

Determinantes estratégicos de la orientación al mercado a partir de la pandemia: revisión panorámica

Strategic determinants of market orientation since the pandemic: a scoping review

Cristian Hernández-Gil¹
Andrés Cabrera-Sánchez²

Recibido: septiembre 26 de 2022

Aceptado: diciembre 12 de 2022

Resumen

El artículo presenta una revisión panorámica cuyo objetivo es analizar los determinantes estratégicos del concepto de orientación al mercado a partir del inicio de la pandemia Covid-19. Se tomaron como referencia 60 artículos especializados, publicados en bases de datos como Scielo, Dialnet, Scopus y repositorios de revistas indexadas en Colombia, considerando los elementos teóricos previos expuestos a finales del siglo XX. Los resultados presentan la existencia de tres categorías de análisis relacionadas con el marketing digital, el consumidor y el branding y el objetivo de la perdurabilidad. Las conclusiones revelan que la orientación al mercado pretende evolucionar hacia la exploración personalizada de las necesidades de los usuarios y consumidores, desde el manejo eficaz de la información enfocada en la posibilidad de reinención organizacional, la adaptación al cambio y la constante aplicación del sentido de la innovación.

Palabras clave: gestión, marketing, orientación al mercado, usuario.

Abstract

A scoping review is presented whose objective is to analyze the strategic determinants of the concept of market orientation from the beginning of the Covid-19 pandemic. 60 specialized articles were taken as reference, published in databases such as Scielo, Dialnet, Scopus and repositories of indexed journals in Colombia, considering the previous theoretical elements exposed at the end of the 20th century. The results present the existence of three categories of analysis related to digital marketing, consumer and branding and the objective of durability. The conclusions reveal that the market orientation aims to evolve towards the personalized exploration of the needs of users and consumers, from the effective management of information focused on the possibility of organizational reinvention, adaptation to change and the constant application of the sense of innovation.

Keywords: management, marketing, market orientation, user.

1 Administrador de Empresas, Magíster en Ciencias de la Educación y en Mercadeo, Universidad de la Amazonia, Florencia, Colombia. E-mail: cris.hernandez@udla.edu.co

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6512-2453>

2 Estudiante de Administración de Empresas, Universidad de la Amazonia, Florencia, Colombia. E-mail: and.cabrera@udla.edu.co

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5432-7592>

1. Introducción

Las organizaciones como aparatos productivos que fomentan el desarrollo de las economías en diferentes escalas reconocen las nuevas condiciones del mercado y los desafíos imperantes en lo que actualmente se denomina la “nueva normalidad” impuesta por las consecuencias y efectos de la pandemia ocasionada por el Covid-19 en un mundo hiperconectado (Sánchez, 2020). Así surge la necesidad de verificar la existencia, hoy en día, de los principios que subyacen sobre el concepto de orientación de las empresas, es decir, hacia el mercado. El enfoque promovido desde los años 90, explora el papel de un consumidor sobre el cual prevalece, como punto de atención, el cubrimiento de sus necesidades coherentes con la posibilidad de crear relaciones a largo plazo que promuevan los objetivos de crecimiento, perdurabilidad y rentabilidad de los negocios (Rivera, 2012).

La Orientación al Mercado (OM), según Rivera (1999), es un tópico de gran interés para los académicos y los empresarios quienes buscan entender los esquemas estratégicos que guían las acciones organizacionales. Aún así, todavía no hay consenso para determinar los principios de la OM sobre todo por la cantidad de definiciones que existen frente al tema y a las pocas adecuaciones explícitas que se han hecho frente a los nuevos fenómenos de la economía mundial. Lo anterior pretende el reconocimiento, como punto de partida, de entender la necesidad de ajuste de las organizaciones, conceptualizadas por autores como Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), citados por Acevedo y Albornoz (2019), en tres elementos: 1) la orientación al mercado, 2) la capacidad para tomar decisiones desde el análisis y el consenso de las partes, y 3) la comunicación como elemento dinamizador de la consecución de recursos. Sobre esta propuesta, es relevante centrar la atención en el primer punto, que engloba las posibilidades de verificar la existencia conceptual de la OM, en las nuevas condiciones que imperan en las realidades de la actuación empresarial.

Narver y Slater (1990), explican que las empresas al orientarse al mercado tienen la capacidad de adoptar una perspectiva cultural, provista de un aprendizaje constante, valorado sobre sus clientes y la competencia. Por ello, cobra importancia establecer la indagación sobre las influencias expuestas en el macroentorno y la habilidad del ente organizacional para adaptarse (Ross et al., 2013). Surge dentro del concepto de OM la creación de valor como eje central del modelo de gestión, profundizando las funciones del marketing (Acevedo & Albornoz, 2019; Osorio et al., 2020).

A pesar de que la pandemia de Covid-19 sigue su curso, se ha dado continuidad a indagaciones sobre sus implicaciones en las relaciones comerciales y de marketing en la mayoría de empresas de diversos sectores. Zamacona-Aboumradi y Barajas-Portas (2022), insisten en la posibilidad de formular y ejecutar alternativas desde la comunicación del mercadeo con mayor nivel de efectividad; esto para mantener los niveles de consumo que se proyectaban antes de la aparición del coronavirus y sus efectos en la sociedad. Acevedo-Navas y Osorio-Romero (2022), se unen a la propuesta anterior, argumentando que las implicaciones de la pandemia no solo abarcaron los aspectos sanitarios, sino también elementos cotidianos y económicos en las personas, que trajo consigo cambios en los hábitos de compra y consumo en diferentes magnitudes para cada grupo social.

En un sentido empresarial, Jiménez-Arias et al. (2022), encontraron que la estrategia de mercadeo, a partir del confinamiento por la pandemia, tuvo diversas modificaciones. Los entes económicos debieron realizar actividades no convencionales y usar diferentes herramientas para mantener sus relaciones con los públicos a los cuales se orientan. Lo anterior permitió, según los autores, un mejoramiento en el uso de capacidades relacionadas con la implementación de comunicaciones a través de plataformas virtuales. A su vez Béjar-Tinoco et al. (2022), identificaron un nuevo tipo de consumidor: el digital, el cual obligó a las corporaciones a replantear diversas dinámicas comerciales con miras a suplir las necesidades emergentes provocadas

por la contingencia mundial. Valores como la promoción de la seguridad, el aumento de la confianza y el uso moral de datos personales, se convirtieron en las exigencias éticas expuestas por las audiencias para mantener el nivel de consumo y satisfacción.

Esto lo expresaron Labrador et al. (2020), el mismo año de inicio de la pandemia, asegurando que el proceso de venta debía iniciar una serie de adaptaciones que tuvieran como eje central las preocupaciones de las personas, los cambios paradigmáticos de las sociedades y los nuevos escenarios de movilidad, hasta llegar a enfoques como el Inbound Marketing, comprometiendo aún más la responsabilidad social de cada ente. En estas condiciones, el componente ético de los procesos comerciales cobra sentido y más para cada acción empresarial, con el fin que la estrategia le apueste a relaciones duraderas en el tiempo (largo plazo) transmitiendo valores hacia los usuarios a pesar de la reducción de espacios presenciales de encuentro, condicionados por la presencia del Covid-19 (Martín-Castejón & Gómez-Martínez, 2022).

A partir de la presentación previa que alude a una posible evolución de la OM, como consecuencia de la pandemia de Covid-19 (marzo de 2020), el objetivo de esta revisión panorámica centra su atención en analizar los determinantes estratégicos de dicho concepto, en la literatura organizacional, en los próximos diez años, es decir, con un horizonte planteado hacia el 2030.

2. Metodología

Esta revisión panorámica se desarrolló desde la tipología de estudios descriptivos propuestos por Hernández y Mendoza (2018), bajo el enfoque cualitativo con diseño hermenéutico (Ángel-Pérez, 2011). El análisis de la información se rige por el paradigma interpretativo (Kamberelis & Dimitriadis, 2005), es decir, la configuración del concepto de OM desde las diferentes perspectivas investigativas que se relacionan con los desafíos organizacionales a partir de la pandemia vigente, y las deducciones que hacen los investigadores sobre estas.

Se analizaron diferentes esquemas conceptuales que dan apertura a la consideración de nuevos elementos estratégicos que se deberían incluir dentro de la OM, sin descuidar la desafiante realidad para las empresas como producto de la economía globalizadora y digital. Frente a esto se plantearon tres fases de estudio: i) Identificación de categorías de análisis. Se estableció la trazabilidad de las temáticas centrales por cada categoría definida y el relacionamiento de las tres a partir de una discusión orientada en considerar una nueva definición para la OM. ii) Selección de sesenta (60) referentes teóricos que dieron cumplimiento a los criterios de temporalidad, calidad discursiva, pertinencia y relacionamiento de los hallazgos con cada categoría. En la Tabla 1 se presentan los criterios iniciales de inclusión y exclusión. iii) Análisis relacional de las tres categorías con el apoyo de software Atlas. Ti versión 7. De esta última fase, se estableció como producto una red semántica que relaciona los nuevos determinantes estratégicos del concepto de OM.

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión.

Criterio	Condicionamiento	
Origen del Autor	Cualquier nacionalidad	
Año	Entre 1990 y 2021	
Bases de datos consultadas	SciELO, Dialnet, Scopus y repositorios institucionales de revistas indexadas en Colombia	
Tipo de publicación	Artículos de revistas especializadas, revistas indexadas y libros.	
Palabras clave	Elementos para las ecuaciones de búsqueda de información	
Keywords		Orientación al mercado, pandemia, gestión organizacional.
Palavras chaves		market orientation, pandemic, organizational management.
Idioma	orientação de mercado, pandemia, gestão organizacional.	
	Español, inglés o portugués	

La identificación de las categorías de análisis partió de la clasificación de las referencias de acuerdo al objeto de estudio. Se dio lectura a cada documento seleccionado que incluyera de forma explícita el concepto de Orientación al Mercado, desechando 20 trabajos que no cumplieran con este criterio. La segmentación documental se hizo evidente en palabras claves como: marketing digital, consumidor,

branding y perdurabilidad, conceptos que se repetían constantemente en los documentos chequeados y analizados. Es importante aclarar que se estableció como primera categoría la conceptualización de OM, con el fin de analizar los determinantes estratégicos de las definiciones teóricas aceptadas hasta el momento del desarrollo de esta revisión. En la tabla 2 se presentan las categorías construidas.

Tabla 2. Construcción de categorías de análisis.

Palabras clave	Códigos hallados	Categorías
No aplica	No aplica	Conceptualización de la OM
Marketing digital	Comunicación organizacional	Articulación de la gestión organizacional a través del marketing digital
Redes sociales	Estrategia de marketing	
	Engagement	
Consumidor	Posicionamiento y diferenciación	Nuevas relaciones entre el concepto de consumidor y el branding
Usuario		
Marca	Co-creación	
Branding		
Perdurabilidad	Toma de decisiones y gestión	Nuevos objetivos organizacionales para la perdurabilidad.
Objetivos organizacionales	Innovación	

En la Figura 1 se presenta una síntesis de la Metodología Prisma utilizada en revisiones documentales (Urrútia & Bonfill, 2010), que determina los

filtros de selección para organizar los productos con los que se construyen las relaciones entre categorías desde lo ya aceptado teóricamente.

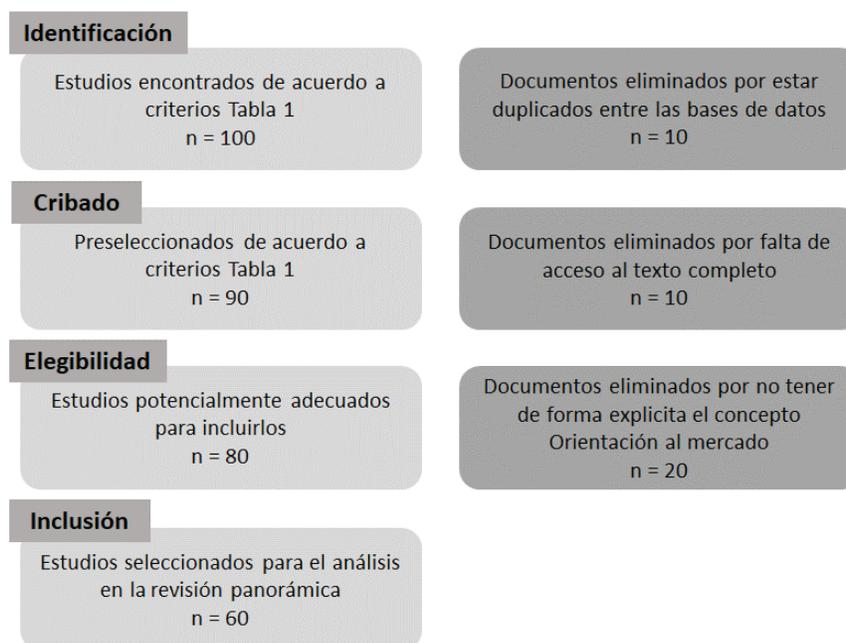


Figura 1. Síntesis de la metodología PRISMA.

Las referencias usadas para la construcción de la revisión panorámica se organizaron en el apartado de resultados y discusión, las cuales

se distribuyeron según las categorías de análisis (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Referencias por categoría de análisis.

Categoría de Análisis	No. de referencias
Conceptualización de la OM	19
Articulación de la gestión organizacional a través del marketing digital	23
Nuevas relaciones entre el concepto de consumidor y el branding	14
Nuevos objetivos organizacionales para la perdurabilidad.	4
Total	60

3. Resultados y discusión

3.1 Conceptualización de la OM

Ramírez et al. (2021), citando a Kohli y Jaworski (1990), pretenden confirmar la relación que existe entre el desempeño organizacional y la orientación hacia el mercado, interponiendo el ambiente como elemento mediador, donde existen diversas fuerzas que modifican constantemente las estructuras de los negocios, a saber: a) los consumidores dentro de una sociedad del conocimiento, b) la rivalidad de la competencia a través de sus ventajas comparativas y c) los avances tecnológicos. A pesar de no tener control sobre estos dinamizadores si es posible, a través de una cultura orientada al mercado, entender, desde el pensamiento estratégico, la posibilidad de explorar y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno desde la adquisición de conocimientos y la utilización de los recursos disponibles (Armario et al., 2008).

Lee et al. (2015), presentan una nueva característica organizacional sobre el concepto de OM. Los autores expresan la necesidad de un proceso inteligente que abarque la constante de analizar las relaciones entre la oferta y la demanda. Esto implica el reconocimiento de otros aspectos conceptuales complementarios expuestos por autores como Homburg y Pflesser (2000), quienes también adoptan una perspectiva psicológica y cultural del entendimiento del mercado

y sus influencias; es decir, las normas que rigen la necesidad de implementar la ética en cada conducta evidente desarrollada por las empresas para suplir las necesidades del mercado (Kira et al., 2016).

Lo anterior indica el interés de considerar la gestión del mercadeo dentro de esta dinámica de conceptualización de la OM. Los estudios de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), citados por Kira et al. (2016), permiten considerar cuatro categorías imperantes dentro del ejercicio de esta orientación: i) la gestión organizacional, ii) los efectos de las decisiones empresariales en el consumidor, iii) los resultados del proceso de innovación y iv) las consecuencias dentro de la gestión humana del mercado interno. En últimas, surge la capacidad de invención y de cambio para el diseño de nuevos productos, como nuevo elemento de esta discusión (Montaño et al., 2018).

La innovación como parte central del concepto de la OM debe estudiarse desde los postulados de Ramírez et al. (2019), quienes permiten aclarar dentro de los modelos de negocios la inclusión de este elemento como línea de investigación, cuya estabilidad dependerá de la conciencia situacional prevista en la visión que se tenga del entorno, dejando a un lado la posibilidad del rezago por el statu quo (orientación solo hacia el negocio) y centrándose en una renovación discontinua. La mejora o invención de productos existentes o nuevos, respectivamente, es una nueva

opción para la aplicación de la gestión del conocimiento, como variable esencial en los procesos de orientación hacia los consumidores siempre mediados por la cultura de servicio (Torres et al., 2021).

En este sentido, se recalca la posibilidad de integrar la tecnología con la innovación, permitiendo una creación de valor, no tanto desde el sentido de la sofisticación (Duan et al., 2020) sino implementando la capacidad disruptiva por crear soluciones que den cuenta de las satisfacciones esperadas por la demanda. Esto implica que la gestión de la información es una función que recae también dentro de esta orientación. La indagación constante de las conductas y exigencias de los clientes en escenarios presenciales e incluso virtuales, permite incluir nuevos procesos organizacionales para mejorar la capacidad de gestión de los negocios (Lin & Kunnathur, 2019).

Armstrong y Kotler (2013), enfatizan en el éxito organizacional condicionado por la OM haciendo uso de cuatro determinantes: la segmentación de mercado, la selección de mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento. Para estos autores, solo se logra la competitividad cuando los anteriores elementos, son articulados para crear valor y este se entrega a los clientes superando sus expectativas, inclusive, las condiciones de satisfacción expuestas por los demás competidores. Esto hace importante el estudio y reconocimiento de las necesidades y deseos de los integrantes de la demanda. Lo anterior lleva a considerar una visión personalizada del mercado, dejando a un lado el establecimiento estratégico de acciones para lograr una cobertura masiva, en palabras de Kumar (2008): "la obsesión por crear valor para el consumidor a través de procesos de definición, creación, comunicación y entrega de la propuesta diferenciadora".

No obstante, la OM no se puede ver a través del error de algunos vendedores, de poner atención solamente en las condiciones físicas, específicas y técnicas de los productos, o lo que llaman miopía del marketing (Smith et al.,

2010). Es importante considerar las experiencias y beneficios que otorga cada elemento satisfactor, pues como lo mencionaron Armstrong y Kotler (2013): "se olvidan de que un producto es solamente una herramienta para resolver un problema del consumidor". Gómez (2018a), complementa lo anterior a través del reconocimiento del "enamoramamiento con detalles" que refuerzan la experiencia de compra. El autor considera que la orientación al mercado debe impulsar, como papel principal del usuario, el de un promotor de la marca. En este sentido, las organizaciones se valen de la segmentación y la identificación de los aspectos que para el usuario son cruciales al momento de satisfacer su necesidad. Así nace como tendencia la oportunidad de personalización o el hecho de customizar el producto (Gómez, 2016).

Fuentes (2010), considera que los cambios sobre los cuales las empresas desarrollan su gestión las desafía a preocuparse por perfilar sus clientes, más allá de aspectos demográficos, desde el grado de lealtad y sus resultados de rentabilidad. Esta nueva forma de segmentación provoca la búsqueda continua de información sobre los cambios en sus comportamientos de compra y consumo, hasta lograr ventajas superiores que dinamicen la posibilidad de resultados competitivos frente a los demás participantes de la oferta (Álvarez et al., 2001). La dirigencia empresarial debe movilizar a todos los equipos del corporativo hacia un proceso empático de relaciones entre el aprendizaje constante, la capacidad de inspirar y la voluntad para hacer las cosas lo mejor posible (Gómez, 2018b).

En la Figura 2 se verifican las relaciones entre las categorías de análisis de los nuevos elementos estratégicos, que, de acuerdo a la interpretación dada en esta revisión panorámica, serán parte del concepto de OM a partir de los cambios empresariales debidos al Covid-19. En los siguientes apartados se profundiza cada categoría.

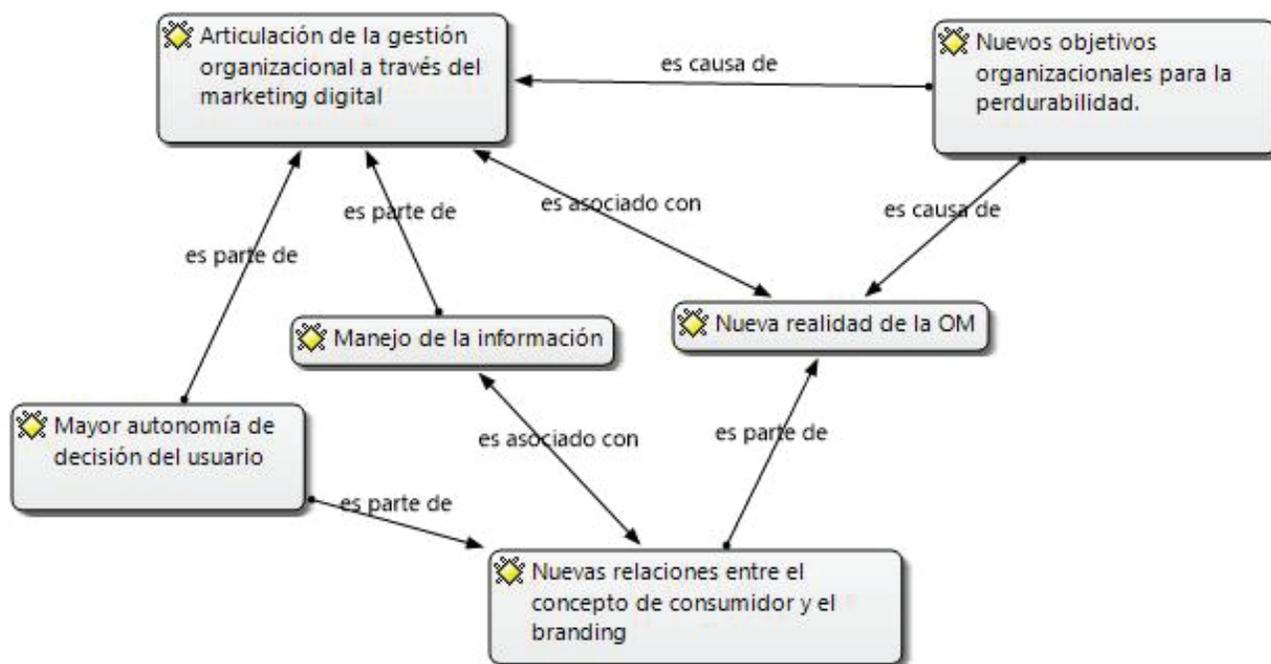


Figura 2. Red semántica de las categorías de análisis.

3.2 Articulación de la gestión organizacional a través del marketing digital

En esta categoría se reconoce la importancia de los medios o canales sobre los cuales se despliega la estrategia de comunicación con orientación al mercado. Las nuevas condiciones de desarrollo de los negocios, antes y durante la pandemia, con la gestión del marketing digital, especialmente en redes sociales, generó la promoción de nuevas formas de entender las dinámicas expuestas por los consumidores, en escenarios virtuales mediados por contenidos y mensajes creativos centrados en aumentar el consumo y la diferenciación de los productos.

Illia et al. (2017), determinaron como principal barrera de la comunicación organizacional con los usuarios externos (es decir, el mercado), el enfoque unidireccional que no promueve el sentido de retroalimentación producto de una visión del negocio como sistema abierto. La imposibilidad de darle espacio al consumidor para manifestarse hace que se pierda el sentido de la OM, hasta el punto de favorecer, naturalmente, nuevos escenarios, como los social

media, donde se percibe un cambio sustancial en la manera en la que las personas compran, actúan y piensan (Pérez & Luque, 2018). Nace el papel activo del consumidor y se ubica como el eje central y estratégico de la gestión del mercadeo y la comunicación de las empresas, fundamentado en el principio social de la observación y la escucha permanente hacia el mercado (Martínez et al., 2018).

El desarrollo de las redes sociales como herramientas orientadas al sector empresarial, permite el contacto directo y constante con cada público, generando un andamiaje estratégico de comunicación, promoción y supervisión de las acciones dirigidas a los individuos de la demanda. Este componente, unido al análisis estadístico, permite medir las interacciones del mercado con la red que se construye a través de la gestión de la marca en los entornos digitales. Estas métricas definidas en indicadores de interacción y visualización, permiten reconocer las características de aquellos segmentos con una mayor participación dentro de cada contacto (Martins et al., 2018).

Martínez et al. (2019), aclaran que la inclusión de la variable “interacción de los públicos en redes sociales” en las estrategias de marketing digital para afianzar la naturaleza de la OM no necesariamente depende, en un sentido estricto, de la gestión de comunicación de los negocios. A parte de ello, se hace necesario identificar las necesidades propias de cada grupo de usuarios frente a las prácticas que estos le dan a cada red social. Por ejemplo, en el caso de los millennials existen hábitos de uso y consumo a través de los Social Networking Sites (SNS), como lo es Instagram, caso de tendencia creciente. Las generaciones de consumidores identificadas como nativos digitales (Z y millennials), han generado una nueva tendencia, relacionada con convertirse en adprosumers 2.0. Es decir, usuarios que confían más en la experiencia de un semejante que en la información que recibe del negocio a través de medios de comunicación (Martínez et al., 2019; Sicilia et al., 2021). En este sentido, las marcas no parecen tener el control absoluto sobre la relevancia del manejo de la imagen en redes sociales y su capacidad de persuasión con las estrategias de publicidad, como lo explica Ferrer (2018) con la apertura de la web 2.0 y las SNS.

En este caso, empieza a tener sentido afirmar que el control estratégico no es una fortaleza máxima de los negocios, pues con la gran cantidad de información que se maneja en las plataformas digitales, las personas han migrado hacia estos escenarios en búsqueda de la verdad, suponiendo dudas de la responsabilidad social de las empresas. Para solucionar esto, Balasubramanian et al. (2020), recalcan la funcionalidad de las redes sociales de cualquier negocio para legitimar sus prácticas sociales con sus grupos de interés en sentido de obligatoriedad frente a la competencia. Aun así, estos autores reconocen que comparando tanto el discurso de la empresa como el del usuario, siempre se tornará más creíble el de este último, surgiendo todavía inconvenientes para determinar maneras de fomentar una recomendación positiva para el ente por parte de sus audiencias.

Vakulenko et al. (2019), explican que el crecimiento de los negocios en entornos electrónicos facilita la búsqueda plena de los consumidores sobre ofertas y opciones que permitan mejorar sus decisiones y prácticas de consumo. Otros autores reafirman la necesidad de modelos tipo Inbound marketing con el fin de atraer, interactuar y deleitar a individuos (fans de marcas), para convertirlos en promotores de estas (Weary, 2019). Este tipo de metodologías, útiles para la creación de valor y contenidos de calidad en redes sociales, es un ejemplo verídico de la trascendencia de la OM desde nuevas ópticas centradas en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Otro aspecto a considerar en la construcción del concepto de OM para los próximos años, luego del inicio de la pandemia, es el engagement que se apoya de la co-creación o construcción compartida de valor con comunidades de usuarios, buscando establecer información relevante y un mensaje creativo atrayente que capte su atención, generando interacciones en las redes sociales (Munjal et al., 2019). Autores como Naujoks y Benkenstein (2020) y Molinillo et al. (2020), lo definen con la expresión “boca a boca electrónico”, que se ha convertido en una estrategia influenciadora propia de los consumidores para mejorar sus decisiones de compra, con la información de experiencias de otros individuos alrededor del mundo, dándole un contraste entre positivo (aseguramiento de la recomendación) y negativo (baja probabilidad de recomendación).

Torres y García (2020), recomiendan dentro de estas nuevas dinámicas de orientación a la demanda, la construcción de identidad de marca a través de los influencers. Se trata de individuos con un poder de persuasión alta, dedicados a diferentes ramas del entretenimiento, que durante el confinamiento por la pandemia del Covid-19 representaron una manera de mejorar el contacto de las empresas con sus públicos, a partir de contenidos hechos por ellos mismos, para generar sensibilización social y esparcimiento (Blanco & Iglesias, 2021). Plataformas

como Instagram permiten el posicionamiento de este tipo de personajes, quienes haciendo uso dinámico del storytelling consiguen llegar a los usuarios con mayor facilidad, siguiendo el fenómeno de la exposición social, asumiendo un engagement de los usuarios con cualquier marca para aumentar el nivel de compromiso y admiración por los elementos satisfactorios de necesidades, es decir los bienes y servicios que se ofrecen dentro de sus contenidos (Oneto et al., 2020).

Jiménez y Pérez (2021), reafirman como este movimiento de descubrimiento de personajes influenciadores en el mercado, a través del establecimiento de comunidades virtuales en plataformas como blogs y espacios web, ha permitido la democratización de la información para mejorar la experiencia de consumo (Segarra & Hidalgo, 2018). Esto incluso hasta el punto de desafiar a las empresas a mejorar sus formas de crear y otorgar valor a sus clientes, partiendo de una comunicación asertiva, verídica y dispuesta para recibir opciones de mejora, incrementando cada vez más la posibilidad de reposicionamiento de sus propias marcas (Hernández et al., 2018).

Chen y Qasim (2020), explican como la experiencia de marca electrónica en mercados asiáticos, responde a un indicador necesario para determinar la percepción positiva de los usuarios sobre las redes sociales y el amor por la marca. En este sentido, los usuarios son llamados a la construcción colectiva de marcas y a colaborar en la determinación de su papel, instrumento comercial favorecedor de las relaciones entre los grupos de interés y los negocios (Mastromartino et al., 2020).

Matassi y Boczkowski (2020), proponen para las redes sociales, un modelo de comunicación horizontal capaz de proveer a las audiencias espacios equitativos de interacción bidireccional, donde se reconozcan los resultados de su experiencia, su propio storytelling y su actitud frente al valor recibido por el negocio. Lo ideal es que el concepto de OM articulado a la gestión del marketing digital logre la suficiente madurez a través de la acción y la puesta en

marcha de actividades de mejora, tendientes a reconocer la heterogeneidad de los públicos y la reivindicación por las prácticas indebidas con cada grupo de interés, asumiendo como desafío la identificación de Insights valiosos para la efectividad en la comunicación con los consumidores (Fernández & Niño, 2021).

3.3 Nuevas relaciones entre el concepto de consumidor y el branding

Esta categoría parte de los postulados de Armstrong y Kotler (2013), sobre posicionamiento y diferenciación. Según estos autores, la OM establece un primer interrogante relacionado con entender las razones de compra y de consumo de una marca determinada. De esta forma, el posicionamiento hace referencia a los beneficios que le otorga el negocio al individuo comprador con un nivel de diferenciación mayor a lo que los competidores le podrían ofrecer en otras alternativas. En este sentido, el posicionamiento se logra desde el establecimiento de criterios medibles, como: el grado de importancia de la marca, su elemento distintivo, su nivel de superioridad, la capacidad de comunicación, el poder de limitar la imitación de la marca, la rentabilidad y asequibilidad de la misma. Estos elementos se organizan para constituir una identidad que favorece el desarrollo de esta orientación:

La tarea de diferenciación y posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de ventajas competitivas diferenciales sobre las cuales construir una posición, elegir las ventajas competitivas adecuadas y seleccionar una estrategia global de posicionamiento. La empresa debe entonces comunicar y entregar eficazmente la posición elegida al mercado. (Armstrong & Kotler, 2013)

Gambetti y Grafigna (2010), citados por Moreno y Fuentes (2019), proponen una visión holística de orientación apoyados por el engagement cliente/consumidor y el engagement de la marca, que no limite a la organización a reducir sus acciones a esquemas meramente comunicacionales. En este caso, la OM no solo se centra en quienes reci-

ben directamente el beneficio para satisfacer sus necesidades, sino que el compromiso también abarca la selección y cubrimiento de los deseos de otros stakeholders, en tres bloques principales de actuación: el digital, el mercadeo interno y el propio mercado de consumo (Dhanesh, 2017). Con esto se logra un elemento actitudinal final (estado emocional, cognitivo y conductual), producto de la relación de los grupos de interés con el negocio, para fortalecer el diálogo ético y medido sobre sus intereses mutuos apoyados de la colaboración compartida para el logro de los fines de cada ente.

Benedetti (2015), confirma desde la realidad económica y digital actual, la importancia de la co-creación como herramienta que fortalece las relaciones de consumo y compra entre las marcas y sus audiencias. El autor reconoce como los diferentes ejes estratégicos del marketing han evolucionado, centrando su atención en las acciones de persuasión que desarrollan los propios usuarios. Por ejemplo, a nivel de distribución, existen evidencias de nuevos desarrollos centrados en el concepto de activación comunal (distribución de igual a igual). A nivel de comunicación, la viralización se ha convertido en un proceso propio, ejecutado por los consumidores en espacios virtuales.

De acuerdo con lo anterior, la OM se debe entender desde la atención a las actuaciones de los integrantes de la demanda y su nivel de conocimiento de cada marca, es decir, la consecución de la lealtad y el valor, representado por el compromiso que adquiere el cliente en su relación con otros semejantes, inclusive hasta afectar la imagen del negocio si las conexiones del “boca a boca” no son lo suficientemente sólidas y reales (Gómez & Palacios, 2021). Para reforzar este ideal de comunicación y esquema relacional, Khoa (2020), propone la utilización de influencers locales que promuevan valores como la confianza para lograr un ejercicio sano del resurgimiento de la motivación hacia la marca y así obtener mayor cantidad de interacciones.

Asociado al tema de generar confianza y fidelización, la OM también enfoca sus esfuerzos en

desarrollar un adecuado sistema de responsabilidad social empresarial, que atienda en un sentido amplio los vínculos entre la organización y todos los grupos de interés, sin reducir el radio de acción solamente a quienes ejercen la labor de consumo. Este elemento cobra valor en tiempos difíciles, como en las crisis mundiales, para fortalecer la reputación de la marca y en sí la imagen del negocio más allá de la calidad ofrecida y los esquemas de diferenciación (Ding et al., 2020; Holiday et al., 2020).

De esta forma nace el endorsement marketing propuesto por Jiménez y Pérez (2021), como el ejercicio, propio de la organización, para comprometerse hacia la búsqueda máxima de la satisfacción de los clientes, favoreciendo las relaciones en todos los tiempos (corto, mediano y largo plazo), garantizando la conversión de consumidores en lovemarks. Este desafío involucra a la OM desde la adecuación de escenarios para la conformación de comunidades que tejen sus comunicaciones en favor de transmitir sus experiencias de compra y consumo entre usuarios activos y otros potenciales, que tienen características similares para ser parte de este nuevo movimiento. Este tipo de influencias, patrocinadas por las empresas, generan sentimientos de credibilidad tanto en el mensaje creativo como en el storytelling (Stubb et al., 2019).

La transparencia de la comunicación cobra valor cuando hay una expresión de credibilidad en los contenidos que no son creados directamente por la empresa sino por sus influencers, cuya intención no es promover el ejercicio de comercialización de la marca sino sus atributos usando esquemas de identificación y asociación. Wojdyski et al. (2018), reconocen que este patrocinio debe estar libre de dobles intenciones, como la de favorecer el consumo masivo específicamente. El apoyo de recursos visuales innovadores para desarrollar una respuesta emocional entusiasta por parte de los usuarios complementa este tipo de estrategias, incluyendo el factor sorpresa que tanto se espera (Rúa et al., 2021), para mantener vigente la marca, de ahí la necesidad de sorprender con detalles que enamoren permanentemente a los consumidores (Gómez, 2018b).

3.4 Nuevos objetivos organizacionales para la perdurabilidad

Esta cuarta categoría se enfoca en presentar algunas acciones que la empresa debe realizar dentro de su esquema estratégico si su intención es aplicar la OM en la “nueva normalidad”. Según Deloitte (2020), sobre cada negocio recae la exigente tarea de reinventarse con el fin de lograr una adaptación plena de los nuevos cambios provistos desde el mercado y las fuerzas que influyen en él. Este proceso engloba un equilibrio entre estrategias, tácticas y acciones operativas, con el fin de encontrar elementos competitivos que promuevan nuevas formas de consumo. En este sentido, las organizaciones deben doblegar esfuerzos hacia la consecución de una mejor conexión con sus públicos.

Esta necesidad de cambio se desarrolla desde el determinante estratégico de la innovación. Una OM fuerte alinea los procesos de invención y construcción de marca, con las formas en las que se establece el mensaje creativo en los diferentes espacios de actuación promocional de cada negocio. Wang (2020), propone identificar aquellas necesidades emergentes que han sido parte de los consumidores a través de su vida para trabajar sobre ellas en la creación de nuevas formas de satisfacción. Los negocios se deben apoyar en los avances tecnológicos, para ser cada día más ágiles y receptivos a los aportes de los clientes, incentivando la consolidación de una cultura de innovación que no solo este expuesta durante la crisis sino de forma permanente (Melović et al., 2020).

Navío (2019), insiste en eliminar de una vez por todas el foco u óptica hacia la oferta y centrarse en la demanda. Dentro de sus justificaciones confirma que esta dirección permite que las decisiones se concentren en las condiciones propuestas por el mercado, a partir del pensamiento estratégico, y sean validadas por los consumidores en su propio ambiente de actuación. En este sentido, la mejora continua se articula con la posibilidad de cambio que necesitan las empresas a fin de establecer relaciones a largo plazo y rentables,

esperando así que la OM se conceptualice desde una esfera evolutiva, preguntándose: ¿cómo se desarrollan las condiciones humanas y del mundo?, ya sea como oportunidades o amenazas.

Los elementos expuestos por Armstrong y Kotler (2013), que identifican el concepto de OM siguen vigentes en esta “nueva normalidad” (Sánchez, 2020). Las condiciones del mercado y sus influencias a partir de fuerzas externas, han modificado las estructuras sobre las cuales las empresas se comunican con sus consumidores. El efecto de la apertura de las fronteras geográficas a través de la digitalización, propone nuevos desafíos para las organizaciones centrados en obtener una mayor cantidad de información para comprender las necesidades de sus públicos. No obstante, en ese escenario existen conductas propias de los integrantes de la demanda a las cuales se debe brindar atención para reforzar la reputación de la marca y fortalecer la comprensión del mensaje creativo.

En las cuatro categorías anteriores se evidencia un respaldo definitivo hacia las actuaciones y necesidades de los usuarios. Su capacidad de influencia y establecimiento de condiciones hacen que el poder de negociación sea mayor, no en un sentido comercial, sino en la construcción de los atributos de la marca. Las personas concedoras de las debilidades de las empresas tienen a su disposición una gran cantidad de mensajes, comentarios y opiniones que resaltan la labor por omisión o exaltación de las políticas desarrolladas a partir de la responsabilidad social del ente.

Las actuaciones de los consumidores en las dinámicas presentes en las redes sociales, es decir, el mundo digital, están influenciadas por el consenso experimentado por la mayoría del mercado. Una fuerte orientación hacia la demanda debe agrupar las acciones estratégicas con las tácticas y operacionales, desde la gestión que se hace del marketing del negocio. No basta con la definición clara de las bondades de un producto y la adecuación del canal de distribución, sino también con cómo se refuerza el valor otorgado a partir de las interacciones provistas de aspectos

claves como el factor sorpresa y la calidad de los contenidos.

La posibilidad de modificación del concepto de OM está sujeta a la capacidad de las organizaciones para reinventarse, sin descuidar sus relaciones con los usuarios. La tarea, ahora, radica en promover vínculos lo suficientemente sólidos y duraderos para que el cliente no solo ejecute la función de comprar y consumir, sino que haga parte activa de la divulgación de la imagen del negocio como un promotor, embajador o influenciador de la marca. Es tanto así, que para el ciclo de vida de los negocios en los actuales momentos de pospandemia, tendrá mayor relevancia la propia publicidad que estructuren los usuarios desde la experiencia vivida con la marca y su réplica en escenarios virtuales y presenciales, que las campañas promocionales establecidas por la misma corporación buscando mostrar la innovación desde el mensaje creativo.

4. Conclusiones

El concepto de Orientación al Mercado (OM), ha migrado a escenarios digitales gracias a los avances en los sistemas de comunicación y al desarrollo tecnológico en las diferentes esferas globales, espacios donde debe existir mayor interacción con el cliente y donde la información se convierte en eje central y factor de éxito para mejorar el proceso de toma de decisiones organizacionales. Se espera para los próximos años (hacia el 2030), un enfoque que no solo centre sus esfuerzos en la adecuación de una oferta para satisfacer las necesidades de los clientes en un presente dinámico, sino también, se parta de la construcción y consolidación de vínculos con las audiencias capaces de fomentar la construcción compartida apoyados por el co-branding (Hernández et al., 2018) y la co-creación.

Se podría establecer como definición aproximada de la evolución del concepto de OM la siguiente: un enfoque en permanente cambio que debe elegir la organización para evitar la miopía del marketing (Smith et al., 2010) y centrar sus esfuerzos en la reinención e innovación

como principios rectores del proceso estratégico, apoyados por el establecimiento de mecanismos de comunicación a través de un diálogo ético de exigencias y compromisos, fomentando valores, como la confianza y el respeto, en los consumidores desde la conciencia hacia el consumo y respaldadas por la acción social holística empresarial.

Para el caso del determinante estratégico "articulación de la gestión organizacional a través del marketing digital", es necesaria una migración completa de la estrategia comercial y de generación de valor hacia canales tanto virtuales como presenciales, que se ajustan a las nuevas condiciones éticas y de salubridad. Se debe dar prioridad al sentir del usuario, no solo por la satisfacción de sus necesidades, sino también por el aprendizaje constante e integral para concederle a cada negocio un posicionamiento con elementos positivos que conecten con la visibilidad de su responsabilidad social.

En la misma perspectiva, el determinante "nuevas relaciones entre el concepto del consumidor y el branding", implica seguir trabajando en la humanización de marcas, atrayendo la buena voluntad de las audiencias en un trabajo colaborativo y permanente para la consolidación, no solo de nuevas formas de satisfacciones, sino también de escenarios donde se priorice el fomento de valores hacia la vida y hacia el mantenimiento de relaciones saludables con el entorno (mitigación de los impactos por las acciones empresariales).

En la misma línea, el determinante "nuevos objetivos organizacionales para la perdurabilidad", exige a las organizaciones un perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones, con la participación activa de todos sus integrantes, formulando y desarrollando estrategias que mejoren la gestión del marketing interno o endomarketing y así los procesos de innovación corporativa.

Finalmente, dando razón al cumplimiento del objetivo central de esta revisión panorámica, se reconocen nuevos determinantes estratégicos que imperan dentro del concepto de OM luego del desarrollo de la pandemia por el Covid-19.

Aun así, se espera que trascurren al menos diez años, aproximadamente, para que sea necesario la construcción de una systematic review. Lo anterior, mientras se consolida un proceso de indagación a largo plazo de las implicaciones y efectos de la pandemia sobre las acciones estratégicas desarrolladas por las empresas para fomentar esos vínculos permanentes con los clientes, a través de los entornos diferentes al presencial.

Referencias

- Acevedo, G. L. K., & Albornoz, A. N. (2019). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales. *Pensamiento & Gestión*, 46, 262-283. <https://doi.org/10.14482/pege.46.5402>
- Acevedo-Navas, C., & Osorio-Romero, M. A. (2022). Hábitos de compra y consumo de alimentos durante las cuarentenas por Covid-19 en Bogotá. *Innovar*, 32 (86), 59-74. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104661>
- Álvarez, L. I., Santos, M. L., & Vázquez, R. (2001). El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. Universidad de Oviedo, España.
- Ángel-Pérez, D. A. (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. *Estudios Filosóficos*, 44, 9-37.
- Armario, J., Ruiz, D., & Armario, E. (2008). Market Orientation and Internationalization in small and Medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46 (4), 485-511.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing. Pearson.
- Balasubramanian, S. K., Fang, Y., & Yang, Z. (2020). Twitter presence and experience improve corporate social responsibility outcomes. *Journal of Business Ethics*, 173, 737-757. [10.1007/s10551-020-04537-x](https://doi.org/10.1007/s10551-020-04537-x)
- Béjar-Tinoco, V., Valenzo-Jiménez, M. A., Madrigal-Moreno, F., Madrigal-Moreno, S., & Montesinos-López, M. A. (2022). El comercio electrónico y hábitos de los consumidores durante la pandemia de covid-19 en México. *Innovar*, 32 (86), 119-134. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104665>
- Benedetti, A. M. (2015). Marketing en redes sociales. Detrás de escena. Amdia.
- Blanco, R. A., & Iglesias, R. J. (2021). El Marketing a través de las redes sociales. *Revista de Administración y Dirección de Empresas RA&DEM*, 5, 315-331.
- Chen, X., & Qasim, H. (2020). Does E-Brand experience matter in the consumer market? Explaining the impact of social media marketing activities on consumer-based brand equity and love. *Journal of Consumer Behaviour*, 20 (5) 1065-1077. <https://doi.org/10.1002/cb.1915>
- Deloitte. (2020). The board's role in the Covid-19 crisis. Covid-19 a global human, societal and economic shock.
- Dhanesh, G. S. (2017). Putting Engagement in Its proper Place: State of the Field, Definition and Model of Engagement in Public Relations. *Public Relations Review*, 43 (5), 925-933.
- Ding, W., Levine, R., Lin, C., & Xie, W. (2020). Corporate immunity to the Covid-19 pandemic. NBER Working Paper 27055.
- Duan, Y., Cao, G., & Edwards, J. S. (2020). Understanding the impact of business analytics on innovation. *European Journal of Operational Research*, 281 (3), 673-686. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.06.021>
- Fernández, D. B. B., & Niño, G. J. I. (2021). The consumer on social networks and brand perception analysis. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 54, 21-54. <http://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e628>
- Ferrer, G. L. J. (2018). Comportamiento del consumidor 2.0: nuevas realidades en entornos digitales. *Marketing Visionario*, 7 (1), 141-155.
- Fuentes, J. P. A. (2010). La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing. *Perspectivas*, 25, 25-83.

- Gambetti, R. C., & Graffigna, G. (2010). "The Concept of Engagement: A Systematic Analysis of the Ongoing Marketing Debate". *International Journal of Market Research*, 52 (6), 801-826.
- Gómez, C. E., & Palacios, A. W. (2021). Revisión de literatura sobre marketing en redes sociales. *Revista de Ingenierías Interfaces*, 4 (1), 63-83.
- Gómez, D. (2018a). Yellow. Penguin Random House.
- Gómez, D. (2018b). Detalles que enamoran. Penguin Random House.
- Gómez, G. B. (2016). Mass customization.: Las claves de la personalización masiva. Marge Books. Barcelona.
- Hernández, G. C., Figueroa, R. E. F., & Correa, C. L. E. (2018). Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9 (1), 33-46. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n1.2018.8505>
- Hernández, S. R., & Mendoza, T. C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill. Barcelona.
- Holiday, S., Hayes, J. L., Britt, B. C., & Lyu, Y. (2020). «The cause effect: the impact of corporate social responsibility advertising on cause consumer engagement behavior after brand affiliation ceases». *International Journal of Advertising*. 40 (2), 199-224. DOI: 10.1080/02650487.2020.1769408
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of MarketOriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37 (4), 449-462. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.4.449.18786>
- Illia, L., Romenti, S., Rodríguez, C. B., Murtarelli, G., & Carroll, C. E. (2017). Exploring corporations' dialogue about CSR in the digital era. *Journal of Business Ethics*, 146 (1), 39-58. 10.1007/s10551-015-2924-6.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70. doi: 10.2307/1251854.
- Jiménez, M. G., & Pérez, C. C. (2021). Las redes sociales como herramienta de comunicación entre públicos: endorsement marketing como forma de publicidad. En R, Elías-Zambrano y G, Jiménez-Marín (Ed.), *Reflexiones en torno a la comunicación organizacional, la publicidad y el audiovisual desde una perspectiva multidisciplinar*, 13-25. Madrid: Fragua. <https://bit.ly/31GXllc>
- Jiménez-Arias, M. L., Arce-Gutiérrez, S., & Faith-Vargas, M. (2022). Cambios causados por la pandemia del covid-19 en la estrategia de mercadeo digital en pymes exportadoras de Costa Rica. *Innovar*, 32 (86), 75-87. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104662>
- Kamberelis, G., & Dimitriadis, G. (2005). Qualitative inquiry: Approaches to language and literacy research. *Teacher College Press*.
- Khoa, B. T. (2020). The Antecedents of Relationship Marketing and Customer Loyalty: A Case of the Designed Fashion Product. *JAFEB*, 7 (2), 195-204. 10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.195.
- Kira, H., A., Jayacgandra, S., & Bearden O, W. (2016). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Performance. *American Marketing Association*, 69 (2), 24-41.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (1), 1-18.
- Kumar, N. (2008). "The CEO's Marketing Manifesto", *Marketing Management*, 24-29.
- Labrador, H. E., Suarez, J. J., & Suarez, S. A. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. *Revista Espacios*, 41 (42). 199-206. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n48>
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International*

Journal of Hospitality Management, 44, 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.09.008>

Lin, C., & Kunnathur, A. (2019). Strategic orientations, developmental culture, and big data capability. *Journal of Business Research*, 105, 49–60. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.016>

Martín-Castejón, P. J., & Gómez-Martínez, A. (2022). La influencia de la venta ética en las variables relacionales del cliente industrial en tiempos de covid-19. *Innovar*, 32 (86), 151-166. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104667>

Martínez, S. A. M., Monserrat, G. J., & Quiles, S. M. C. (2019). Influencia de las marcas de moda en la generación de adprosumers 2.0. *Prisma Social*, 24, 51-76.

Martínez, S. A. M., Segarra, S. J., & Monserrat, G. J. (2018). Los millennials como prosumers y adprosumers en las redes sociales corporativas. *Cuadernos.info*, 43, 137-159. <https://doi.org/10.7764/cdi.43.1335>

Martins, B. I., de Albuquerque, L. C. E., & Neves, M. (2018). "Instagram Insights: Ferramenta de Análise de Resultados como Nova Estratégia de Marketing Digital". *Intercom*, 1, 1-13.

Mastromartino, B., Ross, W. J., Wear, H., & Naraine, M. L. (2020). Thinking outside the 'box': a discussion of sports fans, teams, and the environment in the context of COVID-19. *Sport in Society*, 23 (11), 1707–1723. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1804108>

Matassi, M., & Boczkowski, P. J. (2020). Redes sociales en Iberoamérica. Artículo de revisión. *El Profesional de la Información*, 29 (1), 1-21. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.04>

Melović, B., Jocović, M., Dabić, M., Vulić, T. B., & Dudic, B. (2020). The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro. *Technology in Society*, 63, 101425. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101425>

Molinillo, S., Anaya, S. R., & Liébana, C. F. (2020). Analyzing the effect of social support and

community factors on customer engagement and its impact on loyalty behaviors toward social commerce websites. *Computers in Human Behavior*, 108, 105980. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.04.004>

Montaño, A. W. M., Bermúdez, H. J., Valencia, A. A., & Rico, V. J. J. (2018). Estrategias de orientación al mercado en el sector empresarial de la ciudad de Medellín. En J, Sepúlveda-Aguirre. *Desarrollos en investigación para la competitividad empresarial y de negocios*. (Ed. 1). Medellín: Sello Editorial Coruniamericana.

Moreno, F. A., & Fuentes, L. M. C. (2019). 'Engagement' y redes sociales. Análisis bibliométrico desde el ámbito científico de las relaciones públicas. *Trípodos*, 45, 49-72. <https://bit.ly/3epkWM6>

Munjal, P., Mishra, M. S., & Shanker, R. (2019). The Drivers and Outcomes of Customer Engagement in Brand Communities: Review and Future Research. *Journal of Management Research*, 19(1), 56-76.

Narver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.

Naujoks, A., & Benkenstein, M. (2020). Who is behind the message? The power of expert reviews on eWOM platforms. *Electronic Commerce Research and Applications*, 44, 101015. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.101015>

Navío, N. M. (2019). Las redes sociales como elemento dinamizador de la evolución de la comunicación publicitaria: del marketing 1.0 al marketing 3.0. En S, Liberal-Ormaechea y L, Mañas-Viniegra. *Las redes sociales como herramienta de comunicación persuasiva*. (Ed. 1). McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

Oneto, G. G., Pérez, C. C., & Riscart, L. J. (2020). Efecto del influencer sobre el nivel de engagement en publicaciones de Instagram, Redmarka. *Revista de Marketing Aplicado*, 24 (2), 76-94. <https://doi.org/10.17979/redma.2020.24.2.7069>

- Osorio, T. F., Hernández, E. M., & Rodríguez, O. A. (2020). *Orientación al mercado y la ventana competitiva: Perspectivas de análisis*. Programa Editorial UNIVALLE. Colombia.
- Pérez, R., & Luque, S. (2018). El marketing de influencia en moda. Estudio del nuevo modelo de consumo en Instagram de los millennials universitarios. *AdComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 15, 255-281. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2018.15.13>
- Ramírez, C. D., Carvajal, H. M. E., Toro, C. A., & Grisales, A. A. M. (2021). Competencias en networking: perspectivas desde una revisión literaria. *Revista de Ingenierías Interfaces*, 4 (1), 103-127.
- Ramírez, M. C., Rodríguez, M. del P., & González, J. P. (2019). Revisión de la literatura sobre el enfoque estratégico de los modelos de negocios. *Información Tecnológica*, 30 (6), 177-192. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600177>
- Rivera, C. J. (1999) La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), 107-126.
- Rivera, R. H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de administración*, 28 (47), 103-113.
- Ross, M., Grace, D., & Shao, W. (2013). ¡Come on higher ed ... get with the programme! A study of market orientation in international student recruitment. *Educational Review*, 65 (2), 219-240.
- Rúa, H. I., Galmes, C. M., & Espinosa, J. M. (2021) El engagement y la sorpresa en la comunicación digital de las marcas. Estudio del impacto emocional de los GIFs en los usuarios de las redes sociales. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*, 25 (25). 26-43. <https://doi.org/10.7263/adresic-025-02>
- Sánchez, J. M. (2020). "La primera pandemia de la era virtual: cómo ayudan las redes sociales en las crisis del coronavirus". *ABC Tecnología*. https://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-primera-pandemia-virtual-como-ayudan-redes-sociales-crisis-coronavirus-202003140218_noticia.html
- Segarra, S. J., & Hidalgo, M. T. (2018). Influencers, moda femenina e Instagram: el poder de prescripción en la era 2.0. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 9 (1), 313-325. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2018.9.1.17>
- Sicilia, M., Palazón, M., López, I., & López, M. (2021). *Marketing en redes Sociales*. Madrid: ESIC Editorial.
- Smith, N. C., Minette, E. D., & Gentile, M. C. (2010). The New Marketing Myopia. *Journal of Public Policy & Marketing*, 4-11.
- Stubb, C., Nyström, A. G. & Colliander, J. (2019). Influencer marketing: The impact of disclosing sponsorship compensation justification on sponsored content effectiveness. *Journal of Communication Management*, 23 (2), 109-122. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2018-0119>
- Torres, G., Robledo, S., & Rojas, B. S. (2021). Market orientation: importance, evolution, and emerging approaches using scientometric analysis. *Criterio Libre*, 19 (35), 326-340.
- Torres, R. E., & García, M. S. (2020) Infuencers y coronavirus. Los contenidos sobre la pandemia COVID-19 en las publicaciones de prescriptores de redes sociales en España: el caso de Instagram. *Quaderns del CAC* 46 (23). 81-91.
- Urrútia, G., & Bonfill, X. (2010). PRISMA declaration: A proposal to improve the publication of systematic reviews and meta-analyses. *Med Clin (Barc)*. 135 (11), 507-11.
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D., & Hjort, K. (2019). Service innovation in ecommerce last mile delivery: Mapping the e-customer journey. *Journal of Business Research*, 101, 461-468.
- Wang, F. (2020). Digital marketing capabilities in international firms: a relational perspective. *International Marketing Review*, 37 (3), 559-577. <https://doi.org/10.1108/imr-04-2018-0128>

Weary, H. (2019). Social Entrepreneurship as an Element of the Inbound Marketing Model for Musicians.

Wojdyski, B. W., Evans, N. J., & Hoy, M. G. (2018). Measuring Sponsorship Transparency in the Age of Native Advertising. *Journal of Consumer Affairs*, 52 (1), 115-137. <https://doi.org/10.1111/joca.12144>

Zamacona-Aboumrad, G. A., & Barajas-Portas, K. (2022). Comportamiento del consumidor de actividades culturales y consumo de artesanías en México antes, durante y su disposición posterior al covid-19. *Innovar*, 32 (86), 43-58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104660>

