

## Editorial:

# Tendencias en capacidades de marketing

*Trends in Marketing Capabilities*



**Silvia L. Martin**

Profesora Asociada de Marketing  
California State University  
Estados Unidos de América  
E-mail: smart236@calstatela.edu

<https://doi.org/10.22430/24223182.1865>

El ambiente empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) ha cambiado dramáticamente en los últimos años, exigiéndoles que se adapten y prosperen en condiciones de competencia. Por ejemplo, cambios rápidos o crisis pueden aparecer súbitamente, haciendo necesario que estas organizaciones desarrollen y mantengan ventajas competitivas por medio del despliegue de sus capacidades de marketing con el fin de enfrentarse a la competencia en mercados locales e internacionales (Martin & Javalgi, 2019). Aunque las pymes pueden encontrar limitaciones en términos de recursos, la evidencia muestra que las mismas priorizan e invierten recursos importantes en construir, mantener y usar capacidades de marketing (Tan & Sousa, 2015), lo que puede mejorar su desempeño empresarial (Martin et al., 2017; Murray et al., 2011). Por estos motivos, la investigación de las capacidades de marketing debe expandirse para responder preguntas tales como: *¿Qué son las capacidades de marketing? ¿Cómo puede una empresa implementarlas? ¿Cuáles tendencias requieren atención especial?*

Para atender estas cuestiones y predecir algunas capacidades de marketing clave para futuras investigaciones, esta editorial está organizada de la siguiente forma: Primero, defino y describo a grandes rasgos las capacidades de marketing. Después, expando la comprensión de tres capacidades clave: nuevo producto, nuevo servicio y comercio electrónico. Para terminar, expongo las conclusiones más importantes.



Las capacidades de marketing se construyen alrededor de la Visión Basada en Recursos (VBR). La VBR propone que la ventaja competitiva de una empresa se basa en su administración de recursos y control de capacidades, las cuales son escasas, valiosas, difíciles de imitar y no sustituibles. Adicionalmente, los recursos y las capacidades pueden tomar forma de procesos internos, activos, habilidades empresariales y administración del conocimiento y la información, entre otros (Barney, 1991). Considerando este marco de referencia, las capacidades de marketing se pueden definir como procesos integrales diseñados para aplicar los recursos necesarios de una empresa para suplir sus necesidades de mercado, permitiendo así que la organización agregue valor y cumpla con exigencias competitivas (Day, 2011). La literatura en el área muestra que algunas capacidades de marketing están estrechamente relacionadas con una estrategia competitiva que combina bajos costos y diferenciación de marketing (Hughes et al., 2010). Es común que las empresas persigan el liderazgo en precios para ofrecer a sus clientes precios más bajos que la competencia, mientras que la diferenciación de marketing permite a las pymes crear productos nuevos y distintivos (Banker et al., 2014; Li & Deng, 2017). Por lo tanto, las empresas que tienen capacidades de marketing relacionadas con el desarrollo de nuevos productos, servicios y distribución pueden crear y lanzar productos, servicios y cadenas de suministro de forma efectiva. También pueden generar ventajas competitivas basadas en la diferenciación y el liderazgo en costos para satisfacer las necesidades de clientes internacionales (Martin et al., 2020).

### **Capacidad de servicio**

La capacidad de servicio es el grado en el que una empresa puede aplicar un atributo distintivo que la diferencia de la competencia, mejorar sus relaciones con clientes y lograr una ventaja de servicio (Yang et al., 2009). El servicio tiene una fuerte influencia en el comportamiento de compra de los clientes porque los mismos tienden a elegir empresas que ofrecen servicios de alta calidad. La literatura sobre producción internacional ha evidenciado esta situación y que capacidades de servicio tales como respuesta a clientes, confiabilidad del servicio y servicios con valor agregado están asociadas a un mejor desempeño empresarial (Lu, 2003). Por ejemplo, Vorhies y Morgan (2005) encontraron, en un estudio de 12 industrias de consumidores finales y servicios, que las capacidades de marketing mejoran la satisfacción del cliente, la efectividad del mercado y la rentabilidad. De forma similar, Innis y La Londe (1994) confirmaron que la capacidad de servicio tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente, lealtad del cliente y participación en el mercado.

### **Capacidad de desarrollo de nuevos productos**

Gracias a las capacidades de desarrollo de nuevos productos, las pymes incrementan sus existencias para clientes actuales y nuevos, así como sus ganancias (Slotegraaf & Pauwels, 2008). Como consecuencia, las empresas requieren factores estructurales organizacionales para identificar las necesidades de sus clientes, la participación de los consumidores y la percepción del mercado. Esto se logra a través de la exploración y explotación de productos (Mu, 2014). Para expandir esta capacidad, las pymes deben definir una estructura centrada en los clientes para articular y satisfacer necesidades de mercado usando información. Aunque el desarrollo de productos puede traer desafíos para las empresas (mayormente relacionados con costos y riesgos más altos y problemas administrativos), también puede mejorar su ventaja competitiva (Sheng et al., 2011). Por lo tanto, las empresas deben superar estos obstáculos y aprovechar las oportunidades desarrollando nuevos productos; de lo contrario, pueden encontrar dificultades para alcanzar la sostenibilidad a largo plazo.

Aunque la innovación en productos y sus beneficios se estudian cada vez más ampliamente, su efecto en el desempeño empresarial todavía no es claro (De Luca & Atuahene-Gima, 2007).

### Comercio electrónico

Cambios rápidos en el mundo de los negocios y la incorporación de nuevas tecnologías han empujado a las empresas a abandonar su ambiente «normal» de operación y adoptar estrategias de comercio electrónico para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y llegar a otros nuevos. La capacidad de comercio electrónico le da a las empresas nuevas oportunidades de llegar al mercado global. Como resultado, la adopción del comercio electrónico se ha convertido en algo esencial para las pymes, especialmente en el sector informático, porque expande su base de clientes, mejora el servicio al cliente y reduce los costos de operación (Karavdic & Gregory, 2005). Esta capacidad de marketing también ha demostrado su potencial para generar un atributo diferenciador entre la competencia (Murray et al., 2011), lo cual fue probado por Swilley et al., (2012), quienes encontraron una conexión entre el desarrollo de negocios móviles y una ventaja competitiva más alta. De forma similar, Gregory et al., (2019) encontraron que el comercio electrónico tiene un efecto positivo en la eficiencia de la distribución y comunicación.

### Conclusión

Las tres capacidades de marketing descritas anteriormente han demostrado que son útiles para obtener una ventaja competitiva a largo plazo y desarrollar factores diferenciadores contra la competencia directa. El servicio es un factor clave que influencia el comportamiento de compra, promueve la lealtad del cliente y mejora la confianza. El desarrollo de nuevos productos promueve el crecimiento, incrementa las ganancias y crea nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades del mercado. El comercio electrónico se puede implementar para alcanzar nuevos mercados locales e internacionales, crear nuevos segmentos de mercado y mejorar el servicio al cliente y la comunicación. Por ende, futuros estudios deben investigar estas capacidades. Adicionalmente, ya que las empresas van a seguir invirtiendo recursos significativos en el desarrollo de sus capacidades organizacionales, estudios integrales deberían ampliar nuestra comprensión de dichas capacidades e identificar otras nuevas. Así, los investigadores podrán proponer nuevas aplicaciones administrativas y determinar nuevos resultados posibles.

### REFERENCIAS

- Banker, R. D.; Mashruwala, R.; Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, v. 52, n. 5, 872-896. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2013-0282>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, 99-120.
- Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, v. 75, n. 4, 183-195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>

- De Luca, L. M.; Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing*, v. 71, n. 1, 95-112. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.095>
- Gregory, G. D.; Ngo, L. V.; Karavdic, M. (2019). Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. *Industrial Marketing Management*, v. 78, 146-157. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.002>
- Hughes, M.; Martin, S. L.; Morgan, R. E.; Robson, M. J. (2010). Realizing Product-Market Advantage in High-Technology International New Ventures: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation. *Journal of International Marketing*, v. 18, n. 4, 1-21. [URL](https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.03.002)
- Innis, D. E.; La Londe, B. J. (1994). Modelling the Effects of Customer Service Performance on Purchase Intentions in the Channel. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 2, n. 2, 45-60. <https://doi.org/10.1080/10696679.1994.11501650>
- Karavdic, M.; Gregory, G. (2005). Integrating e-commerce into existing export marketing theories: A contingency model. *Marketing Theory*, v. 5, n. 1, 75-104. <https://doi.org/10.1177/1470593105049602>
- Li, Q.; Deng, P. (2017). From international new ventures to MNCs: Crossing the chasm effect on internationalization paths. *Journal of Business Research*, v. 70, 92-100. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.002>
- Lu, C. S. (2003). The impact of carrier service attributes on shipper-carrier partnering relationships: a shipper's perspective. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 39, n. 5, 399-415. [https://doi.org/10.1016/S1366-5545\(03\)00015-2](https://doi.org/10.1016/S1366-5545(03)00015-2)
- Martin, S. L.; Javalgi, R. G. (2019). Explaining performance determinants: A knowledge based view of international new ventures. *Journal of Business Research*, v. 101, 615-626. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.041>
- Martin, S. L.; Javalgi, R. G.; Cavusgil, E. (2017). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, v. 26, n. 3, 527-543. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.11.006>
- Martin, S. L.; Javalgi, R. G.; Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research*, v. 107, 25-37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.044>
- Mu, J. (2014). Networking Capability, Network Structure, and New Product Development Performance. *IEEE Transactions of Engineering Management*, v. 61, n. 4, 599-609. <https://doi.org/10.1109/TEM.2014.2359160>

- Murray, J.; Gao, G.; Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 2, 252-269. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0195-4>
- Sheng, S.; Zhou, K. Z.; Li, J. J. (2011). The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, v. 75, n. 1, 1-15. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.1>
- Slotegraaf, R. J.; Pauwels, K. (2008). The impact of brand equity and innovation on the long-term effectiveness of promotions. *Journal of Marketing Research*, v. 45, n. 3, 293-306. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.3.293>
- Swilley, E.; Hofacker, C. F.; Lamont, B. T. (2012). The evolution from e-commerce to m-commerce: pressures, firm capabilities and competitive advantage in strategic decision making. *International Journal of E-Business Research*, v. 8, n. 1, 1-16. <https://doi.org/10.4018/jebr.2012010101>
- Tan, Q.; Sousa, C. M. P. (2015). Leveraging Marketing Capabilities into Competitive Advantage and Export Performance. *International Marketing Review*, v. 32, n. 1, 78-102. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279>
- Vorhies, D. W.; Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustained competitive advantage. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 1, 80-94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- Yang, C. C.; Marlow, P. B.; Lu, C. S. (2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. *International Journal of Production Economics*, v. 122, n. 1, 4-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.03.016>