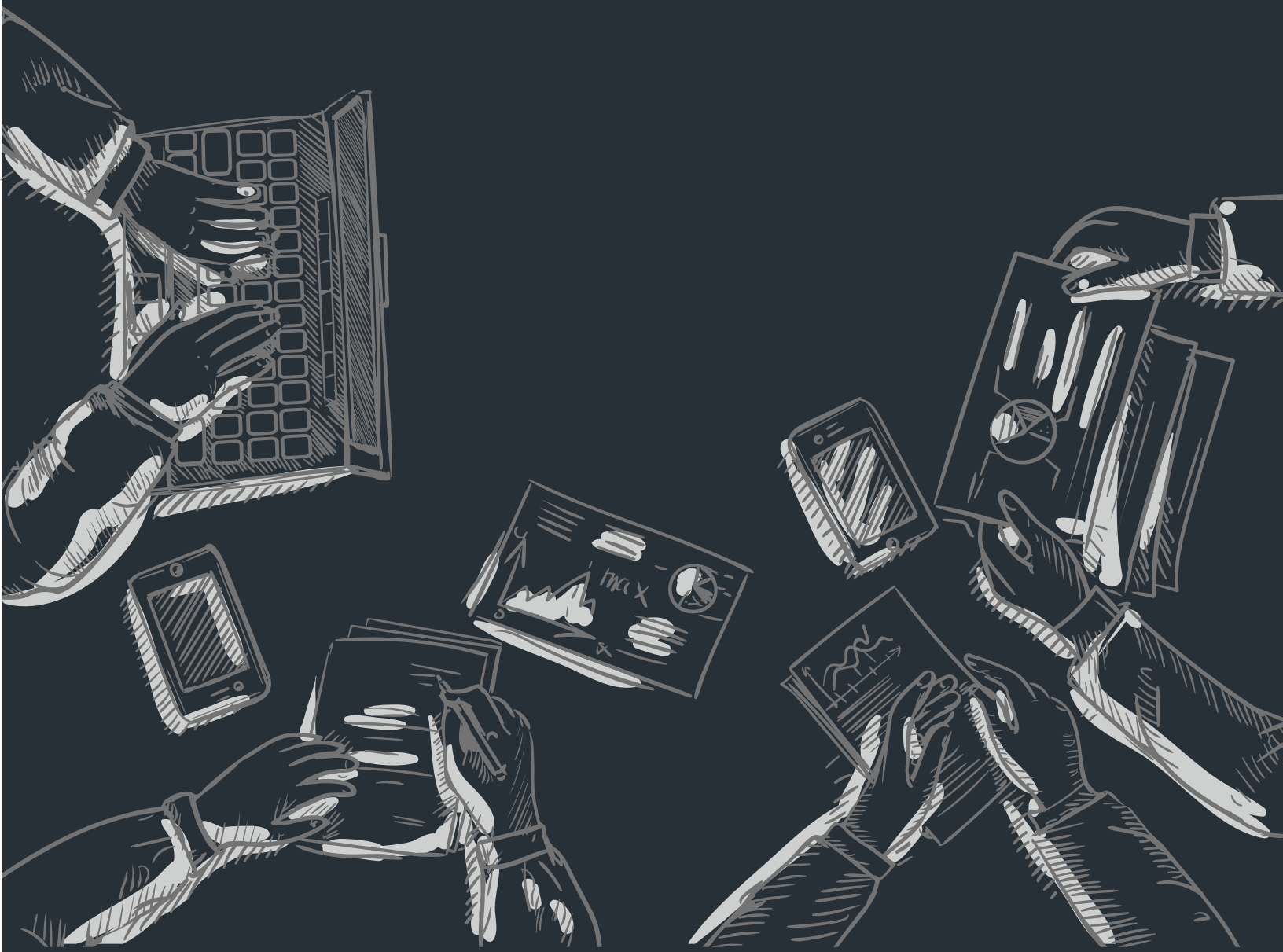


Capacidades dinámicas de marketing: un estudio de caso de pymes latinoamericanas de marketing digital

Vanessa Giraldo Villa
Universidad de Medellín



Resumen

Este artículo contiene un caso de estudio de marketing digital sobre las capacidades dinámicas de mercadeo aplicadas en un contexto de pequeña y mediana empresa (pyme) latinoamericana y cómo estas capacidades permiten la internacionalización. Abordaremos el concepto de capacidades de dinámicas de mercadeo y exploraremos este concepto a través de una pyme colombiana llamada Y/OUT. Daremos una descripción de las dimensiones que exploraremos y el soporte teórico para ello. Hablaremos de nuestros resultados y de cómo se aplican las capacidades dinámicas de marketing digital en esta empresa lo que contribuirá a saber el comportamiento en la región latinoamericana. Nuestro trabajo finalizará generando unas conclusiones y hallazgos que esperan poner de manifiesto la importancia de este concepto en los procesos de internacionalización de las empresas.

Palabras clave: marketing digital, capacidades dinámicas de marketing digital, América Latina, pymes.

Introducción

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se han reconfigurado como herramientas de internacionalización gracias a estas herramientas se han realizado procesos de internacionalización en pequeñas empresas las cuales utilizan cada día más internet. Todo esto es posible por:

(...) el aumento del uso de las Nuevas Tecnologías por parte de la sociedad actual contribuye a aumentar la eficacia de las páginas Web de las organizaciones a la hora de permitir una comunicación bidireccional con los usuarios, potenciando una mejor relación entre la organización y su público objetivo. (Díaz et al., 2008, p. 288)

Así, las empresas a través de las herramientas tecnológicas se encuentran completamente relacionadas con el marketing y cómo involucra a más clientes en un mercado extenso como es el mercado global. El resultado de internet sobre el marketing es un cambio de dinámica de poder entre negocios y clientes debido a que los clientes obtienen herramientas y acceden a un mercado internacional con múltiples canales, y opciones de compra. Por ejemplo, las redes sociales aumentando la información sobre cualquier producto o servicio, por lo cual es necesario analizar como una Pyme latinoamericana puede ayudarse de esto.

Para este fin, se analizará este fenómeno a través del marco conceptual de capacidades dinámicas por lo que este artículo examinará el desarrollo de capacidades dinámicas en marketing digital en el proceso de internacionalización a través de un caso empírico. Para ello este trabajo se dividirá en cuatro partes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.

Metodología

En primer lugar, es esencial comprender qué definición se adopta para las capacidades dinámicas, en este caso, la habilidad de una empresa para combinar, desarrollar y reorganizar competencias tanto internas como externas con el fin de adaptarse a entornos que evolucionan rápidamente. En resumen, las capacidades dinámicas se refieren a los procesos únicos y específicos de la empresa vinculados a la transformación y reconfiguración de recursos para responder a los cambios en el entorno (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Liu et al., 2011).

Esta concepción es compartida por Teece et al. (1997), Sundqvist et al. (2012) y Solano (2016), quienes en investigaciones anteriores argumentan que las capacidades dinámicas son la capacidad de renovar competencias para lograr la congruencia con el entorno empresarial cambiante. De esta manera, es identificable que las capacidades dinámicas reflejan la habilidad de una organización para obtener nuevas y creativas formas de ventaja competitiva, considerando las dependencias de su trayectoria y las posiciones en el mercado.

La teoría de las capacidades dinámicas de marketing se verá bajo las capacidades dinámicas de marketing que es un anexo de las capacidades dinámicas. Estas capacidades dinámicas de marketing son habilidades que una empresa tiene para cambiar un proceso (Severi y Verona, 2009). De hecho, las capacidades dinámicas de marketing se definen como capacidades que se centran específicamente en liberar e integrar el conocimiento del mercado y los recursos de marketing para que coincidan y creen cambios tecnológicos y de mercado (Bodlaj y Čater, 2022).

Las capacidades dinámicas de marketing se entienden como una capacidad multidimensional que se ajusta a la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación funcional. En consecuencia, para autores como Solano (2016) y Narver y Slater (1990) la orientación proactiva al cliente se refiere a la comprensión suficiente de los compradores objetivo para poder crear un valor superior continuamente, estos autores sostienen que un vendedor debe comprender toda la cadena de valor de un comprador. Teniendo en cuenta esta perspectiva, expresan que solo con un marco tan completo puede un vendedor comprender quiénes son sus clientes potenciales en la actualidad, así como quiénes son sus clientes potenciales en la actualidad, así como quiénes pueden ser en el futuro.

Con respecto a la orientación proactiva del competidor, para Narver y Slater (1990) implica que un vendedor entiende las fortalezas y debilidades a corto plazo, así como las capacidades y estrategias a largo plazo de los competidores clave, actuales y potenciales, incluyendo un conjunto de tecnologías capaces de satisfacer la necesidad actual y esperada de los compradores objetivo del vendedor. Finalmente, se considera coordinación interfuncional se trata de habilidades, procesos y herramientas que se difunden capaces de satisfacer las necesidades del cliente, además, como explorar nuevos mercados (Narver y Slater, 1990; Solano, 2016; Narver et al., 2004).

Por otra parte, en relación con el rendimiento de exportación, sobre la base de estas dimensiones de las capacidades dinámicas de marketing es importante analizar que las investigaciones actuales indican que las capacidades de mercadeo desempeñan un papel clave como mediador en la conexión entre la orientación al mercado y el desempeño de las exportaciones (Guo et al., 2018; Morgan et al., 2018; Bodlaj y Čater, 2022; Beleska-Spasova, 2014).

Luego, este caso se desarrollará en un contexto de rendimiento de exportación que se refiere a la capacidad de exportar y cómo la organización podría administrar sus recursos y capacidades en un contexto internacional.

Figura 1: Concepto de rendimiento de exportación y cómo se ajusta



Solano (2016) argumenta que las medidas de los resultados de exportación suelen clasificarse en dos grandes grupos: medidas financieras/económicas y medidas no financieras/no económicas. Desde esta perspectiva, es importante reconocer a cada uno de estos grupos.

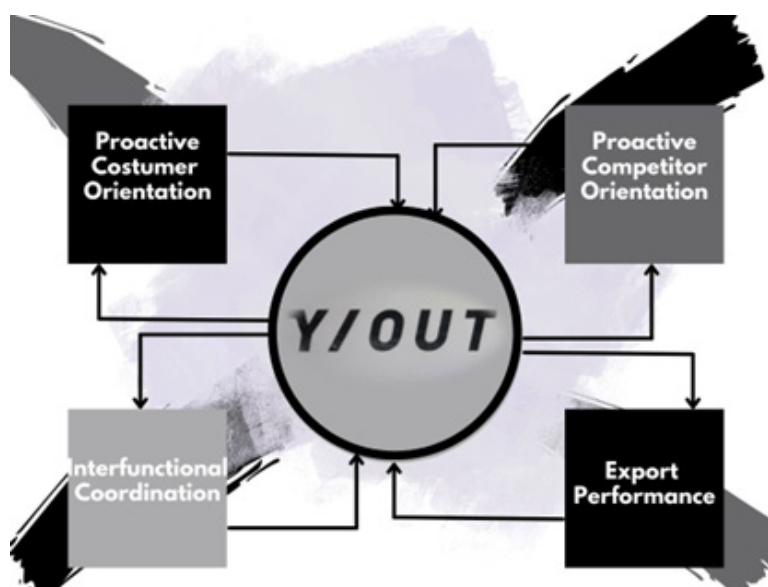
Medidas financieras/económicas: se trata de indicadores que están relacionados con la efectividad de una empresa (Beleska-Spasova, 2014), como los siguientes.

- Indicadores relacionados con las ventas, como el vínculo de ventas de exportación, el crecimiento de las ventas de exportación, el volumen de ventas de exportación y las ventas de exportación.
- Indicadores relacionados con los beneficios, como la rentabilidad de las exportaciones, el crecimiento de la rentabilidad de las exportaciones, la relación entre los beneficios de las exportaciones y el margen de los beneficios de las exportaciones.
- Medidas no económicas: Según Zou y Stan (1998), Ibeh y Wheeler (2005) y Beleska-Spasova (2014), este enfoque promueve el empleo de indicadores perceptivos/actitudinales o generales de desempeño, como el éxito percibido en las exportaciones, el cumplimiento de los objetivos de exportación, la satisfacción con los resultados de las exportaciones o el rendimiento estratégico de las exportaciones.

Resultados

Con base en la respuesta a las preguntas que se realizaron para uno de los CEO de la compañía, explicaré cada una de las dimensiones de las capacidades dinámicas de marketing digital en el contexto Y/OUT.

Figura 2: Dimensiones dinámicas de marketing Y/OUT



Orientación proactiva al cliente

Esta capacidad habla de cómo la empresa entiende su mercado objetivo y puede crear valor (Narver y Slater, 1990). Teniendo esto claro, debido a que Y/OUT es una empresa que tiene diversas formas de crear más valor para el cliente final como dijo el CEO en la entrevista están constantemente verificando la satisfacción de los clientes en la forma de servicios postventa que se desarrollan a través de diferentes canales de venta digitales como Instagram, Facebook, WhatsApp, TikTok y mercados.

Además, Y/OUT utiliza datos, canales de venta digitales y tecnología con la aprobación del cliente para saber más sobre los gustos de sus clientes y generar un enfoque adecuado. En adición, pueden saber si un cliente compra con más o menos frecuencia, qué canales utiliza más para interactuar con la marca y cómo se identifica al cliente a través de la marca. Por lo tanto, el personal de marketing mide la satisfacción del cliente.

Como análisis de orientación al cliente, podemos concluir que Y/OUT es una marca que se centra en la satisfacción del cliente, y como se mencionó Y/OUT podría buscar las necesidades de los clientes, y cómo prever situaciones no deseadas (Narver y Slater, 1990).

Orientación proactiva a la competencia

Comprende las fortalezas y debilidades que tienen los competidores. De esta manera, Y/OUT considera que conoce y reconoce las capacidades de sus competidores. Miden sus actividades a través de programas digitales que muestran información pública como estadísticas sobre diferentes compras en canales digitales como Instagram y muestran cómo van en seguidores. Sin embargo, consideran que no son una amenaza. Por el contrario, Y/OUT considera que todo el mundo podría participar en el mercado porque enriquece el mercado. Además, esta marca considera que, si el competidor pudiera estar pasando por una situación desagradable, ellos como marca deberían ayudar porque solo hay unas pocas empresas en el mercado de luxury streetwear (Narver y Slater, 1990).

En segundo lugar, como Y/OUT está buscando un mercado internacional en los Estados Unidos de América, su factor diferencial es su producción textil colombiana, cómo el proceso y los insumos son seleccionados para esta marca para el cliente.

Como conclusión de esta discusión de la orientación al competidor, es posible concluir que Y/OUT tiene una orientación al competidor en la forma de conocer las fortalezas y debilidades, pero no tienen una reacción de aprovecharse de esta situación, sino que miran a su competidor como socios.

Coordinación interfuncional

En esta dimensión, vamos a ver las habilidades, procesos y herramientas de Y/OUT para crear un valor superior para los clientes como propósito (Narver et al., 2004; Narver y Slater, 1990).

En primer lugar, interactúan con los clientes como si fueran amigos y desarrollaron una atención constante con ellos. Genera una buena experiencia de cliente desde el primer contacto hasta la última compra. Así, sus clientes desarrollan lealtad e identidad con la marca.

Por otro lado, Y/OUT entiende que todos tienen voz y voto en la empresa y cada área debe entender lo que está haciendo cada área para satisfacer las necesidades del cliente y lograr los objetivos de la empresa. Con base en lo anterior, Y/OUT es una empresa que crea valor para los clientes a través de herramientas como la comunicación, participación e integración de todas las áreas desde que los compradores tienen el primer contacto hasta el servicio postventa y las próximas compras.

Rendimiento de exportación

Se decidió considerar medidas no económicas de acuerdo con porque, habla de percepción, y Y/OUT es una empresa que quiere empezar a exportar a otros países será adecuada (Beleska-Spasova, 2014; Zou y Stan, 1998; Ibeh y Wheeler, 2005).

En el caso Y/OUT se comprobó que pronto quieren vender en los Estados Unidos de América porque el mercado de streetwear de lujo es una tendencia en este país. Además, para Y/OUT a corto plazo es posible vender a países como México, y en países a largo plazo como Italia, Francia y otros países europeos.

Por otro lado, esperan aumentar las ventas dentro del país y en todo el mundo, pero consideran todas las variables externas como variables políticas, económicas y sociales. Un ejemplo de esto son las elecciones presidenciales y cómo esto podría afectar al mercado y a la empresa. En este sentido, la compañía espera una perspectiva positiva sobre las futuras ventas de exportación porque están vendiendo más de su ropa y se están dando a conocer, tanto que esperan tener un 80% de ventas en los mercados internacionales y un 20% en el mercado nacional.

Referencias

- Beleska-Spasova, E. (2014). Determinants and Measures of Export Performance: Comprehensive Literature Review. *Journal of Contemporary Economic and Business Issues*, 1(1), 63-74.
- Bodlaj, M. & Čater, B. (2022, enero). Responsive and Proactive Market Orientation in Relation to SMEs' Export Venture Performance: The Mediating Role of Marketing Capabilities. *Journal of Business Research*, 138, 256-265.
- Díaz, E., Martín-Consuegra, D. y Talaya, Á. (2008). Evaluación de la eficacia de las páginas web: un análisis de contenido de las principales compañías aéreas. En E. de Castro Silva y F. Díaz (Coords.), *Universidad, sociedad y mercados globales* (pp. 279-293). AEDEM.

- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000, 18 de octubre). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Guo, H., Xu, H., Tang, C., Liu-Thompkins, Y., Guo, Z. & Dong, B. (2018). Comparing the Impact of Different Marketing Capabilities: Empirical Evidence from B2B Firms in China. *Journal of Business Research*, 93, 79-89.
- Ibeh, K. & Wheeler, C. (2005). A Resource-Centred Interpretation of Export Performance. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 539-556.
- Liu, Y., Li, Y. & Xue, J. (2011). Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business*, 46(3), 381-393.
- Morgan, N., Feng, H. & Whitley, K. (2018). Marketing Capabilities in International Marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61-95.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J., Slater, S. & MacLachlan, D. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Severi, D. & Verona, G. (2009). Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: An Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry. *British Journal of Management*, 20(s1), 101-117.
- Solano, A. S. (2016, junio 17). Influencia de las capacidades dinámicas de la empresa en el desempeño exportador: un estudio empírico en México [Tesis doctoral, Universidad de Cantabria]. Repositorio institucional. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/8486/Tesis%20ASA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sundqvist, S., Kylaheiko, K. & Kuivalainen, O. (2012). Kirznerian and Schumpeterian Entrepreneurial Oriented Behavior in Turbulent Export Markets. *International Marketing Review*, 29(2), 203-219.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997, 4 de marzo). Capacidades dinámicas y gestión estratégica. *Revista de Gestión Estratégica*, 18(7), 509-533.
- Zou, S. & Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 336-356.