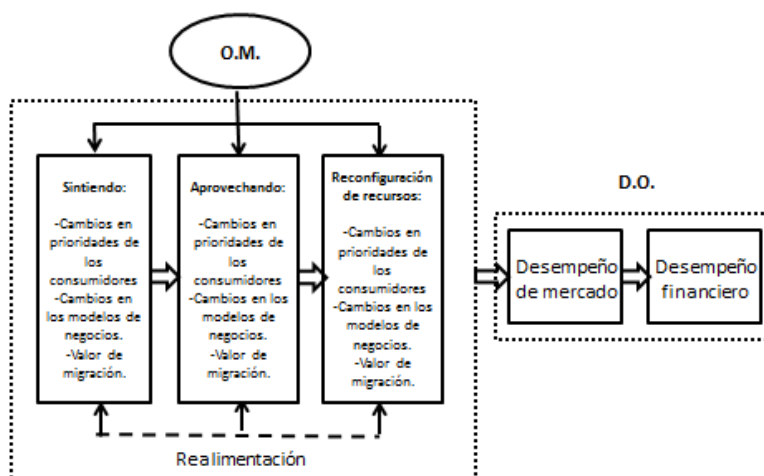
una amenaza significativa (encapsulando tanto la creación de valor y mecanismos de recaptura de valor).

Reconfigurando recursos es la capacidad de la empresa de mantener la competitividad a través de realzar, combinar, proteger y, cuando es necesario, reconfigurar la base de los recursos tangibles e intangibles (corresponde a implementación de respuesta o coordinación interfuncional).

Recientemente, Sett (2017) planteó un modelo del vínculo entre la OM y el DO, en el que sostiene que la vinculación de la OM con los GI, se da a través de la capacidad denominada “sintiendo el Mercado” que implica reunir inteligencia en el ecosistema de la empresa, lo que por lo tanto incluye a todos los GI o entidades que pueden afectar a la empresa. Primariamente se enfoca en el cliente y en el valor de la empresa, con un “énfasis igual” en creación de valor y recaptura de valor (como ganancia de la empresa). Así, postula que el valor es creado cuando la empresa considera a los GI más allá de su propia industria.

En la Figura 1 se aprecia el modelo multi nivel de Set (2017) que muestra su conceptualización de la relación entre la OM y el DO. Así, la OM es vista como una capacidad dinámica a nivel empresa que está compuesta por las tres capacidades distintas, pero integradas: sintiendo, aprovechando y reconfigurando recursos.

Figura N°1 Vínculo entre la OM y el DO



Fuente: Sett (2017)

Set (2017) hipotetiza que a través de los efectos combinados de las tres capacidades constituyentes, la OM ayuda a la empresa a mantener un desempeño superior en un ajuste dinámico. También hipotetizó que la OM debería conducir a resultados de mercado positivos, los que, a su vez, debería llevar a resultados financieros positivos.

A continuación presentaremos un recuento de otros estudios empíricos (transversales y longitudinales) que trabajaron la relación directa entre la OM y el DO, tanto a nivel transversal como longitudinal:

- 1) Estudios transversales del vínculo directo entre la OM y el DO:
 - a. Narver y Slater (1990) usaron solo medidas subjetivas del DO (v.g., la apreciación de los gerentes sobre la rentabilidad relativa). Se encontró que el efecto de la OM sobre el DO era positivo.
 - b. Jaworski y Kohli (1993) usaron medidas de desempeño tanto subjetivas como objetivas. Las medidas objetivas usadas (cuota de mercado) no mostraron relación significativa con el DO.
 - c. Liao, Chang, Wu y Katrichis (2011) identificaron 38 estudios publicados entre 1995 y el 2008 dentro de los cuales, 22 examinaron el impacto directo de la OM en el DO; 6 usaron moderadores (v.g. cambio tecnológico, intensidad competitiva) y 10 usaron variables mediadoras (v.g., innovación, eficiencia operacional, prácticas de RRHH). Aquí se usaron una variedad de medidas del DO, desde las financieras hasta las de desempeño de marca, fuerza de ventas, etc. Aunque 36 de 38 estudios reportaron una asociación positiva entre la OM y el DO, ninguno brindó una evidencia clara del impacto de la OM sobre ninguna de las medidas objetivas de DO que también fue medido objetivamente con datos fidedignos.
 - d. Cano, Carrilat, y Jaramillo (2004) en su meta análisis de los resultados de 27 estudios empíricos sobre la asociación de la OM con el DO. Sólo 6 de 27 estudios usaron medidas objetivas, 10 usaron una combinación de medidas objetivas y subjetivas, y el resto sólo usaron medidas subjetivas. No se informó si las medidas objetivas usadas fueron también medidas objetivamente con datos fidedignos. Aunque los resultados generales fueron positivos, la asociación fue débil para las medidas objetivas.

- e. Kirca, A.H., Jayachandran, S., y Bearden, W.O. (2005) en su meta análisis de los resultados con una gran base de datos (114 estudios, 130 muestras independientes y 148 efectos de tamaño), entre otras cosas reveló una asociación positiva entre la OM y el DO, pero adicionalmente el análisis de regresión mostró que la relación fue débil en los estudios que usaron medidas de DO objetivas.
- 2) Estudios longitudinales del vínculo directo entre la OM y el DO:
- a. Noble, Sinha, y Kumar, (2002) encontraron que fuera de las tres dimensiones conductuales postuladas por Narver y Slater (1990), sólo la “orientación al consumidor” se encontró positivamente asociada con retorno sobre activos (ROA) y sobre ventas (ROS) respectivamente. Estas medidas de desempeño fueron derivadas de un mapa cognitivo de cartas a los accionistas.
 - b. Kumar, Jones, Venkatesan, y Leone (2011) emprendió una tercera ola de estudios longitudinales (1994, 2001 y 2005) usando el marco de Kohli y Jaworski (1990) y data panel. Se usaron medidas subjetivas y objetivas de ventas y de ingreso neto. Clasificaron las empresas en términos de adoptantes de OM tempranos, intermedios y tardíos. Encontraron efectos positivos iniciales de la OM en el DO que declina conforme más y más competidores de la empresa se vuelven orientadas al mercado. Efectos positivos de moderación de la turbulencia del mercado y de la intensidad competitiva, e influencia de moderación negativa de la turbulencia tecnológic, ambos disminuídos a través del tiempo. Basados en sus hallazgos, los autores concluyen que hay necesidad de encontrar nuevas dimensiones al constructo OM, porque así, en su forma presente, parece más una prevención de fallas que una fuente de ventaja competitiva sostenible.

2.3 La Orientación a Mercado Proactiva y Adaptativa (OMP y OMA)

Es en respuesta a las críticas hechas sobre el impacto de la OM en el DO, que los investigadores consideraban como una posible razón de las discrepancias del impacto de la OM sobre el DO, el tener una perspectiva muy estrecha de la OM. En este sentido, Narver, Slater y MacLachlan (2004) ampliaron la perspectiva, identificando una

dicotomía en las facetas de comportamiento de las empresas con OM: la adaptativa y la proactiva. La OMA (reactive or responsive market orientation) es exclusiva de empresas que buscan descubrir, conocer, entender y encontrar las necesidades manifiestas de los clientes, mientras que la OMP (proactive market orientation) es específica para las empresas que atienden las necesidades latentes de los clientes y los mercados.

Narver, Slater y MacLachlan (2004) señalaron que la forma de OM que ha sido examinada en todos los estudios empíricos ha sido la OMA, en la que el negocio responde a las necesidades expresas de sus consumidores objetivo. Por contraste, la OMP se refiere al intento del negocio por descubrir y satisfacer las necesidades latentes de los consumidores o las oportunidades de satisfacción de lo que el consumidor no está consciente.

El estudio de Langerak, Hultink y Robben (2004) reveló que tanto la OMP como la OMA no están significativamente relacionadas con el DO, lo que es consistente con otros estudios que encuentran sólo efectos indirectos de la OM sobre el DO (Han, Kim & Srivastava, 1998; Langerak, Hultink & Robben, 2004; Jiménez-Jimenez, Sanz & Hernandez-Espallardo, 2008).

Uno de los trabajos empíricos que ha evaluado simultáneamente el impacto de la OMA y la OMP sobre el DO, es el artículo de Voola y O’Cass (2010) quienes encontraron que la OMP tiene un influencia más fuerte en el DO que la OMA.

Desarrollar solo la OMA puede ser insuficiente para que una empresa atraiga y retenga clientes, por ello la empresa debe incrementar constantemente su OMP para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible (Narver et al, 2004). Uno de los primeros estudios empíricos que examinan el impacto de ambas OM sobre el desempeño de negocios es el de Voola y O’Cass (2010) que encontró que la OMP tiene una mayor influencia en el desempeño de negocios que la OMA.

En resumen, la OM adaptable se produce cuando la empresa centra su esfuerzo en descubrir y entender las necesidades actuales y expresadas de sus clientes. Por su parte, el foco de la OM proactiva está en las necesidades latentes de sus clientes, de las que podrían no estar conscientes (Narver et al, 2004).

2.4 Teoría de Grupos de interés

Según Freeman (1984) el término GI apareció por primera vez en 1963 en un memorándum interno del Instituto de Investigación de Stanford, este término se definía como aquellos grupos de los que depende la supervivencia continua de la organización, limitando el enfoque a los accionistas, cuyas necesidades eran percibidas como los únicos objetivos del negocio.

Preston y Post (1975) teorizaron que los GI en una empresa pueden clasificarse como primarios o secundarios. Propusieron que los GI son primarios a la organización cuando ellos brindan las bases para las relaciones de intercambio entre ellos y con el resto de la sociedad. Post, Frederick, Lawrence y Weber (1996) después explicaron que esos GI serían los impulsados por el mercado. En cuanto a los GI secundarios, Preston y Post (1975) consideran que son aquellos cuyas relaciones o actividades son auxiliares o vinculadas con sus actividades primarias.

Posteriormente, el mismo Freeman (1984) integró los conceptos de GI dentro de un constructo coherente y los redefinió como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. En esta línea, Brenner y Cochran (1991) señalan que las organizaciones deben hacer frente a un conjunto de expectativas de los GI, más allá de las de los accionistas, y donde la forma de gestión será una función de las influencias de los GI.

Vista su vinculación con la toma de decisiones empresarial, la teoría de los GI es un tópico importante de la estrategia (Carroll, 1989; Donaldson & Preston, 1995; Useem, 1996; Harrison & Freeman, 1999). Sin embargo, dentro del campo de la estrategia no hay acuerdo en el alcance de la teoría de los GI (Harrison & Freeman, 1999). Incluso, Polonsky, Carlson y Fry (2003) concluyeron que no hay definición universalmente aceptada de la teoría de los GI o aún de qué constituye un GI; sin embargo, ellos ven dos perspectivas rivales: una donde los grupos de interés intentan mejorar el DO y otra que busca maximizar el bienestar social y minimizar el nivel de daño producido dentro del proceso de intercambio.

Freeman (1984) sostenía que la Teoría de lo GI argumenta que los gerentes deben satisfacer a varios integrantes que retirarían su apoyo a la empresa, si las importantes responsabilidades sociales no se cumplieran.

Donaldson y Preston (1995) señalaban que la Teoría de los GI argumenta que los gerentes deben preocuparse no sólo de los competidores y consumidores, sino también de todos los actores que posean un interés legítimo en las actividades de la empresa.

Greenley y Foxall (1998) señalaban que como hay muchas insuficiencias en la OM, se requiere una visión más amplia de los GI. Esto implica que conforme a la Teoría de GI, las organizaciones deben prestar atención a las demandas de todos los GI (Jones & Wicks, 1999), por lo que ningún GI sería más importante que otro.

Friedman y Miles (2006) mencionan que el propósito de la organización es manejar los intereses de todos los grupos, sabiendo que las compañías que abordan los intereses de diversos grupos de interés tienen un mejor desempeño que las compañías que no lo hacen.

Bhattacharya y Korschun (2008) plantean que avanzando más allá de una mirada centrada en la empresa, la idea del marketing de GI propugna una aproximación orientada a las redes para el manejo de los grupos de interés porque de esta manera se hacen explícitos los intereses de cada uno de ellos y resultaría así más sencillo gestionarlos.

Ferrell, Gonzalez-Padron, Hult y Maignan (2010) mencionan que dentro de la literatura de negocios en general, grupos como los accionistas, consumidores, empleados, proveedores/distribuidores, reguladores y comunidades anfitrionas son identificados ampliamente como más apropiados para el concepto definido de grupos de interés.

Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y Colle (2010) reivindicaban que la teoría de GI es compatible con la maximización del valor del accionista de Friedman (1962) en el sentido de que la única forma de maximizar el valor sosteniblemente es satisfacer a los grupos de interés.

La hipótesis de Hult, Mena, Ferrell y Ferrell (2011) es que la investigación del marketing no se enfoca en las relaciones de múltiples GI o redes de GI, sino en un solo GI, no en una perspectiva holística de los GI. Por eso mismo, señalan que los múltiples GI incluyen tanto a los primarios como a los secundarios, por lo que deben ser priorizados en importancia sobre la base de la industria y del entorno.

Conviene destacar los resultados del estudio de Ayuso, Rodríguez, García-Castro y Ariño (2014) que confirman que tratar temas de responsabilidad social corporativa dentro del directorio está positivamente asociado con el compromiso con clientes, empleados y GI externos (comunidades locales, organizaciones no gubernamentales,

gobierno, etc.). Lo relevante es que esta asociación positiva muestra que las empresas que explícitamente toman en cuenta los intereses de múltiples GI en sus decisiones de directorio, también hacen el esfuerzo de comprometerse con GI primarios y secundarios para entender sus necesidades y preocupaciones.

Para concluir nuestra revisión teórica sobre la Teoría de los GI, mencionaremos ocho trabajos clave desarrollados desde el 2004 hasta la actualidad que determinaron el tránsito de la orientación de GI al marketing de los GI:

Maignan y Ferrell (2004) conceptualizaron la orientación a GI, en el contexto de las responsabilidades sociales de la empresa, como el grado en el que la empresa entiende y maneja las demandas de los GI. Sugirieron que las normas organizacionales jueguen un rol en priorizar los diferentes GI y que respondan a las cuestiones de los GI. El valor de la orientación a GI está relacionado con los recursos de los GI concedidos a la empresa; tales como: la lealtad del cliente, el compromiso y satisfacción del empleado, la cooperación del proveedor y el capital invertido.

Yau, Chow, Sin, Tse, Luk y Lee (2007) propusieron que la orientación a GI constaba de cuatro componentes; orientación al cliente, orientación al competidor, orientación a GI y orientación al empleado. Los cuatro GI primarios comprenden la orientación a GI: cliente, competidor, accionista y empleado. Plantearon que el valor de la orientación a GI está relacionado con el desempeño de la empresa: financiero, satisfacción del cliente y del empleado.

Ferrell, Gonzalez-Padron, Hult, y Maignan (2010) establecieron una visión de extensión más amplia de la OM para la estrategia del marketing, al postular que los GI tienen una de tres características: 1) están positiva o negativamente afectados por las actividades organizacionales y/o preocupaciones acerca de su impacto potencial; 2) son capaces de retirar u otorgar recursos esenciales; 3) son alorados por la cultura organizacional. Finalmente, sugieren investigación futura para explorar las implicaciones del DO desde una perspectiva de GI.

Laczniak y Murphy (2012) cambiaron la perspectiva de que los GI sirven para cumplir con los objetivos sólo de la empresa (estar centrado en la empresa) a una perspectiva social, en la creación de beneficios para los GI. Así, promueven una visión de red de los GI, donde la empresa es solo una parte de la red de trabajo de muchos socios

interconectados. De esta manera, se valoran visiones amplias y sociales, más allá de las perspectivas de cliente y accionista.

Mena y Chabowski (2015) identificaron un aprendizaje organizacional enfocado en los GI (adquisición de conocimiento experiencial y de contacto) como una capacidad que lleva a respuestas efectivas a los GI de la empresa. Ellos conceptualizaron a los GI como relaciones diádicas con la empresa, enfocándose en clientes, empleados, accionistas, proveedores, reguladores y comunidades locales. En cuanto a las medidas de valor de la empresa, abarcaron tanto el desempeño del negocio (a través de la receptividad a los GI), como la administración de la innovación de los GI y la gestión de GI imitativos.

Hillebrand, Driessen, y Koll (2015) presentan al marketing de GI como una perspectiva revisada del marketing, que ve a las redes de trabajo de los GI como “contínuas” (red de trabajo), en vez de multiplicidades “discretas” (diádicas). Bajo esta concepción, se ve a los GI como un sistema interrelacionado, donde la complejidad depende de la influencia de un grupo en, o de la necesidad de apoyo de, otros GI. Lo importante es que en esta concepción, el valor es co-creado con una multitud de GI, por lo que sugieren “construir redes de trabajo para compartir la creación de valor que brinde a los GI un sentido de identificación con la empresa (y con el resto de la red de trabajo)”.

Kull, Mena, y Korschun (2016) exploran el marketing de GI como una ventaja competitiva; la red de trabajo y las relaciones de los GI de la empresa son difíciles de imitar. Por ello, sugieren que la empresa vea las relaciones con los GI como una red de trabajo y no como una relación diádica. Si el objetivo de la empresa es crear valor para todos los GI en la red de trabajo; entonces el valor de la empresa, derivado de los recursos otorgados por los GI, se basa en las relaciones de los GI.

Tantalo y Priem (2016) Identifican una perspectiva de “sinergia de GI”, donde una empresa busca una acción estratégica única que cree valor para dos o más GI simultáneamente, sin reducir el valor recibido por cualquier otro GI. Ellos recomiendan enfocarse en “GI esenciales”, aunque siempre se podría incluir cualquier GI considerado relevante para la empresa. En ese sentido, el valor es visto como creado para los GI.

2.5 La Lógica Dominante de Servicios (Lógica D-S)

Es importante presentar en este momento un concepto muy asociado a la OMMGI que se llama la Lógica Dominante de Servicios. Así, luego de revisar distintas investigaciones, Vargo y Lusch (2004) establecieron una descripción de una nueva tendencia del pensamiento de marketing, logrando sintetizar los aspectos principales, desarrollando una nueva concepción del marketing que permita a los académicos adaptarla a todas las situaciones de mercado, permitiendo investigar en varios campos según áreas e interrelaciones.

Según Vargo y Lusch (2004), esta lógica sugiere que el propósito de una organización de marketing es servir a los consumidores y GI con el objetivo de creación de valor total para todos los GI. Para ello, Lusch y Webster (2011) reconocen el rol de los GI en la co-creación de valor dentro del contexto de la Lógica Dominante de Servicios (Lógica D-S).

Según Blázquez, Esteban y Molina (2010), la Lógica D-S establece una ruptura con la corriente de pensamiento imperante, la Lógica Dominante de Bienes o Lógica Tradicional (Lógica D-B), que está basada en la idea de que la actividad económica se ocupa de la producción y distribución de bienes, como unidades tangibles.

Para entender la Lógica D-S Vargo y Lusch (2004) establecieron diez premisas fundamentales:

1. El servicio es la base fundamental del intercambio.
2. Los intercambios indirectos enmascaran la base fundamental del intercambio.
3. Los bienes son mecanismos para la provisión del servicio.
4. Los recursos operantes (conocimientos y habilidades) son la fuente fundamental de ventaja competitiva.
5. Todas las economías son economías de servicio.
6. El cliente es siempre un co-creador de valor.
7. La empresa no puede entregar valor, sino solo ofrecer proposiciones de valor.
8. Una visión centrada en el servicio está inherentemente orientada al cliente y es relacional.
9. Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos.

10. El valor es determinado siempre por el beneficiario.

Vargo y Lusch (2004) con el fin de entender comparativamente los conceptos de la Lógica D-B y de la Lógica D-S, desarrollaron un marco teórico centrado en las principales diferencias con la Lógica Dominante de Bienes que se aprecia en la Tabla 1:

Tabla 1: Diferencias entre Lógica D-B y D-S

	Lógica D-B	Lógica D-S
Unidad de intercambio.	Las personas intercambian bienes.	Se intercambia para adquirir el beneficio de competencias especializadas (conocimiento y habilidades)
Papel del bien.	Los bienes son recursos operados y productos finales. Los vendedores toman materiales y los cambian de forma, lugar, tiempo y posesión.	Los bienes son transmisores de conocimiento, usados por los clientes para aplicarlos en procesos de creación de valor.
Papel del cliente.	El cliente es el recipiente de los bienes.	El cliente es un coproductor de servicio.
Determinación y significado del valor.	El valor es determinado por el productor. Está integrado en el recurso operado (bienes) y es definido en términos de “valor de intercambio”.	El valor es percibido y determinado por el consumidor sobre la base de “valor en uso”.
Fuentes de crecimiento económico.	La riqueza es obtenida de recursos tangibles y bienes excedentes. La riqueza consiste en la posesión, control y producción de recursos operados.	La riqueza es obtenida por la aplicación e intercambio de conocimiento y habilidades especializadas.

Adaptado de Vargo y Lusch (2004)

De forma general, Vargo y Lusch (2008) establecieron una serie de acciones (ver Tabla 2) que deben ser desarrolladas por las organizaciones para realizar la transición desde la Lógica D-B hasta la Lógica D-S que permitiría reestructurar sus estrategias y prácticas de dirección.

Tabla 2: Acciones para transitar de la Lógica D-B hacia la Lógica D-S

Lógica centrada en los bienes	Lógica centrada en el servicio
Hacer algo (bienes o servicios).	Asistir al cliente en su proceso de creación de valor.
El valor es añadido.	El valor es cocreado.
El cliente es una entidad aislada.	Clientes en el contexto de sus propias redes.
Los clientes como objetivo.	Clientes como recursos.
Información asimétrica.	Información simétrica.
Propaganda.	Conversación.
Preferencia sobre la eficiencia.	Eficiencia a través de la efectividad.
Transaccional.	Relacional.
Maximización de beneficios.	Feedback financiero.

Adaptado de Vargo y Lusch (2008)

Si tuviéramos que destacar los principales trabajos que sintetizan la evolución de la Lógica D-S y su vinculación con la OM y los GI, podemos señalar los siguientes:

Lusch y Webster (2011) y Vargo y Lusch (2004, 2008) establecieron la Lógica D-S como una visión del marketing que crea valor y que tiene lugar dentro y entre sistemas. Sugieren que el propósito del marketing es servir al cliente y a los accionistas con una meta del valor total para todos los GI. Todos los actores incluyendo proveedores, competidores, clientes y familias integran recursos para crear valor. Así, la determinación del valor por el beneficiario puede incluir más que el valor económico. El valor acumulado para los GI de la empresa (v.g. proveedores de recursos como los empleados y proveedores, o gobierno/comunidad) incluyen una parte de los flujos de caja de la empresa.

Lusch y Webster (2011) argumentan que maximizar el valor para el cliente es menos importante que maximizar el valor colectivo entre todos los GI destacados porque según estos autores, el balanceo integral de los intereses de todos los GI genera un mayor impacto en el DO.

Frow y Payne (2011) exploraron proposiciones de valor dentro del dominio de múltiples GI que forman parte de un sistema de marketing. Ellos consideraron a los GI como un sistema de marketing. Finalmente, categorizaron a los GI dentro de seis agrupaciones: 1) Mercados de cliente; 2) Mercados de referencias; 3) proveedor y Mercados de alianza; 4) Mercados de influencia; 5) Mercados de reclutamiento; y 6)

Mercados internos (empleados) y plantearon que para abordar cómo cada GI mira el valor, una empresa necesita administrar las proposiciones de valor a un GI, sin destruir valor para los otros en el sistema de marketing.

Ekman, Raggio y Thompson (2016) identificaron múltiples tipos de valor para la co-creación en una red de trabajo de GI, para ello categorizaron a los GI con rol de proveedor y/o beneficiario en una red de trabajo. Esto incluye actores inactivos en una red de servicio que declina o ignora la invitación a crear valor y escoge no participar. La co-creación de valor incluye en lo tangible (monetario): el ahorro de costos y la generación de ingresos y en lo intangible (no monetario): la sostenibilidad ambiental, los beneficios sociales y la construcción de marca.

Vargo y Lusch (2016) actualizaron la Lógica D-S para abarcar una visión más amplia del valor de cocreación que reconozca el contexto institucional del marketing. Llegan a describir a los GI en el valor de creación como actores sociales y económicos. Estos múltiples actores cocrean valor a través de instituciones generadas por el actor (normas, reglas y leyes) y arreglos institucionales (interrelacionando un conjunto de reglas para la coordinación).

Según Vargo y Lusch (2004), la verdadera creación de valor reside en la capacidad de combinar conocimiento y capacidades para generar utilidad. Se considera que los bienes tangibles son solamente mecanismos para la prestación de un servicio. El “servicio”, por tanto, es la aplicación de competencias especializadas (conocimiento y habilidades) a través de acciones, procesos y desempeños para el beneficio de otra entidad o de ella misma.

Frow y Payne (2011a) señalan que la co-creación se refiere a un proceso interactivo que involucre al menos a dos actores que están vinculados en formas específicas de colaboración de beneficio mutuo y que resultan en creación de valor para esos actores. La co-creación está en la base de la Lógica D-S que pone a los servicios en vez de a los productos al centro del intercambio económico (Vargo & Lusch, 2004). De acuerdo a la Lógica D-S, un cliente ya no es considerado un objetivo para alcanzar con estrategias de posicionamiento, sino que debe ser visto como un recurso activo que debería estar involucrado en el proceso de creación de valor. Con este rol activo, el cliente es capaz de influir y mejorar los recursos disponibles de la organización. El cliente puede contribuir a realizar productos innovadores y servicios que ayuden a crear experiencias

memorables (Chathoth, Altinay, Harrington, Okumus, & Chan, 2013; Kandampully, Bilgihan & Zhang, 2015; Lusch, Vargo. & O'Brien, 2007; Torres, 2016).

2.6 La Orientación a Mercado de Múltiples Grupos de Interés (OMMGI).

Key (1999) señalaba que una de las mayores críticas a la teoría de los grupos de interés es que falla en reconocer completamente las conexiones entre actores del entorno externo. Esto se explica, porque según la Lógica D-S, todos los actores son integradores de servicios (Vargo & Lusch, 2004) y por lo tanto reconocer sus interacciones es clave.

Son Line y Wang (2018) quienes se atreven a integrar a múltiples grupos de interés dentro de la orientación al mercado, al definir el constructo de OMMGI como un conjunto de comportamientos organizacionales, reflejo del compromiso de toda la organización para la total creación de valor por: 1) entender y reaccionar a las necesidades de mercados de grupos de interés destacados, y 2) generar y comunicar información relevante a través de estos mercados.

Específicamente, la OMMGI es desarrollado como un recurso operativo que interconecta la orientación a grupos de interés, la orientación a sistemas y la orientación al valor compartido.

Estos autores señalan que la OMMGI requiere de las organizaciones para ver más allá de los clientes y competidores y dentro de un ambiente más amplio de marketing para generar información, que es relevante para cualquier actor en ese entorno que tiene una participación en el proceso de creación de valor. Luego, esa información debe diseminarse no solo internamente sino también externamente para todas entidades de la red de trabajo y que sea capaz de usar esa información en beneficio del sistema

Queremos finalizar este acercamiento teórico a la OM mencionando los cinco trabajos que representan hitos emblemáticos desde el año 2,000 y que van en la línea de seguir perfeccionando el coocimiento del alcance del constructo denominado OM:

Jaworski, B., Kohli, A.K., & Sahay, A., (2000) sugirieron dos aproximaciones a la OM, la impulsada por el mercado y la que dirige al mercado. La que dirige al mercado requiere examinar los roles de todos los actores en una cadena de valor que influencia la estructura del mercado. La aproximación puede ser para eliminar o cambiar una función

de valor de la cadena de valor de los GI. El primer enfoque es la posición competitiva de la empresa en el mercado; relacionada con el valor del cliente y/o el DO.

Matsuno y Mentzer (2000); Matsuno, Mentzer y Rentz (2000) desarrollaron ampliaciones de la OM para incluir múltiples GI, más allá de clientes y competidores. Los GI relevantes son los participantes de mercado que proveen información para la OM: proveedores, gobierno y reguladores. Asimismo destacan que el desempeño de negocio de la empresa se mejora con una OM inclusiva que es más predictiva del DO.

Narver, Slater y MacLachlan (2004) desarrollaron medidas para aproximaciones complementarias a la OM; la OMA “dirigida por el cliente” y la OMP “guiando al cliente”. La OMP se centra en las necesidades latentes de los clientes, sin mencionar a otros GI. Es la OMP, la que incrementa el valor del cliente por nuevos productos que encuentra en las necesidades latentes. Mientras que los competidores, fácilmente replican la OMA, erosionando así la posición competitiva de la empresa.

Es Hult (2011) quien hace uno de los llamados más explícitos para que la OM incorpore GI adicionales en una “orientación a mercado adicional” o “enfoque de sostenibilidad de mercado”. Concuerta en que el enfoque se haga necesariamente en necesidades y deseos de productos de los clientes, pero hacerlo individualmente es insuficiente para un enfoque de sostenibilidad de mercado, por lo que se debe considerar más GI que los clientes y accionistas. De esta manera, el valor entregado va más allá de clientes, para incluir a los GI primarios de la empresa.

2.7 El Desempeño Organizacional.

Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009) buscaron reavivar el debate sobre el significado y la medición del DO con particular énfasis en las medidas financieras y en el uso del desempeño como variable dependiente. Ellos sostienen que el DO comprende tres áreas específicas de resultados empresariales: a) desempeño financiero, por ejemplo: beneficios, retorno sobre activos, retorno sobre inversiones, etc., b) desempeño de mercado del producto, por ejemplo: ventas, participación de mercado, etc., y c) retorno del accionista, por ejemplo: retorno general del accionista, valor añadido económico, etc.

A pesar que según March y Sutton (1997), las inferencias sobre las causas del desempeño no se pueden hacer desde los datos disponibles y simultáneamente ir adelante para hacer tales inferencias; el desempeño puede ser visto como un constructo multidimensional consistente en más que un simple desempeño financiero (Baker & Sinkula, 2005; Henderson & Cockburn, 1994). Para la revisión de literatura hecha por Liao, Chang, Wu y Katrichis (2011) resulta claro que la OM no solo afecta muchos tipos de medidas de desempeño, sino que también impacta el desempeño desde diferentes niveles de la organización, marcas individuales y hasta individuos dentro de las organizaciones. La mayoría de medidas de desempeño identificadas, se enfocan en cuatro macro niveles de desempeño de negocios: la orientación a mercado, la cultura organizacional, la gestión ambiental y la gerencia estratégica de los RRHH. (Cravens & Guilding, 2000; Ogbonna & Harris, 2002; Martín-Consuegra & Esteban, 2007).

La revisión de Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009) sugiere que la multidimensionalidad del DO está relacionada con tres fuentes dentro del contexto de investigación, que salen de responder a las siguientes preguntas: a) quiénes son los GI para quienes la medida de desempeño es relevante?, b) cuál es el panorama sobre el que el desempeño está siendo determinado? y c) qué período es relevante para medir el desempeño?

Según Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009), los académicos del marketing, operaciones y gerencia de RRHH adoptaron medidas específicas de sus disciplinas como satisfacción del cliente, productividad y satisfacción del empleado. Entender cómo las medidas específicas de cada disciplina se consideran en las dimensiones del DO y su interrelación medidas especializadas es esencial para entender las relaciones entre múltiples acciones organizacionales.

Por ejemplo, el desempeño financiero superior es una forma de satisfacer a los inversionistas (Chakravarthy, 1986) y puede ser representado por tres aspectos complementarios: la rentabilidad, el crecimiento y el valor de mercado (Cho & Pucik, 2005; Venkatraman & Ramanujam, 1986). La rentabilidad mide la capacidad en el pasado de la empresa para generar retornos (Glick, Washburn, & Miller, 2005), el crecimiento demuestra la capacidad en el pasado de la empresa para incrementar su tamaño (Whetten, 1987) y el valor de mercado representa la evaluación externa y expectativa del desempeño futuro de las empresas.

Así también, la satisfacción de los clientes y empleados son aspectos adicionales a considerar. Los clientes desean empresas que les brinden bienes y servicios que coincidan con sus expectativas (Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant, 1996). La satisfacción de los clientes incrementa la disposición a pagar y el valor creado por la empresa (Barney & Clark, 2007). La satisfacción de los empleados está relacionada con inversiones en prácticas de recursos humanos. Su satisfacción, de acuerdo con Chakravarthy (1986) se traslada a si mismo dentro de la capacidad de la empresa para atraer y retener empleados y menores tasas de rotación.

Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009) encontraron que cualquier estudio que pretenda abordar el DO debe incluir una teoría que aborde dos cuestiones clave: a) la dimensionalidad del desempeño o sea la naturaleza del desempeño, por ejemplo ver qué medidas son apropiadas para el contexto de investigación y b) la selección y combinación de medidas de desempeño o sea la naturaleza de la medición, por ejemplo establecer qué medidas se pueden combinar útilmente y el método para hacerlo.

Finalmente, Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009) señalan que se necesita entender cómo las medidas específicas de desempeño que se usen son influenciadas por la compleja combinación del contexto y de las acciones a través del tiempo. Como es poco probable que solo las medidas objetivas puedan capturar esto, se requiere investigar en aquellas combinaciones de medidas subjetivas y objetivas que mejor capturen el DO, aparecen a través del tiempo fluctuaciones en el desempeño y más importante, una exploración más amplia en los caminos que enlazan ambientes heterogéneos y características de empresas, prácticas y estrategias, del DO general.

2.8 Variables moderadoras y de control usadas en la literatura

Day (1994), Hurley y Hult (1998) y Han, Kim y Srivastava (1998) han sugerido que hay variables mediadoras que pueden afectar la relación entre la OM y el DO, entre las que destacan la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Han, Kim y Srivastava (1998) señalan que la OM intensifica la innovación organizacional y el desempeño del nuevo producto porque crea una cultura que motiva a

los gerentes a enfocarse continuamente en satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

Ogbonna y Harris (2002) destacan que la literatura presenta tres categorías distintas de relación entre la OM y el DO: a) aquellos estudios que evalúan la utilidad de las conceptualizaciones de OM y miden la validez explicativa de dichas conceptualizaciones con el DO (Kohli y Jaworski, 1990, cabe señalar que en esta primera categoría se enmarcaría la presente propuesta de investigación; Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994a), b) estudios que examinan la asociación entre la OM y el DO en diferentes contextos nacionales (Greenley, 1995; Appiah-Adu, 1998; Bhuiyan, 1998) y c) los estudios que examinan las formas de OM y DO y estudios que proponen que la asociación entre OM y DO está mediada por características organizacionales específicas (Wong & Saunders, 1993; Atuahene-Gima, 1996; Han et al., 1998) o por condiciones ambientales (Greenley, 1995; Greenley & Foxall, 1998).

Matear, Osborne, Garrett y Gray (2002) examinan tres mecanismos por los que la OM se plantea que contribuye al DO. El primer mecanismo considera la contribución directa de la OM al DO. El segundo mecanismo considera que la contribución de la OM está mediada por la innovación y el tercer mecanismo considera que la OM modera la contribución de la innovación al desempeño.

Para el rol moderador del contexto ambiental en la relación entre OM y DO, Tsai, Chou y Kuo (2008) sostienen que la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva son las características ambientales más comúnmente mencionadas en la literatura del aprendizaje organizacional (March, 1991). Estudios previos también que estas características también influían en la relación OM-DO (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005).

Guo, Kulviwat, Zhu y Wang (2017) destacan cómo la OM y el DO están relacionada con el DO directa y/o indirectamente a través de otras variables mediadoras, tales como la satisfacción y la lealtad del cliente, pero adicionalmente estudian cómo los factores ambientales (turbulencia del mercado, intensidad competitiva y turbulencia tecnológica) influyen en la adopción de la OM, por lo que consideran a las variables ambientales como antecedentes de la OM. Estos autores también consideran que las variables ambientales son las que moderan la relación entre la actitud frente al riesgo del gerente general y la adopción de la OM.

Para la presente investigación utilizaremos como variable de control del DO principalmente el tamaño de la empresa, entendido por su nivel de activos o por el número de empleados, según se tenga la disponibilidad de información.

CAPÍTULO III. MODELO E HIPÓTESIS.

3.1 Modelo conceptual propuesto.

Sobre la base de lo visto en la literatura, planteamos la hipótesis de que la OMMGI presenta la mejor capacidad explicativa del DO.

$$H1: OMMGI \Rightarrow DO > OMA/OMP \Rightarrow DO$$

3.2 Hipótesis y su sustentación basada en la literatura

Line y Wang (2015) señalan que la OMMGI representa una orientación de todos los actores principales en el proceso de creación de valor, por lo que la implementación de tal postura está positivamente relacionada con el DO. Es decir, como una OM, la OMMGI refleja un conjunto de capacidades estratégicas (Day, 1994; Foley & Fahy, 2009).

Según Dyer y Singh (1998), en la medida en que las capacidades asociadas con la gestión de las relaciones de los GI son tanto sostenibles como difíciles de imitar, tales capacidades pueden ser asumidas para contribuir a la creación de una ventaja sostenible de la misma manera que la orientación a capacidades del cliente -y competidor- que fueron conceptualizadas por Narver y Slater (1990) y por Koli y Jaworski (1990).

Line y Wang (2015) dicen que la OMMGI establece que la visión tradicional de la OM centrada en el cliente debe ser combinada con una orientación hacia otros GI si se trata de contribuir al desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Matear, Osborne, Garret y Gray (2002) señalan que el tratamiento más común de la OM con el dominio de servicios (aún si no está explícitamente establecido) ha sido como una fuente de ventaja competitiva, haciendo una contribución directa al DO. En tales investigaciones, se trata a la OM como una capacidad interna (Day, 1998) o como recurso empresarial (Hunt & Morgan, 1995). Por tanto, se puede hipotetizar:

H1: La OMMGI está directa y positivamente relacionada con el DO.

El aporte principal de nuestra propuesta de investigación es evaluar la mejor capacidad explicativa del DO de la OMMGI versus la OMA y la OMP. Considerando que

se está planteando comparar dos sistemas de medición diferentes para evaluar el impacto sobre el DO, se utilizará el “enfoque del acuerdo” propuesto por Bland y Altman (1999).

Stevens, Steiner y MacKay (2015) reconocen que hay varios métodos disponibles para evaluar la intercambiabilidad o equivalencia, siendo el más popular la técnica de los límites del Enfoque del Acuerdo, al que le revisan sus retos y le plantean algunos cambios para proponer un marco de referencia, basado en modelos para comparar sistemas de medición que superan esos retos. La propuesta de Stevens, Steiner y MacKay (2015) se basa en una métrica simple, la probabilidad de acuerdo, y su correspondiente gráfico que puede ser usado para resumir el acuerdo entre dos sistemas de medida.

Habiéndose visto que la literatura sustenta que tanto la OMA, la OMP y la OMMGI tienen una relación directa sobre el DO, es de esperar que la mayor capacidad explicativa lo tenga la OMMGI, considerando que Voola y O’Cass (2010) encontraron que la OMP tiene una influencia más fuerte en el DO que la OMA. De esta manera, la contribución de la presente propuesta de investigación será contrastar la siguiente hipótesis:

H1: El modelo de OMMGI tiene mayor capacidad explicativa que el modelo de OMP y que la OMA para determinar el DO.

CAPÍTULO IV. DISEÑO Y MÉTODO.

En relación a los diseños utilizados en la literatura, destacamos el de Guo, Kulviwat, Zhu y Wang (2017) quienes investigaron los antecedentes de la OM y el rol de la OM y de la satisfacción del cliente sobre las empresas, utilizaron cuestionarios dirigidos a 518 compañías de 3 ciudades de la India, contactaron a un informante clave (gerente general o ejecutivo de marketing) de cada empresa, recibiendo al final 187 cuestionarios completos. La data se sujetó a un Análisis Factorial Exploratorio con el método del componente principal, de donde emergieron 11 factores basados en valores propios mayores que 1 que cuenta con aproximadamente el 66% de la varianza total con el primer factor contabilizando aproximadamente el 21% de la varianza. De acuerdo con el test de un factor de Harman, el Sesgo del Método Común no fue problema con la data porque una serie de factores fueron identificados sin un factor dominante. El modelo de investigación fue probado usando una aproximación de modelación de ecuaciones estructurales en dos pasos (EQS). Finalmente, para el modelo de medición, se usó Análisis Factorial Confirmatorio para determinar la confiabilidad compuesta, la validez convergente y la validez discriminante de las medidas multi indicadores.

La presente propuesta de investigación plantea el reto de utilizar el constructo de OMMGI desarrollado por Line y Wang (2017b) para posteriormente evidenciar utilizando ecuaciones estructurales que éste tiene una mayor capacidad explicativa que la OMP y la OMA.

4.1 Diseño General de la Investigación

Se plantea un diseño no experimental retrospectivo: no experimental porque se observarán y medirán las cosas tal como son (sin manipularlas) y retrospectivo porque los acontecimientos ya sucedieron.

Las técnicas a utilizar serán técnicas de campo, tales como encuestas y entrevistas con expertos y técnica documental para recopilar la mayor cantidad de información.

4.2 Población y muestra

La población de estudio está constituida por el conjunto de organizaciones peruanas del sector turístico de diferentes tamaños (como variable de control). Esta muestra de conveniencia posteriormente podrá ser replicada en otros países conforme se vaya consiguiendo acceso a los contactos a partir de las empresas locales. En ese sentido, siendo la unidad de análisis la empresa, se utilizará una muestra de diferentes organizaciones provenientes en primer lugar de la web del Mincetur, de la web de PromPerú y de la web de Canatur. Asimismo, del Directorio de la Asociación de Graduados de ESAN (AGESAN) y finalmente del directorio de alumnos asistentes a los cursos dictados por el autor en diferentes cursos de postgrado.

4.3 Medición e instrumentos

Respecto a los instrumentos a usar, se plantea el uso de cuestionarios, guías de entrevistas y análisis documental. Por otro lado, en el anexo 1 se aprecian las escalas que se utilizarán para medir la OMA, la OMP, la OMMGI y el DO

4.3.1. Operacionalización de la OM

Las dos escalas más aceptadas por los académicos y más usadas en trabajos empíricos sobre OM son las de Narver y Slater (1990) y las de Jaworski y Kohli (1993), por lo que las mismas sirvieron como base para el desarrollo de escalas más refinadas.

Narver y Slater (1990), desarrollaron la escala MKTOR como un constructo tridimensional de comportamientos (orientación al cliente, orientación al consumidor y coordinación interfuncional) y con dos criterios de decisión (énfasis en rentabilidad y foco en el largo plazo). La escala MARKOR fue planteada por Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y es un concepto unidimensional con tres componentes (generación de inteligencia, difusión y responsabilidad de la inteligencia). Pero, Oczkowski y Farrell (1998) señalaron que no hay mucha información que oriente a los investigadores en cómo seleccionar la mejor escala posible entre múltiples escalas para la OM.

De la revisión realizada, se concluye que no hay consenso respecto a lineamientos para discriminar entre varias medidas de OM, pero lo que se puede señalar respecto a las dos principales escalas utilizadas es que:

a) A pesar que MKTOR es la escala más completa, autores como Kohli, Jaworski y Kumar (1993) critican sus bases teóricas (se enfoca en clientes y consumidores, ignorando factores adicionales como tecnología, regulación, etc. que influyen en necesidades y preferencias; falla en explicar la velocidad en que la inteligencia de mercado es generada y difundida dentro de la organización y; por no cubrir actividades y comportamientos específicos que representan la OM dentro de una organización);

b) Respecto a la escala MARKOR, esta es criticada por enfocarse mucho en la generación y difusión de inteligencia y por dar una muy limitada conceptualización de la OM.

Habiendo conocido las características y limitaciones de MKTOR y de MARKOR, para la operacionalización de la OMA/OMP que contrastaremos con la OMMGI, se utilizarán los instrumentos desarrollados por Voola y O’Cass (2010) que se aprecia en los anexos I y II.

4.3.2 Operacionalización de la OMA y de la OMP

En cuanto a la operacionalización de los constructos para el caso de la OMP y OMA Voola y O’Cass (2010) propusieron una escala que se puede ver en el anexo 6.3. Así, la OMA se medirá usando la escala de Deshpandé, Farley y Webster (1993) y la OMP se medirá con la escala de Narver, Slater y MacLachan (2004)

Voola y O’Cass (2010) manifiestan haber probado en un estudio empírico la afirmación de que las estrategias competitivas son antecedentes de la OMA y de la OMP y el DO es una consecuencia clave de la OMA y de la OMP,

En síntesis, en nuestro modelo se plantea usar para la OMA y la OMP, la operacionalización planteada por Voola y O’Cass (2010), para el DO se usará el planteamiento de Hooley, Greenley, Cadogan y Fahy (2005) y finalmente para la OMMGI se utilizará el trabajo de Line y Wang (2017b).

4.3.3. Operacionalización de la OMMGI

Respecto a los principales indicadores que actualizaron la medición de la OM, destacan los de Line y Wang (2015 y 2017) y el de Jangl (2016):

- a) En el caso de Line y Wang (2017), su propósito es presentar el constructo OMMGI en el contexto del marketing de destino. Este constructo es desarrollado para reflejar la única estructura de GI de las organizaciones en los mercados de destino. La atención dentro del mercado turístico, la centran en identificar las necesidades y en crear una imagen positiva para que ese destino sea considerado dentro del proceso de decisión del consumidor. La OMMGI destaca cinco GI representativos más destacados: turistas (demanda directa e indirecta), industria local (alojamiento, minoristas, restaurants, atracciones y compañías de transporte), competidores (directos, indirectos y no tradicionales), intermediarios (agencias de viaje, operadores turísticos, motores de búsqueda y agencias de investigación) y entidades comunales (gobiernos locales, líderes comunales y residentes locales).
- b) Jangl (2016) busca validar una escala modificada de la OM que denominó MMOS y que contiene 4 dimensiones (generación de inteligencia de clientes, generación de inteligencia de competidores, diseminación e integración de la inteligencia e inteligencia de la reacción al mercado) y 12 en el contexto alemán high tech. La muestra utilizada fue de 374 negocios y gerentes de marketing de compañías high tech alemanas, usando una escala de 7 puntos de Likert.
- c) Line y Wang (2015) buscaron desarrollar una definición empírica del constructo de OM que pueda ser aplicado a las organizaciones de marketing de destino (OMDs). Las OMDs son las entidades encargadas de promover el turismo y de atraer turistas a un +área geográfica determinada con el objetivo de desarrollar la economía local y mejorar la imagen. Basándose en la Teoría de GI, la investigación propone una visión del concepto de marketing basada en múltiples GI y desarrolla su correspondiente constructo operacional. La metodología de trabajo empírico consistió en el envío por correo electrónico de un cuestionario a 600 organizaciones de destino de marketing en EEUU. El mail preliminar fue seguido de dos pedidos subsecuentes de participación resultando en un total de 222 respuestas completas (tasa de respuesta del 37%). Sin embargo, como la mayoría de organizaciones que respondieron emplearon a 30 o menos personas,

las respuestas de organizaciones que empleaban más de 30 personas (n=16) fueron eliminadas del análisis. La muestra final (n=206) puede verse como representativa de pequeñas y mediano tamaño de organizaciones de marketing de destino. Según Line y Wang (2015), el constructo de OMMGI tiene 5 dimensiones: Orientación al cliente independiente, orientación a grupos de viaje, orientación al competidor, orientación a GI de la industria y orientación a GI políticos. Para estos mismos autores, este constructo se propone y operacionaliza como reflejo de la extensión en la que una organización de marketing de destino implementa el concepto de marketing a través de los diferentes GI.

En el presente trabajo, para el caso de la OMMGI se trabajará la escala propuesta por Line y Wang (2017b) que se aprecia en el anexo 6.4.

4.3.4. Operacionalización del DO

Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009) plantean que para los métodos de medición del DO y la validación metodológica requerida, se deben tomar en cuenta cinco implicaciones (justificaciones metodológicas):

a) La medida de desempeño requiere ponderar la relevancia del desempeño a GI centrales. La solución metodológica es la triangulación de múltiples medidas, que se esperaría también replicar en esta investigación.

b) La medida del desempeño debe tener en cuenta la heterogeneidad de los ambientes, las estrategias y las prácticas gerenciales. Las soluciones metodológicas son la triangulación de múltiples medidas y el análisis envolvente de datos (DEA) que también sería recomendable realizar en esta investigación.

c) La medida de desempeño requiere un entendimiento de las propiedades de las series de tiempo relacionando la actividad organizacional con el desempeño.

d) Las medidas de desempeño deben ser suficientemente robustas para cubrir el dominio del DO. La solución metodológica es la triangulación de múltiples medidas.

e) La medida del desempeño requiere un entendimiento de las relaciones entre las medidas. Las soluciones metodológicas son aproximaciones no paramétricas (DEA).

En cuanto al constructo de DO seleccionado para nuestro estudio, lo mediremos siguiendo a Voola y O’Cass (2010) que usaron en su modelo la escala planteada por

Hooley, Greenley, Cadogan y Fahy (2005), usando el desempeño financiero, midiéndolo con tres indicadores: a) beneficio general alcanzado, margen de beneficio alcanzado y retorno sobre la inversión; b) el desempeño de mercado, medido usando dos indicadores: volumen de ventas y participación de mercado alcanzados y c) el desempeño del cliente, medido con tres indicadores: nivel alcanzado de satisfacción del cliente, mejoras anuales en la lealtad del cliente y niveles de lealtad del cliente comparados con los de los competidores.

Las escalas son 1= peor que los competidores hasta 7= mejor que los competidores.

4.4 Método del sesgo común

Para el caso de las encuestas que realizaremos, uno de los problemas que deben ser considerados es la existencia de la varianza del método común, causada por un sesgo (o conjunto de sesgos) en los cuestionarios.

En este sentido MacKenzie y Podsakoff (2012) analizan las condiciones que provocan el sesgo de método, su mecanismo y los remedios potenciales tomando en cuenta tres factores que incrementan el sesgo del método: a) disminuyendo la capacidad de responder con precisión (7 casos), b) disminuyendo la motivación para responder con precisión (16 casos) y c) disminuyendo la dificultad de satisfacer (3 casos).

MacKenzie y Podsakoff (2012) proponen que para incrementar la probabilidad de que los encuestados sean capaces de responder precisamente es importante: alinear las capacidades de los encuestados con la dificultad de la tarea; seleccionar encuestados que tengan la experiencia necesaria pensando en las cuestiones de interés; evitar referirse a conceptos vagos; usar lenguaje claro y conciso; motivar respuestas precisas: brindando una explicación de por qué las preguntas son importantes y tienen consecuencias útiles para los encuestados al ayudar para la toma de decisiones, la organización, mayor tiempo para responder, etc.; explicando por qué sus respuestas son importantes; asegurando la confidencialidad de sus respuestas; alentando a los encuestados a evaluar cuidadosamente las alternativas antes de responder; y minimizando la extensión y repetición del cuestionario en la medida de lo posible.

4.5 Método

4.5.1 Diseño de investigación

Siguiendo el diseño realizado por Voola y O’Cass (2010) se utilizará una encuesta remitida por correo electrónico que comprende escalas pre-existentes encontradas en la literatura, tal como se aprecia en los anexos 6.3, 6.4 y 6.5.

Para la OMA se usarán las medidas de Deshpandé, Farley y Webster (1993), para la OMP se usarán las medidas de Narver, Slater y MacLachan (2004), para la OMMGI se usarán las medidas de Line y Wang (2015) y para el DO se recurrirá a la escala de Hooley, Greenley, Cadogan y Fahy (2005). Las medidas para OMA, OMP y OMMGI fueron ancladas con extremos desde 1 = Muy en desacuerdo hasta 7 = Totalmente de acuerdo. Para el DO las anclas fueron 1 = Mucho peor que los competidores hasta 7 = Mucho mejor que los competidores.

El marco muestral se obtendrá de bases de datos de empresas peruanas (unidad de análisis) del sector turismo que están disponibles en internet. Estos sitios web (por ejemplo, <http://www.embajadaperu.es/PDF/DIRECTORIO-AGVT-CLASIFICADAS-A-NIVEL-NACIONAL-09ABR2015.xlsx>) brindan acceso público a las direcciones de correo electrónico, en este caso de 3,247 agencias de viaje y turismo (mayoristas, minoristas y operadores de turismo) a nivel nacional. Se realizará un proceso de muestreo de alcance nacional por conveniencia y luego, en la medida que se amplíe la red de contactos del sector, esta se podrá replicar en otros países.

Voola y O’Cass (2010) señalan que para su encuesta final, a 1,400 informantes clave de organizaciones de varias industrias listadas en un website público disponible se les envió por correo la encuesta, de las que sólo 189 encuestas utilizables fueron respondidas, generando un ratio de respuesta del 13.5%.

Menon, Bharadwaj y Howell (1996) señalan que un ratio de respuesta dentro del rango del 10% al 20% es aceptable para el caso de encuestas de alta dirección.

La población de interés estará constituida por todas las empresas (unidad de análisis) vinculadas al sector turístico del Perú (mayoristas, minoristas, tour operadores), horecas (hoteles, restaurants, cafés), actores políticos y gremiales (MINCETUR, PromPerú, Canatur), etc.

Child (1997) sostiene que los informantes apropiados serán los ejecutivos senior de dichas empresas porque ellos tienen las mejores ideas de las prácticas estratégicas de las empresas. En este aspecto es que se tiene que tener cuidado con el método del sesgo común.

El análisis descriptivo de Voola y O’Cass (2010) evidenció que el 47% de los informantes fueron directores generales, 24% fueron directores ejecutivos, 13% dueños y el restante 16% fueron gerentes generales y gerentes de marketing.

Kumar, Stern, y Anderson (1993) establecieron que para verificar el conocimiento de los encuestados sobre los constructos claves, cada instrumento de encuesta cuenta con un indicador de autoinforme sobre el conocimiento y confianza del informante en el área que se está estudiando.

4.5.2 Procedimiento de análisis

Fornell y Bookstein (1982) afirman que debido a que los Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) se centran en la explicación de la varianza usando Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO), esta técnica es más adecuada para investigar relaciones en una moda predictiva más que confirmatoria.

En su trabajo, Voola y O’Cass (2010) plantean que las hipótesis serán probadas usando justamente PLS, que es una técnica multivariable basada en la varianza que se usa para estimar Path Models que involucran constructos latentes observados indirectamente por múltiples indicadores.

Así, la regresión de mínimos cuadrados parciales (PLS) es una técnica que reduce los predictores a un conjunto más pequeño de componentes no correlacionados y realiza una regresión de mínimos cuadrados sobre estos componentes, en lugar de hacerlo sobre los datos originales.

La regresión PLS resulta especialmente útil cuando cuando se tienen más predictores que observaciones o cuando los predictores son muy colineales o y la regresión de mínimos cuadrados ordinarios produce coeficientes con altos errores estándar o falla por completo. PLS no presupone que los predictores son fijos, a diferencia de la regresión múltiple. Esto significa que los predictores pueden medirse

con error, lo que hace que PLS sea más robusta a la incertidumbre de las mediciones. Además, el énfasis está en el desarrollo de modelos predictivos.

Voola y O’Cass (2010) afirman que PLS no es sensible a los supuestos de normalidad, evadiendo así la necesidad de datos normales multivariantes. O’Cass y Ngo (2007) encontraron que los análisis preliminares señalaron que algunos indicadores tenían de moderados a altos niveles de sesgo y kurtosis, lo que indica que el PLS es el procedimiento adecuado. Justamente, dentro de la literatura de marketing, por ejemplo O’Cass y Ngo (2007), se utiliza PLS para analizar datos y probar teorías en marketing estratégico.

Falk y Miller (1992) señalan que como PLS no se basa en supuestos distributivos, siempre que las pruebas estadísticas definitivas son contrarias a la filosofía del modelado suave, la evaluación del modelado como tal, no se basa en ningún índice estadístico único, pero usa varios índices. Estos índices son usados y juzgados sobre la base de su capacidad para explicar la congruencia de los datos con las hipótesis y su precisión.

En consecuencia, Voola y O’Cass (2010) usan muchos índices para evaluar las hipótesis, siguiendo a Fornell y Cha (1994) se usan: r^2 , promedio de varianza explicada, promedio de varianza contabilizada, regresión ponderada y cargas. En nuestra investigación utilizaremos el r^2

4.5.3 Enfoque de Límites de Acuerdo como técnica para analizar si son comparable las mediciones de la OMA y la OMP frente a la OMMGI.

Para poder realizar la comparación de las mediciones de la OMA y de la OMP frente a las mediciones de la OMMGI debemos apoyarnos en una metodología que lo permita. En este sentido, Stevens, Steiner y MacKay (2015) evalúan los retos de la técnica del Enfoque de Límites de Acuerdo de Bland y Altman (1999) y proponen un marco para comparar sistemas de medición que superan esos retos.

Stevens et al., (2015) destacan que la comparación de dos sistemas de medida es importante en medicina y en otros contextos. Un objetivo común es decidir si un nuevo sistema de medición concuerda adecuadamente con uno existente, y por lo tanto si las dos pueden usarse indistintamente. La propuesta de estos autores se basa en una métrica

simple: la probabilidad de acuerdo y su correspondiente gráfico que puede usarse para sintetizar el acuerdo entre dos sistemas de medidas.

Otra contribución de nuestra investigación es que, si se cumplen las condiciones del Enfoque de Límites de Acuerdo, podremos validar por primera vez en el contexto del marketing, la comparación de las mediciones obtenidas por la OMMGI con las mediciones de la OMA/OMP en su impacto sobre el DO.

Según Stevens et al (2015) la probabilidad de acuerdo es, para un valor particular del parámetro, la probabilidad de que la diferencia entre dos mediciones hechas por dos sistemas diferentes caigan dentro de un intervalo considerado aceptable, que es definido por la ecuación: $\theta(s) = P(|Y_{i2} - Y_{it}| \leq c | S_i = s)$, donde $\theta(s)$ es la probabilidad del acuerdo, $P(|Y_{i2} - Y_{it}| \leq c | S_i = s)$, es la probabilidad de que la diferencia entre dos medidas (los r^2) del mismo sujeto (DO) hechas por dos sistemas (OMMGI y OMA/OMP), caiga dentro del rango que se considera aceptable, condicionado al valor del parámetro y c es la diferencia máxima admisible entre dos medidas que no afectaría adversamente las decisiones clínicas o siguiendo a Stevens et al., (2015) en otros contextos como el de marketing.

Stevens et al (2015) señalan que esta cantidad (la probabilidad de las diferencias) puede ser trasladada a un gráfico informativo que muestra la probabilidad de acuerdo entre un rango de valores verdaderos del parámetro. El resultado es un resumen simple e intuitivo del acuerdo entre los dos sistemas de medición. El beneficio de esta aproximación es que mientras la modelación y estimación estadística (que es manejada por software) puede ser complicada para un no estadístico, la interpretación es sencilla e intuitiva, sin importar qué modelo se ha usado y qué supuestos se han hecho. Esta fácil interpretación es de importancia práctica desde que facilita el uso extendido de esta técnica, especialmente teniendo en cuenta que la generación gráfica es automática con el software disponible (University of Waterloo, 2019).

Stevens et al (2015) reconocen que el nivel de acuerdo entre dos sistemas de medición depende críticamente del valor c que se ha definido como la diferencia clínicamente aceptable; el acuerdo se incrementará por valores mayores de c y se reducirá por valores menores, por lo que la elección de c es una decisión difícil de hacer en la práctica. En estas situaciones, los autores sugieren repetir el análisis para diferentes valores de c para investigar la sensibilidad de las conclusiones a este valor.

ANEXO I

INSTRUMENTO 1: MODELO DE MEDICIÓN DE LA OMA/OMP

Instrumento 1: Modelo de medición de la OMA/OMP

Constructos e indicadores

<p>ORIENTACIÓN AL MERCADO ADAPTATIVA (OMA)</p> <p>OMA1: Nuestros objetivos de negocio están orientados a la satisfacción del cliente.</p> <p>OMA2: Constantemente monitoreamos nuestro nivel de compromiso y de orientación a servir las necesidades del cliente.</p> <p>OMA3: Comunicamos libremente información sobre experiencias con clientes exitosas y fallidas a través de todas las funciones del negocio.</p> <p>OMA4: Nuestra estrategia de ventaja competitiva se basa en nuestro entendimiento de las necesidades de los clientes.</p> <p>OMA5: Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.</p> <p>OMA6: Tenemos rutinas o medidas regulares del servicio al cliente.</p> <p>OMA7: Estamos más centrados en el cliente que nuestros competidores.</p> <p>OMA8: Creo que esta empresa existe principalmente para servir a los clientes.</p> <p>OMA9: Encuestamos a los usuarios finales al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.</p> <p>OMA10: Los datos sobre satisfacción del cliente son difundidos a todos los niveles de la empresa en una base regular.</p>
<p>ORIENTACIÓN AL MERCADO PROACTIVA (OMP)</p> <p>OMP1: Ayudamos a nuestros clientes a anticipar los desarrollos en sus mercados.</p> <p>OMP2: Continuamente tratamos de descubrir necesidades adicionales de nuestros clientes, necesidades de las cuales ellos pueden no estar conscientes.</p> <p>OMP3: Incorporamos soluciones para necesidades de los clientes no articuladas en nuestros nuevos productos y servicios.</p> <p>OMP4: Hacemos una lluvia de ideas sobre cómo los clientes usan nuestros productos y servicios.</p> <p>OMP5: Innovamos incluso a riesgo de hacer obsoletos a nuestros propios productos.</p> <p>OMP6: Buscamos oportunidades en áreas donde los clientes tienen un momento difícil de expresar sus ideas.</p> <p>OMP7: Trabajamos cercanamente con usuarios principales quienes tratan de reconocer las necesidades de los clientes meses o aún años antes que la mayoría del mercado pueda reconocerlas.</p> <p>OMP8: Extrapolamos tendencias clave para obtener una visión de qué usuarios de un mercado actual necesitaremos en el futuro.</p>

Fuente: Voola y O’Cass (2010)

ANEXO II

INSTRUMENTO 2: MODELO DE MEDICIÓN DE LA OMMGI

Instrumento 2: Modelo de medición de la OMMGI

Constructos e indicadores (Escala tipo Likert de 7 puntos)

<p>ORIENTACIÓN AL VIAJERO INDEPENDIENTE (OVI)</p> <p>OVI1: Nuestra organización conduce (patrocina) investigaciones para identificar las razones por las que viajeros independientes visitan nuestro destino.</p> <p>OVI2: Entender las necesidades del mercado de viajeros independientes es una parte importante del proceso de planeamiento estratégico de nuestra organización.</p> <p>OVI3: Nuestra organización entiende las necesidades turísticas de los viajeros independientes que visitan nuestro destino.</p> <p>OVI4: Nuestros objetivos estratégicos son diseñados para asegurar que nuestro destino se encuentre con las necesidades turísticas de los viajeros independientes que vienen aquí.</p>
<p>ORIENTACIÓN A VIAJEROS GRUPALES (OVG)</p> <p>OVG1: Entender las necesidades del mercado de viajeros grupales es una parte importante del proceso de planeamiento estratégico de nuestra organización.</p> <p>OVG2: Nuestra organización entiende las necesidades turísticas de los grupos organizados que visitan nuestro destino.</p> <p>OVG3: Nuestra organización conduce (patrocina) investigaciones para identificar nuevas oportunidades para atraer grupos organizados a nuestro destino.</p> <p>OVG4: Nuestra organización trabaja con la industria turística local para entender las necesidades del mercado de viajeros grupales.</p>
<p>ORIENTACIÓN AL COMPETIDOR (OC)</p> <p>OC1: Nuestros gerentes regularmente discuten las fortalezas y debilidades de nuestros competidores.</p> <p>OC2: Los empleados con diferentes responsabilidades comparten información entre ellos sobre nuestros competidores.</p> <p>OC3: Nuestra organización conduce (patrocina) investigaciones para entender mejor los mercados objetivo de nuestros competidores.</p> <p>OC4: Nuestra organización comparte información relevante sobre nuestros competidores con la industria turística local.</p>
<p>ORIENTACIÓN A LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA INDUSTRIA (OGI)</p> <p>OGI1: Nuestros gerentes entienden las expectativas de la industria de alojamiento local sobre nuestra organización.</p> <p>OGI2: Nuestra organización busca activamente retroalimentación sobre nuestras actividades de marketing de la industria de alojamiento local.</p> <p>OGI3: Reunirse con representantes de la industria de alojamiento local para discutir nuestra estrategia organizacional, es un uso efectivo del tiempo de nuestros gerentes.</p> <p>OGI4: Nuestra organización aprecia la opinión de la industria de alojamiento local, cuando ajusta objetivos estratégicos.</p> <p>OGI5: Nuestra organización busca la opinión de la industria de alojamiento local, cuando ajusta objetivos estratégicos.</p>
<p>ORIENTACIÓN A LOS GRUPOS DE INTERÉS POLÍTICOS (OGP)</p> <p>OGP1: Nuestra organización aprecia la opinión de los políticos locales cuando ajusta objetivos estratégicos.</p> <p>OGP2: Nuestra organización comunica la posición de la afiliación política local con respecto al papel del turismo en nuestra comunidad a los grupos de interés de nuestra industria.</p> <p>OGP3: Nuestra organización facilita el flujo de información relevante de nuestro gobierno local a la industria turística local.</p>

Fuente: Line y Wang (2015)

ANEXO III
INSTRUMENTO 3: MODELO DE MEDICIÓN DEL DO

Instrumento 3: Modelo de medición del DO

Constructos e indicadores (Escala tipo Likert de 7 puntos)

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (DO)

DO1: Volumen de ventas alcanzado comparado con competidores.

DO2: Participación de mercado comparado con competidores.

DO3: Nivel de rentabilidad general alcanzado comparado con el de competidores.

DO4: Margen de ganancias comparado con el de competidores.

DO5: Retorno sobre la inversión comparado con competidores.

Fuente: Voola y O’Cass (2010)

BIBLIOGRAFÍA.

- American Marketing Association. (2013). Definition of marketing. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Appiah-Adu, K. (1998). Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 25-45. doi: 10.1080/096525498346685
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103. doi: 10.1016/0148-2963(95)00051-8
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464-482. doi: 10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463. doi: 10.5465/256210
- Ayuso, S., Rodríguez, M. A., García-Castro, R., & Ariño, M. A. (2014). Maximizing stakeholders' interests: An empirical analysis of the stakeholder approach to corporate governance. *Business & Society*, 53(3), 414-439. doi: 10.1177/0007650311433122
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 483-502. doi:10.1111/j.1540-5885.2005.00145.x
- Barney, J., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory*. New York: Oxford University Press.
- Bartels, R. (1968). The general theory of marketing. *Journal of Marketing*, 32(1), 29-33. doi: 10.1177/002224296803200107
- Berthon, P., Hulbert, J. M., & Pitt, L. F. (1999). To serve or to create?. Strategic orientations towards customers and innovation. *California Management Review*, 42(1), 37-58. doi: 10.2307/41166018
- Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2008). Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 113-116. doi: 10.1509/jppm.27.1.113
- Bhuian, S. N. (1998). An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 43(1), 13-25. doi: 10.1016/S0148-2963(97)00130-6

- Bland, J. M., & Altman, D. G. (1999). Measuring agreement in method comparison studies. *Statistical Methods in Medical Research*, 8(2), 135-160. doi: 10.1177/096228029900800204
- Blázquez, J. J., Esteban, A., & Molina, A. (2010). Nuevas oportunidades en marketing: La lógica dominante del servicio. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, 22, 11-26.
- Bodlaj, M. (2010). The impact of a responsive and proactive market orientation on innovation and business performance. *Economic and Business Review*, 12(4), 241-261.
- Borch, F. J. (1959). The marketing philosophy as a way of business life. En E. Marting & A. Newgarden (Eds.), *The Marketing Concept: Its Meaning to Management* (pp. 1-6). New York, NY : American Marketing Association.
- Botti, A., Grimaldi, M., & Vesci, M. (2018). Customer value co-creation in a service-dominant logic perspective: Some steps toward the development of a measurement scale En S. Barile, M. Pellicano & F. Polese (Eds.), *Social Dynamics in a Systems Perspective* (pp. 137-157). Cham: Springer.
- Brenner, S. N., & Cochran, P. L. (1991). The stakeholder model of the firm: implications for business and society theory and research. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 449-467
- Cano, C. R., Carrilat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200. doi: 10.1016/j.ijresmar.2003.07.001
- Carneiro, J. M. T., Silva, J. F., Rocha, A., & Dib, L. A. (2007). Building a better measure of business performance. *RAC-Eletrônica*, 1(2), 114-135.
- Carroll, A. B. (1989). *Business and Society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati, OH : South-Western Publishing.
- Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. W. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11-20. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.03.009
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458. doi: 10.1002/smj.4250070505
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organizational Studies*, 18(1), 43-76. doi: 10.1177/017084069701800104

- Cho, H. J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575. doi: 10.1002/smj.461
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197-218. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199603)17:3<197::AID-SMJ804>3.0.CO;2-U
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. doi: 10.2307/258888
- Cravens, K. S., & Guilding, C. (2000). Measuring customer focus: An examination of the relationship between market orientation and brand valuation. *Journal of Strategic Marketing*, 8(1), 27-45. doi: 10.1080/096525400346295
- Day, G. S. (1991). Learning about markets. *Market Science Institute Report No. 91-117*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. doi: 10.2307/1251915
- Day, G. S. (1998). What does it mean to be market-driven? *Business Strategy Review*, 9(1), 1-14. doi: 10.1111/1467-8616.00051
- Deng, S., & Dark, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725-742. doi: 10.1080/0267257X.1994.9964318
- Deshpandé, R. (1999). Foreseeing marketing. *Journal of Marketing*, 63(4), 164-167. doi:10.2307/1252109
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, 24(6), 577-585. doi: 10.1002/smj.322
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. doi: 10.2307/258887
- Doyle, J. D., & Armenakyan, A. (2014). Value-creating mechanisms within the market orientation-performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Strategic Management*, 22(3), 193-205. doi: 10.1080/0965254X.2013.876073

- Dursun, T., & Kilic, C. (2017). Conceptualization and measurement of market orientation: A review with a roadmap for future research. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 1-18. doi:10.5539/ijbm.v12n3p1
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational comparative advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. doi: 10.5465/amr.1998.1255632
- Ekman, P., Raggio, R. D., & Thompson, S. M. (2016). Service network value co-creation: Defining the roles of the generic actor. *Industrial Marketing Management*, 56, 51-62. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.03.002
- Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00630.x
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, OH: University of Akron Press.
- Felton, A. P. (1959). Making the marketing concept work. *Harvard Business Review*, 37(4), 55-65.
- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M., & Maignan, I. (2010). From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93-96. doi: 10.1509/jppm.29.1.93
- Foley, A., & Fahy, J. (2009). Seeing market orientation through a capabilities lens. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 13-20. doi: 10.1108/03090560910923201
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452. doi: 10.2307/3151718
- Fornell, C., & Cha, J. (1994). Partial least squares. En R. P. Bagozzi (Ed.), *Advanced Methods of Marketing Research* (pp. 52-78). Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18. doi: 10.2307/1251898
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E., Harrison, S., Wicks, A., Parmar, B., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. New York: Oxford University Press.

- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 223-240. doi: 10.1108/03090561111095676
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55. doi: 10.1509/jmkg.70.4.037
- Glick, W. H., Washburn, N. T., & Miller, C. C. (2005). The myth of firm performance. *Proceedings of the Annual Meeting of American Academy of Management*. Honolulu, Hawaii.
- González-Benito, O., González-Benito, J., & Muñoz-Gallego, P. A. (2009). Role of entrepreneurship and market orientation in firm's success. *European Journal of Marketing*, 43(3/4), 500-522. doi: 10.1108/03090560910935550
- Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1-13. doi: 10.1111/j.1467-8551.1995.tb00082.x
- Greenley, G. E., & Foxall, G. R. (1998). External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance. *International Journal of Research in Marketing*, 15(1), 51-69. doi: 10.1016/S0167-8116(97)00018-9
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and a new economy: It's time for de-programming. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 585-589. doi: 10.1108/08876040210447315
- Guo, C., Kulviwat, S., Zhu, J., & Wang, Y. J. (2017). Competing in an emerging market: Antecedents and consequences of market orientation and the role of environmental factors. *Journal of Strategic Marketing*, 248-267. doi: 10.1080/0965254X.2017.1411386
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45. doi: 10.2307/1252285
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485. doi: 10.5465/256971
- Harrison, J. S., & St. John, C. H. (1994). *Strategic management of organizations and stakeholders*. St. Paul, MN: West.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 63-84. doi: 10.1002/smj.4250150906

- Hillebrand, B., Driessen, P. H., & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: Theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 43(4), 411-428. doi: 10.1007/s11747-015-0424-y
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27. doi: 10.1016/S0148-2963(03)00109-7
- Hult, G. T. M. (2011). Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 509-536. doi: 10.1007/s11747-011-0253-6
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438. doi: 10.1016/j.indmarman.2003.08.015
- Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 44-65. doi: 10.1007/s13162-011-0002-5
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15. doi: 10.2307/1252069
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54. doi: 10.2307/1251742
- Jangl, P. (2016). Model of market orientation of high-tech firms in Germany: Validation study. *Business: Theory and Practice*, 17(3), 216-224. doi: 10.3846/btp.2016.643
- Jaworski, B., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. doi: 10.2307/1251854
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54. doi: 10.1177/0092070300281005
- Jiménez-Jimenez, D., Sanz, R., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412. doi: 10.1108/14601060810889026
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221. doi: 10.2307/259075
- Kandampully, J., Bilgihan, A., & Zhang, T. (2015). Developing a people-technology hybrids model to unleash innovation and creativity: The new hospitality frontier. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 154-164. doi: 10.1016/j.jhtm.2016.07.003

- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder theory. *Management Decision*, 37(4), 317-328. doi: 10.1108/00251749910269366
- King, W. R., & Cleland, D. I. (1978). *Strategic Planning*. New York, Van Nostrand Reinhold.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-42. doi: 10.1509/jmkg.69.2.24.60761
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. doi: 10.2307/1251866
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477. doi: 10.2307/3172691
- Kotler, J.P., & Heskett, J.L., (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21. doi: 10.1007/s11747-013-0336-7
- Kull, A. J., Mena, J. A., & Korschun, D. (2016). A resource-based view of stakeholder marketing. *Journal of Business Research*, 69(12), 5553-5560. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.03.063
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting inter-organizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651. doi: 10.5465/256824
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30. doi: 10.1509/jm.75.1.16
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2012). Stakeholder theory and marketing: Moving from a firm-centric to a societal perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), 284-292. doi: 10.1509/jppm.10.106
- Lagat, C., Frankwick, G., & Sulo, T. (2015). Market orientation and firm performance in emerging markets. *International Journal of Advanced Research*, 3(9), 271-279. <http://www.journalijar.com>
- Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. S. J. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and

- organizational performance. *Journal of Product Innovation Management*, 21(2), 79-94. doi: 10.1111/j.0737-6782.2004.00059.x
- Li, T., & Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29. doi: 10.2307/1252284
- Liao, S.-H., Chang, W.-J., Wu, C.-Ch., & Katrichis, J. . (2011). A survey of market orientation research (1995-2008). *Industrial Marketing Management*, 40(2), 301-310. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.09.003
- Line, N. D., & Wang, Y. (2017a). A multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(1), 84-93. doi: 10.1016/j.jdmm.2016.03.003
- Line, N. D., & Wang, Y. (2017b). Market-oriented destination marketing: An operationalization. *Journal of Travel Research*, 56(1), 122-135. doi: 10.1177/0047287515622288
- Lusch, R. F., Vargo. S. L., & O'Brien. M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18. doi: 10.1016/j.jretai.2006.10.002
- Lusch, R. F., & Webster, F. E. (2011). A stakeholder-unifying cocreation philosophy for marketing. *Journal of Macromarketing*, 31(2), 129-134. doi: 10.1177/0276146710397369
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanism, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555. doi: 10.1016/j.jretai.2012.08.001
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19. doi: 10.1177/0092070303258971
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-269. doi: 10.1177/0092070399274005
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. doi: 10.1287/orsc.2.1.71
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organizational Science*, 8(6), 698-706. doi: 10.1287/orsc.8.6.698
- Martín-Consuegra, D., & Esteban, A. (2007). Market orientation and business performance: An empirical investigation in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 13(6), 383-386. doi: 10.1016/j.jairtraman.2007.08.001

- Matear, S., Osborne, P., Garret, T., & Gray, B. J. (2002). How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1058-1075. doi: 10.1108/03090560210437334
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16. doi: 10.1509/jmkg.64.4.1.18078
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2000). A refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 527-539. doi: 10.1177/0092070300284005
- Mena, J. A., & Chabowski, B. R. (2015). The role of organizational learning in stakeholder marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 429-452. doi: 10.1007/s11747-015-0442-9
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., & Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 299-313. doi: 10.1177/0092070396244002
- Merlo, O., & Auh, S. (2009). The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance. *Marketing Letters*, 20(3), 295-311. doi: 10.1007/s11002-009-9072-7
- Miller, R. L., & Lewis, W. F. (1991). A stakeholder approach to marketing management using the value exchange models. *European Journal of Marketing*, 25(8), 55-68. doi: 10.1108/03090569110003553
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. doi: 10.2307/1252308
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi: 10.1177/002224299005400403
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2000). Total market orientation, business performance and innovation. *Market Science Institute Report No. 00.116*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *The Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347. doi: 10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x

- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar. A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39. doi: 10.1509/jmkg.66.4.25.18513
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. *Journal of Business Research*, 60(1), 11-20. doi: 10.1016/j.jbusres.2006.08.003
- Oczkowski, E., & Farrell, M. A. (1998). Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15(4), 349-366. doi: 10.1016/S0167-8116(98)00007-X
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). The performance implications of management fads and fashions: An empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 10(1), 47-68. doi: 10.1080/09652540110100475
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, P., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. doi: 10.5465/19416520.2010.495581
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43. doi: 10.1007/BF02893935
- Polonsky, M. J. (1995). Incorporating the natural environment in corporate strategy: A stakeholder approach. *The Journal of Business Strategies*, 12(2), 151-168.
- Polonsky, M. J., Carlson, L., & Fry, M. L. (2003). The harm chain: A public policy development and stakeholder perspective. *Journal of Marketing Theory*, 3(3), 345-364. doi: 10.1177/1470593103333003
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1984). Values and the American manager: An update. *California Management Review*, 26(3), 202-216. doi: 10.2307/41165090
- Post, J. E., Frederick, W. C., Lawrence, A. T., & Weber, J. (1996). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New York: McGraw-Hill.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. doi: 10.1177/0149206308330560

- Rodríguez, C., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200. doi: 10.1016/j.ijresmar.2003.07.001
- Rojsek, I., & Konic, M. (2003). Market orientation and business performance of small firms in Slovenia. *Advancing Entrepreneurship and Small Business. ICSB 48th World Conference Proceedings (CD)*, Belfast.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245. doi: 10.1016/0167-8116(92)90019-H
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75. doi: 10.5465/ame.1991.4274682
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166. doi: 10.1177/0092070305284978
- Sett, R. K. (2018). Market orientation-firm performance link in a dynamic environment: Looking inside the black box. *American Marketing Science Review*, 8(3/4), 163-179. doi: 10.1007/s13162-017-0099-2
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (1999). Revisiting marketing's lawlike generalizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 71-87. doi: 10.1177/0092070399271006
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective. *Journal of Marketing*, 62(3), 99-111. doi: 10.1177/002224299806200307
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Chow, R. P. M., & Lee, J. S. Y. (2005). Market orientation, relationship marketing orientation, and business performance: The moderating effects of economic ideology and industry type. *Journal of International Marketing*, 13(1), 36-57. doi: 10.1509/jimk.13.1.36.58538
- Singh, S. (2009). How market orientation and outsourcing create capability and impact business performance. *Thunderbird International Business Review*, 51(5), 457-471. doi: 10.1002/tie.20283
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318. doi: 10.1177/0092070397254003

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994a). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55. doi: 10.2307/1252250
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994b). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28. doi: 10.1016/0007-6813(94)90029-9
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. doi: 10.2307/1252120
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73. doi: 10.1016/S0148-2963(98)00077-0
- Stevens, N. T., Steiner, S. H., & MacKay, R. J. (2015). Assessing agreement between two measurement systems: An alternative to the limits of agreement approach. *Statistical Methods in Medical Research*, 26(6), 2487-2504. doi: 10.1177/0962280215601133
- Strong, E. K., Jr. (1925). Theories of selling. *Journal of Applied Psychology*, 9(1), 75. doi: 10.1037/h0070123
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329. doi: 10.1002/smj.2337
- Tsai, K. H., Chou, C., & Kuo, J. H. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 884-894. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.03.005
- University of Waterloo (2019). Business and Industrial Statistics Research Group home. Recuperado de <http://www.bisrg.uwaterloo.ca>
- Useem, M. (1996). Shareholders as a strategic asset. *California Management Review*, 39(1), 8-27. doi: 10.2307/41165874
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. doi: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. doi: 10.1007/s11747-007-0069-6
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. doi: 10.1007/s11747-015-0456-3

- Vázquez, R., Santos, M. L., & Alvarez, L. I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 69-90. doi: 10.1080/09652540123013
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109-122. doi: 10.1177/014920638701300109
- Voola, R., & O’Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: The role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 245-266. doi: 10.1108/03090561011008691
- Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17. doi: 10.2307/1251983
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. doi: 10.1002/smj.4250050207
- Whetten, D. A. (1987). Organizational growth and decline process. *Annual Review of Sociology*, 13, 335-358.
- Wong, V., & Saunders, J. (1993). Business orientations and corporate success. *Journal of Strategic Marketing*, 1(1), 20-40. doi: 10.1080/096525493000000003
- Yau, O. H. M., Chow, R. P. M., Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Luk, C. L., & Lee, J. S. Y. (2007). Developing a scale for stakeholder orientation. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1306-1327. doi: 10.1108/03090560710821198