

Capacidad de *marketing* en Latinoamérica: una revisión sistemática de literatura

MARTÍN HERNANI-MERINO

*Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales de la
Universidad del Pacífico, Perú*
mn.hernanim@up.edu.pe

XIOMARA LORENZO

Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Perú
xiomara.wer1232307@gmail.com

JORGE TELLO-GAMARRA

*Escola de Química e Alimentos (EQA), Universidade Federal do Rio Grande
(FURG), Santo Antônio da Patrulha, Brasil*
jorgetellogamarra@gmail.com

Resumen. La presente investigación tiene por objetivo analizar el estado actual del conocimiento sobre la capacidad de *marketing* en Latinoamérica. Para ello, el método usado fue la revisión sistemática de literatura en tres bases de datos (Scopus, Web of Science y ScienceDirect). Después de aplicar un conjunto de criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron 18 estudios. Las contribuciones de este estudio son cuatro. Primero, se analizó la evolución de este campo de investigación, identificando su frecuencia de publicación, la procedencia de los autores y las revistas utilizadas. La segunda contribución fue la identificación de las bases teóricas de administración que han guiado el estudio de la capacidad de *marketing* en Latinoamérica, siendo estas: visión basada en recursos, capacidades dinámicas, teoría institucional, teoría ambidiestra y teoría de la convergencia-divergencia. La tercera contribución fue la identificación de cinco dimensiones usadas para medir la capacidad de *marketing* en Latinoamérica: eficiencia, planeamiento, proceso de preventa del producto, proceso de venta del producto y proceso posventa del producto. La cuarta contribución fue la presentación de una agenda de investigación.

Palabras clave: capacidad de *marketing*, Latinoamérica, recursos, firma, capacidades.

Marketing Capability in Latin America: A Systematic Literature Review

Abstract. This investigation aims to analyze the current state of knowledge about marketing capacity in Latin America. The systematic literature review was used between three databases (Scopus, Web of Science, and Science-Direct). After applying inclusion and exclusion criteria, 18 studies were selected. The contributions of this study are fourfold. First, the evolution of this field of research was analyzed, identifying its publication frequency, the origin of the authors, and the journals used. The second contribution was the identification of the theoretical bases of management that have guided the study of marketing capability in Latin America, these being the Resource-Based View, Dynamic Capabilities, Institutional Theory, Ambidextrous Theory, and Convergence-Divergence Theory. The third contribution was the identification of five dimensions used to measure marketing capability in Latin America: efficiency, planning, product pre-sale process, product sales process, and product post-sale process. The fourth contribution was the presentation of a research agenda.

Keywords: marketing capability, Latin America, resources, firm, capabilities.

1. Introducción

La capacidad de *marketing* ha sido definida como el conjunto de procesos integradores diseñados para aplicar los recursos humanos, del mercado y organizacionales de la firma para satisfacer las necesidades relacionadas con el mercado y lograr un resultado de desempeño deseado, con el objetivo de crear valor para el consumidor (Möller & Anttila, 1987; Day, 1994; Hunt & Madhavaram, 2020; Herhausen *et al.*, 2020). En las últimas décadas, los campos de *marketing* estratégico y gestión empresarial han puesto énfasis en entender la capacidad de *marketing* relacionada con asuntos como liderazgo (Jardon & Martinez, 2022), internacionalización (Reimann *et al.*, 2022), emprendimiento (Jardon & Martinez, 2020), exportaciones (Morgan, Katsikeas, & Vorhies, 2012), orientación al mercado (Özsomer, Simonin, & Mandler, 2023), redes empresariales (Soluk, Decker-Lange, & Hack, 2023) e inteligencia artificial (Mikalef *et al.*, 2023). Todos estos enfoques sobre la capacidad de *marketing* tienen el objetivo común de mejorar la rentabilidad de las firmas.

La investigación sobre la capacidad de *marketing* ha ganado relevancia en los últimos años, especialmente en el contexto de países desarrollados (Mikalef *et al.*, 2023; Jardon & Martinez, 2022; Eriksson & Heikkilä, 2023). Sin embargo, el estudio de la capacidad de *marketing* en países de América Latina (mercados emergentes) representa una oportunidad importante de investigación, debido a la creciente importancia regional en el escenario global y su entorno empresarial dinámico. Sobre este último aspecto, las firmas latinoamericanas enfrentan desafíos únicos, como la diversidad cultural y la volatilidad política. Así, comprender cómo estas firmas desarrollan y aprovechan sus capacidades de *marketing* puede proporcionar conocimientos valiosos para elaborar estrategias efectivas que posibiliten mejorar la competitividad regional (Martin & Javalgi, 2016; Heredia *et al.*, 2019; Mora & Hidalgo, 2022; Mora & Johnston, 2019).

Además, varias economías de América Latina, incluyendo Chile y Perú, han sido el nuevo motor de crecimiento de la economía mundial en la última década (Lederman *et al.*, 2014). Por lo tanto, la relevancia que los países latinoamericanos están adquiriendo a nivel mundial se refleja en sus exportaciones en sectores clave como minerales, agricultura, energía e industria cárnica. Por ejemplo, Perú y Chile poseen 11 de las 20 minas de cobre más grandes del mundo, con Chile liderando la producción mundial y Perú en segundo lugar (Statista Search Department, 2024a). En el sector agrícola, Brasil es el mayor exportador y productor de café del mundo, con exportaciones muy superiores a las de Alemania y Suiza (Ridder, 2023). En energía, Brasil se encuentra en el *top 10* de países productores de petróleo

(Statista, 2024). En la industria cárnica, México, Brasil, Argentina, Nicaragua, Uruguay y Paraguay están entre los principales exportadores de carne, destacando México, Brasil y Argentina en los primeros lugares (Shahbadeh, 2023). Así, el mercado latinoamericano se está convirtiendo en un eje principal en las exportaciones a nivel mundial.

Considerando que las características de los mercados latinoamericanos presentan grandes desafíos y oportunidades para desarrollar estrategias de marketing (Mora & Hidalgo, 2022), se ha prestado poca atención al estudio de la capacidad de *marketing* en esta región. En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar el estado actual del conocimiento sobre la capacidad de *marketing* en América Latina a través de una revisión sistemática de literatura.

Además de la introducción, el presente estudio consta de cinco partes. En la primera, se presenta el referencial teórico. En segundo lugar, se explicará el método mediante el cual se realizará la revisión sistemática de literatura. Posteriormente, se presentan los resultados y su discusión. Luego, el artículo presenta una agenda futura de investigación. Finalmente, el artículo termina con las consideraciones finales.

2. Capacidad de *marketing*

La capacidad de *marketing* ha sido abordada por diversos autores a lo largo del tiempo, lo que ha llevado a una evolución en su definición y comprensión. Inicialmente, Möller y Anttila (1987) la describieron como una combinación compleja de recursos del mercado, organizacionales y humanos, destacando la importancia de estos elementos en la configuración de la capacidad de una firma para competir en el mercado. Más adelante, Moorman y Slotegraaf (1999) ampliaron esta idea al definir la capacidad de *marketing* como la habilidad de una empresa para desarrollar y mantener relaciones sólidas tanto con clientes externos, como compradores, como con actores internos, tales como empleados, colaboradores, tercerizados y proveedores. Este enfoque subrayó la importancia de las relaciones en la construcción de capacidades de *marketing* efectivas.

Kotabe (2002) aportaron a esta discusión al centrar su definición en la habilidad de una firma para crear una marca exitosa a través de la diferenciación de productos y servicios, lo que es fundamental para obtener una ventaja competitiva en el mercado. Autores posteriores, como Dutta, Narasimhan y Rajiv (1999), Swink y Song (2007) y Song *et al.* (2005), continuaron esta línea al conceptualizar la capacidad de *marketing* como un proceso en el que la firma reúne sus recursos y capacidades para entender las necesidades del consumidor, crear productos diferenciados y elevar el valor de la marca.

La evolución teórica llevó a Chang, Park y Chaiy (2010) a definir la capacidad de *marketing* como la realización de acciones continuas dentro de la organización, orientadas a satisfacer eficientemente los objetivos del mercado. De manera similar, Hariandja (2016) enfatizó la importancia de organizar los activos y capacidades de la empresa para comprender las necesidades del cliente y fabricar productos que se diferencien de la competencia, con el objetivo de fortalecer la prevalencia de la marca.

Najafi-Tawani, Sharifi y Najafi-Tavani (2016) y Mu (2015) ampliaron aún más la comprensión al definir la capacidad de *marketing* como una combinación de actividades que incluyen la detección del mercado, la interacción con los clientes y la vinculación con socios. Finalmente, Hunt y Madhavaram (2020) reafirmaron las definiciones iniciales al considerar la capacidad de *marketing* como la habilidad de utilizar recursos internos para agregar o crear valor para el consumidor.

Al analizar las diferentes definiciones de la capacidad de *marketing*, se observa que estas están sustentadas en diversas perspectivas teóricas (véase la tabla 1), predominando la visión basada en recursos y las capacidades dinámicas. En resumen, aunque las definiciones varían, comparten ciertos aspectos comunes, como la importancia de entender las necesidades del cliente, ofrecer productos diferenciados y generar una ventaja competitiva. No obstante, también se identifican diferencias en cómo los autores abordan y describen la capacidad de *marketing*, aunque en muchos casos estas definiciones pueden complementarse en lugar de ser excluyentes.

Tabla 1
Definiciones de la capacidad de *marketing*

Fuente	Definición	Perspectiva
Möller y Anttila (1987)	"La capacidad de marketing de una firma es un fenómeno multifacético. Es una combinación compleja de los recursos humanos o activos, los activos de mercado y los activos organizacionales de una firma" (Möller y Anttila, 1987, p.187).	No definida
Day (1994)	"La capacidad de marketing está compuesta por dos aspectos. Uno es la capacidad de percepción del mercado, que determina qué tan bien está equipada la organización para detectar continuamente los cambios en su mercado y anticipar las respuestas a las acciones de marketing. El segundo es una capacidad de conexión con el cliente, que comprende las habilidades, capacidades y procesos necesarios para lograr relaciones colaborativas con el cliente, de modo que las necesidades individuales de los clientes sean rápidamente evidentes para todas las funciones y se establezcan procedimientos bien definidos para responder a ellas" (Day, 1994, p.49).	No definida
Dutta et al. (1999)	"Una firma con una sólida capacidad de marketing, que demuestra superioridad en la identificación de las necesidades de los clientes y en comprender los factores que influyen en el comportamiento de elección del consumidor, podrá lograr un mejor posicionamiento y dirección de sus marcas en relación con las marcas competidoras" (Dutta et al., 1999, p.550).	Visión Basada en Recursos
Moorman y Slotegraaf (1999)	"La capacidad de marketing refleja la habilidad de una firma para generar y difundir información, así como llevar a cabo respuestas apropiadas a las necesidades actuales y futuras de los clientes y situaciones competitivas" (Moorman y Slotegraaf, 1999, p.240).	No definida
Kotabe et al. (2002)	"La capacidad de marketing de una firma se refleja en su habilidad para diferenciar productos y servicios de los competidores y construir marcas exitosas" (Kotabe et al., 2002, p.82).	Visión Basada en Recursos
Song et al. (2005)	"Las capacidades relacionadas con el marketing son aquellas que proporcionan vínculos con los clientes; permiten a las firmas asociadas competir prediciendo cambios en las preferencias de los clientes, así como creando y gestionando relaciones duraderas con los clientes y los miembros del canal" (Song et al., 2005, p.262).	Capacidades Dinámicas
Song et al. (2007)	"Las capacidades de marketing incluyen el conocimiento de la competencia y de los clientes, así como la habilidad para segmentar y dirigirse a los mercados, en publicidad y fijación de precios, y en integrar la actividad de marketing" (Song et al., 2007, p.21).	Visión Basada en Recursos
Chang et al. (2010)	"En una línea similar, la capacidad de marketing se define como el patrón repetible de acciones de una organización para llevar a cabo eficazmente las necesidades relacionadas con el marketing del negocio" (Chang et al., 2010, p.850).	Visión Basada en Recursos
Moorman y Day (2016)	Existe un consenso razonable en la literatura de que las capacidades primarias dentro del ámbito del marketing incluyen lo siguiente: - Capacidades de percepción del mercado y gestión del conocimiento, notablemente incluyendo la orientación al mercado como el proceso de generar, difundir y responder a la inteligencia del mercado - Capacidades relacionales como los procesos de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para adquirir y retener clientes valiosos y gestionar asociaciones con canales - Gestión del activo de marca y el aprovechamiento del capital de marca - Planificación e implementación estratégica de marketing o, más generalmente, las capacidades arquitectónicas que dirigen y coordinan el despliegue de capacidades específicas de tareas. - Capacidades funcionales específicas relacionadas con el marketing mix (precios, gestión de la línea de productos, comunicación de marketing y ventas) (Moorman y Day, 2016, p.12)	Capacidades Dinámicas

Elaboración propia.

La revisión de la literatura sobre la capacidad de *marketing* revela tres puntos clave: primero, muchos autores continúan utilizando definiciones antiguas sin proponer nuevas, lo que ha llevado a un estancamiento en su evolución. Segundo, aunque se reconoce que la capacidad de *marketing* impacta positivamente a las empresas, aún no hay consenso sobre sus

dimensiones específicas. Tercero, la mayoría de los estudios se basan en la visión basada en recursos y capacidades dinámicas, destacando la necesidad de que las empresas no solo posean recursos valiosos e inimitables, sino que también gestionen eficazmente esos recursos en un mercado dinámico para obtener una ventaja competitiva.

Después de realizada una extensa revisión de la literatura, en este artículo definimos a la capacidad de *marketing* como una «habilidad dinámica y multifacética de la firma, que integra y moviliza recursos (internos y externos) para desarrollar estrategias, procesos y productos con valor sostenible para los clientes, en un entorno de demandas cambiantes». Esta definición incorpora elementos clave de conceptualizaciones anteriores que se describen en la tabla 1, como la integración de recursos, la adaptabilidad al mercado y la creación de valor, pero añade una perspectiva dinámica y multifacética que refleja la evolución teórica y práctica en el campo del *marketing*. En la próxima sección presentamos el método usado en este estudio.

3. Método

La presente investigación siguió tres pasos con base en la revisión sistemática de literatura sugerida por Tranfield, Denyer y Smart (2003). El primer lugar, se realizó un *scoping study*, a través de la búsqueda de palabras clave, teniendo en cuenta criterios de inclusión y exclusión. En segundo lugar, se leyeron detenidamente los artículos académicos seleccionados para conservar solo aquellos que eran capaces de contribuir respondiendo la pregunta de investigación. Finalmente, los artículos relevantes fueron analizados descriptiva y temáticamente. El análisis descriptivo se enfocó en clasificar a los *papers* de acuerdo con la revista de clasificación, el número de citas y la metodología aplicada (teórico o empírico y sus subdivisiones); mientras que el análisis temático se centró en las definiciones de la capacidad de *marketing*, las clasificaciones, los beneficios en la rentabilidad y la perspectiva de cada artículo seleccionado. Estos pasos fueron necesarios para lograr un punto de conocimiento común de donde partan las futuras investigaciones relacionadas con la capacidad de *marketing*.

Scoping study

Sobre la base del criterio de relevancia presentado en la tabla 2, se eligieron los siete artículos más influyentes, en función del número de citas que poseen. Es así como el primer artículo posee más de 11 000 citas en Google Académico, mientras que los siguientes seis mantienen un número de citas mayor de 1000 en Google Académico. Empleando los siete artículos, se desarrolla una base para la posterior revisión sistemática. Luego

de leer, analizar y comparar los artículos detalladamente, encontramos seis criterios de relevancia distintos (véase la tabla 2).

Tabla 2
Criterios y brechas relevantes

Criterio de relevancia	Explicaciones y brechas relevantes relacionadas
Conexión con otras capacidades (Morgan et al., 2009; Nath et al., 2010; Weerwardena, 2003; Dutta et al., 1999; Chang et al., 2010)	La capacidad de marketing es empleada como una variable mediadora entre otras capacidades/estrategias tales como capacidad de innovación, capacidad operativa, CRM, orientación del mercado; y el desempeño financiero de las firmas. Sin embargo se menciona: - Es importante evaluar los resultados en diferentes contextos culturales, a fin de establecer generalizaciones globales. - No se ha evaluado el rol de la capacidad de marketing como variable moderadora. - En los estudios se ha empleado un solo informante por firma.
Mecanismos para operacionalizar la capacidad de marketing (Vorhies & Morgan, 2005; Day, 2011; Vorhies et al., 2011)	Se presentan mecanismos que pueden implementar las firmas para desarrollar la capacidad de marketing, como Benchmarking, además de estrategias como la exploración y explotación. Sin embargo: - Al analizar varias subcapacidades de marketing, emplean indicadores de cada capacidad muy amplios, por lo que existe una relativa falta de profundidad. - No se ha encontrado el impulso de las firmas por incorporar nuevos conocimientos de mercado y qué impulsa el cambio entre la exploración de marketing y la explotación de marketing.
Recurso estratégico (Morgan et al., 2012; Morgan et al., 2009)	La capacidad de marketing puede ser empleada como una estrategia en el aumento de exportaciones y diferenciación de productos, así como en la mejora de los ingresos por estas acciones. Sin embargo: - No se empleó múltiples informantes en la recolección de información primaria para evitar sesgos. - No se empleó muchas variables de control debido a que firmas de exportación no tenían datos secundarios disponibles, lo que limitó la capacidad de utilizar dichos datos con fines de control. - No se evaluó los trade-off en el desempeño de otras capacidades por el empleo de la capacidad de marketing.
Fusión con otras áreas funcionales (O'Cass & Ngo, 2012; Trainor et al., 2011)	Se puede relacionar a la capacidad de marketing con otras áreas funcionales como como el área de tecnologías de información e innovaciones. Sin embargo: - En las encuestas solo se recibieron respuestas por parte de altos directivos, por lo que podría existir un sesgo. - No se evalúa a la capacidad de marketing junto a las tecnologías de información en contexto de turbulencia tecnológica o de mercado, por lo que se desconoce los resultados.
Adaptación a diferentes mercados (Moller & Antilla, 2007; Morgan et al., 2018)	La capacidad de marketing puede ayudar a las firmas a adaptarse a entornos hostiles y a afrontar turbulencias del mercado y a partir de ello, las capacidades de marketing domésticas difieren de las capacidades de marketing internacionales. Sin embargo: - El estudio fue llevado a cabo en China y no puede ser generalizado para otros contextos. - Es posible que la capacidad de marketing evaluada como internacional sea propia de una firma doméstica, pero transnacional.
Relación con variables socioambientales (Mishra & Modi, 2016)	La capacidad de marketing hace posible que la responsabilidad social empresarial (RSE) llevada a cabo por una firma, no solo obtenga resultados socio ambientales positivos, sino que además eleve el rendimiento de las acciones. Sin embargo: - Algunas firmas consideran a la RSE fuera del dominio del marketing, por lo que los esfuerzos de RSE que no están bien alineados con la capacidad de marketing de las firmas. - Debido a que es posible que las partes interesadas en los EE.UU. sean más sensibles a las cuestiones de responsabilidad, se necesita replicar el estudio en otros países, con el fin de generalizar los resultados. - No se ha evaluado la influencia de las subcapacidades de marketing en el contexto de la RSE y mejora de la rentabilidad.

Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla 2, cada artículo presenta un número de aspectos relevantes en lo que respecta a la capacidad de *marketing*, por lo que la selección ayuda a una mejor comprensión del tema. Se han considerado seis aspectos relevantes. El primer aspecto hace referencia al empleo de la capacidad de *marketing* junto con otras capacidades dentro de la firma en búsqueda de una mejora en la rentabilidad. El segundo aspecto hace referencia a la operacionalización de la capacidad de *marketing*, es decir, mecanismos que pueden emplear las firmas para implementarla. En tercer lugar, se menciona la capacidad de *marketing* como un recurso estratégico para el aumento de exportaciones y diferenciación de producto.

Asimismo, en cuarto lugar, se ha considerado el impacto de la capacidad de *marketing* en la innovación y adaptación al entorno competitivo. En quinto lugar, se ha incluido la influencia de la capacidad de *marketing* en la relación con los clientes y la fidelización. Finalmente, en sexto lugar, se ha evaluado el papel de la capacidad de *marketing* en la transformación digital y el uso de nuevas tecnologías en las estrategias comerciales.

Muestra

La selección de la muestra siguió los criterios de inclusión y exclusión presentados en la tabla 3. En primer lugar, se realizó la búsqueda en enero de 2024, empleando palabras clave, en bases de datos como Scopus, Web of Science y Science Direct, encontrando un total de 74 artículos académicos. Posteriormente, se restringió la búsqueda a solo aquellas publicaciones pertenecientes a las áreas de negocios, gestión y contabilidad, economía, econometría, finanzas y ciencias sociales; sin embargo, la muestra permaneció con un total de 74 publicaciones.

Tabla 3
Criterios de inclusión y exclusión

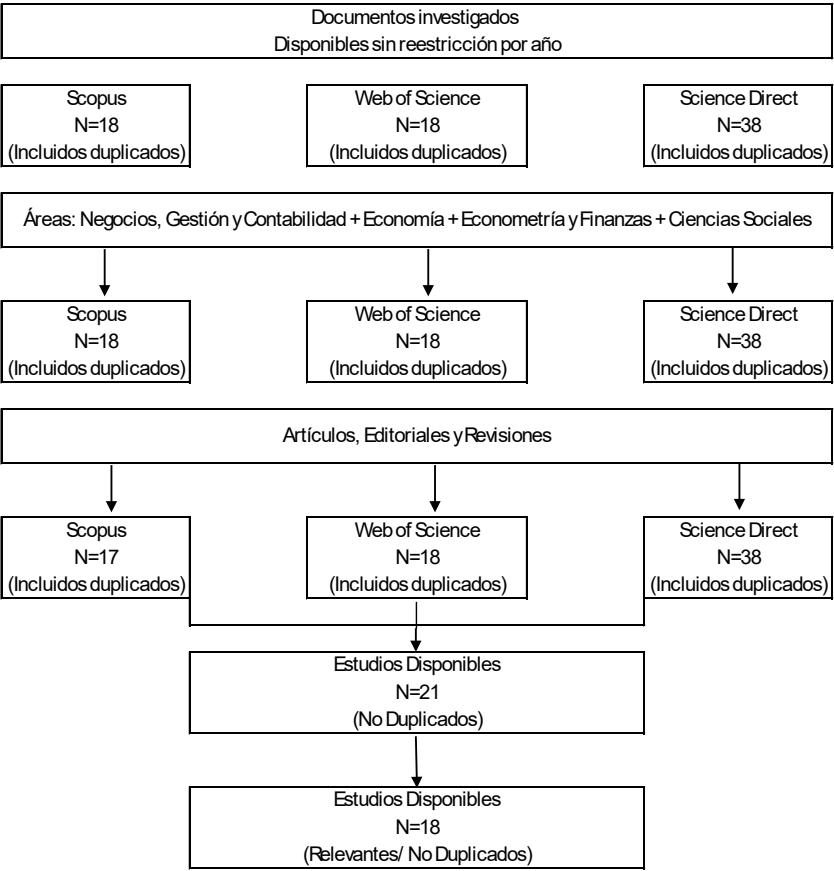
Criterios	Dimensiones
Inclusión	(1) El documento está localizado en Scopus, Web of Science o Science Direct. (2) El documento contiene los términos "Marketing capabilities" o "Marketing Capability" y "Latin America" o "Peru", "Chile", "Argentina", "Bolivia", "Brasil", "Colombia", "Costa Rica", "Cuba", "Dominican Republic", "Ecuador", "El Salvador", "Guatemala", "Haiti", "Honduras", "México", "Nicaragua", "Venezuela", "Panama", los que están simultáneamente mencionados en el título, resumen o palabras clave.
Exclusión	(1) Se excluyen documentos que no sean artículos, editoriales o revisiones. (2) Se excluyen documentos que no sean de las áreas de "management and accounting", "economics", "econometrics and finance" y "social science". (3) Se excluyen documentos que no van acorde con el tema de nuestro estudio, siendo este: Capacidad de marketing en Latinoamérica.

Elaboración propia.

En tercer lugar, se restringió la búsqueda a solo artículos (estudios empíricos publicados en revistas científicas, con metodología y análisis rigurosos), editoriales (textos de opinión escritos por expertos en revistas científicas) y revistas (revistas científicas o *journals* que contienen investigaciones revisadas por pares). Las restricciones arrojaron un total de 73 publicaciones. En cuarto lugar, eliminamos aquellas publicaciones duplicadas, reduciendo la muestra a 21 publicaciones. Finalmente, se revisaron detenidamente las 21 publicaciones, de las cuales se encontró que solo 18 eran relevantes para

nuestro estudio, por lo que la muestra final, siguiendo los criterios de inclusión y exclusión de la tabla 3, es de 18 publicaciones. La figura 1 muestra el proceso seguido hasta llegar a los 18 artículos leídos en su totalidad.

Figura 1
Criterios de selección para los documentos analizados



Elaboración propia.

4. Resultados y discusión

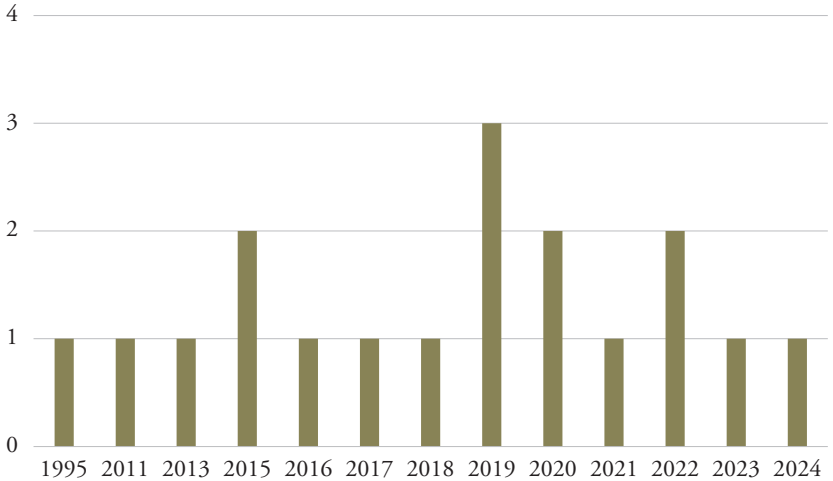
Resultados descriptivos

Distribución por año, revista, geografía y país del primer autor

Los años en los que se ha estudiado más la capacidad de *marketing* en Latinoamérica, como se puede observar en la figura 2, son 2019 con tres estudios, seguido por 2015, 2020 y 2022 con dos estudios cada uno. En

1995, 2011, 2013, 2016, 2017, 2018, 2021, 2023 y 2024 se ha realizado solo un estudio por año. Con base en ello, la frecuencia de estudio de la capacidad de *marketing* es, en promedio, de un estudio por año.

Figura 2
Estudios de la capacidad de marketing por año de publicación



Elaboración propia.

La tabla 4 representa el país del primer autor de los artículos seleccionados. La mayoría de la literatura encontrada, el 38,9%, fue publicada por autores estadounidenses, demostrando que existe un interés significativo por parte de los investigadores de este país en el estudio de la capacidad de *marketing* en la región latinoamericana. En segundo lugar, se ubican las publicaciones cuyos primeros autores son provenientes de México y España, con un 16,7% cada uno. Seguidamente, Chile y Dinamarca con dos publicaciones por cada país, con un 11,1% cada uno. Finalmente, Perú con una publicación, equivalente al 5,5% de la muestra total.

Un aspecto importante por tomar en cuenta es el hecho de que autores procedentes de otras áreas geográficas (por ejemplo, Estados Unidos, Dinamarca, etc.) se han mostrado más interesados en estudiar la capacidad de *marketing* en la región latinoamericana que los autores procedentes de Latinoamérica. Esta tendencia puede atribuirse a varios factores.

Primero, la infraestructura académica robusta y los recursos significativos disponibles en las universidades e instituciones de investigación de Estados Unidos permiten a los investigadores abordar una amplia gama de temas, incluida la capacidad de *marketing* en diversas regiones del mundo. Las universidades estadounidenses suelen tener acceso a financiamiento

considerable, redes de colaboración internacional y tecnologías avanzadas que facilitan la investigación de alta calidad (Jaffe & Lerner, 2006; Merton, 1973).

Segundo, la colaboración entre la academia y la industria en Estados Unidos es muy común, lo que facilita la transferencia de conocimientos y la aplicación práctica de las teorías de *marketing*. Esta interacción estrecha entre investigadores y profesionales del sector puede impulsar el interés en estudiar mercados emergentes como los de Latinoamérica, donde se pueden explorar y validar nuevas estrategias de *marketing* (Cumplings & Kiesler, 2005; Cohen & Levinthal, 1990).

Además, el tamaño y la diversidad del mercado estadounidense proporcionan un contexto ideal para la investigación comparativa. Los investigadores estadounidenses pueden estar interesados en estudiar la capacidad de *marketing* en Latinoamérica para identificar diferencias y similitudes con su propio mercado, lo que puede ofrecer valiosas lecciones y oportunidades de innovación (Gompers & Lerner, 2001; Kaplan & Lerner, 2010).

En contraste, los autores latinoamericanos pueden enfrentarse a limitaciones como la falta de financiamiento adecuado, menos acceso a redes internacionales de colaboración y desafíos en la infraestructura de investigación. Estas barreras pueden explicar, en parte, por qué hay menos publicaciones de autores latinoamericanos sobre la capacidad de *marketing* en su propia región. Sin embargo, el creciente interés de investigadores de México, Chile y Perú indica que esta tendencia podría estar cambiando, y es probable que veamos un aumento en la producción de investigaciones locales en el futuro (Mora & Johnston, 2019).

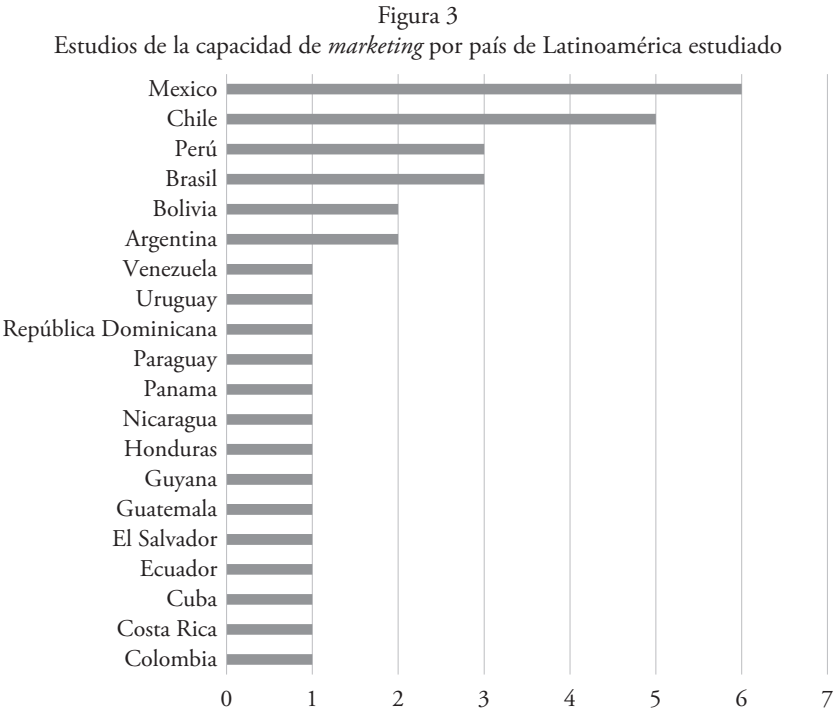
Finalmente, la alta presencia de investigadores estadounidenses también refleja la globalización de la investigación académica, donde los temas de interés trascienden las fronteras nacionales. La capacidad de *marketing* es un área de estudio que puede beneficiar tanto a las economías desarrolladas como a las emergentes, y la participación activa de investigadores de diversos orígenes geográficos puede enriquecer el campo con perspectivas variadas y enfoques innovadores (Jaffe *et al.*, 2012).

Tabla 4
Estudios de la capacidad de *marketing* por país del primer autor

País	Porcentaje %	Nº
Estados Unidos	38.9%	7
México	16.7%	3
España	16.7%	3
Chile	11.1%	2
Dinamarca	11.1%	2
Perú	5.5%	1
Total		18

Elaboración propia.

La figura 3 presenta los países de Latinoamérica en donde se ha estudiado más la capacidad de *marketing*; cabe mencionar que, en algunos casos, un artículo académico incluye más de un estudio. El país que encabeza la lista es México con seis estudios, seguido por Chile con cinco, Brasil y Perú con tres, Bolivia y Argentina con dos y, finalmente, Venezuela, Uruguay, República Dominicana, Paraguay Panamá, Nicaragua, Honduras, Guayana Francesa, Guatemala, El Salvador, Ecuador, Cuba, Costa Rica y Colombia con un estudio. Es importante mencionar que usualmente, Perú, Chile, Brasil y Argentina han sido estudiados como economías emergentes, mientras que Bolivia ha sido estudiada como una economía en desarrollo y, finalmente, Cuba y México han sido estudiados como un caso especial en el que se presta especial atención a las firmas estatales.



Elaboración propia.

La tabla 5 nos brinda información acerca de las revistas en donde se han publicado estudios de la capacidad de *marketing*. En primer lugar, *Journal Business Research* (23%) ha sido la revista en donde se han publicado una mayor cantidad de estudios relacionados con la capacidad de *marketing*, seguido por *International Business Review* (15%). Por último, se ha publicado un estudio en revistas como: *Industrial Marketing Management*, *Sustainability*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, *International Review*, *Journal of Technology Management & Innovation*, *SAGE Open* y *Transformations in Business & Economics*. Es importante mencionar que la única revista de origen latinoamericano interesada en estudiar la capacidad de *marketing* ha sido *Journal of Technology Management & Innovation* de Chile, por lo que ello denota que otras áreas geográficas provenientes de Europa y Estados Unidos se encuentran más interesadas en estudiar la capacidad de *marketing* en Latinoamérica incluso que Latinoamérica.

Tabla 5
Estudios de la capacidad de *marketing* por revista de publicación

Revista	Porcentaje %	País de edición
Journal of Business Research	23%	Estados Unidos
International Business Review	15%	Reino Unido
Transformations in Business & Economics	8%	Lituania
Management Decision	8%	Reino Unido
Industrial Marketing Management	8%	Estados Unidos
Journal of Business and Industrial Marketing	8%	Reino Unido
Journal of Technology Management and Innovation	8%	Chile
SAGE Open	8%	Estados Unidos
Sustainability	7%	Suiza
Social Enterprise Journal	7%	Reino Unido

Elaboración propia.

Los resultados descriptivos nos indican tres principales aspectos. En primer lugar, el país del primer autor que ha mostrado más interés en estudiar la capacidad de *marketing* en la región latinoamericana es Estados Unidos, seguido por México y España, con el 38,9%, el 16,7% y el 16,7%, respectivamente. En segundo lugar, los países de Latinoamérica en los que más se ha estudiado la capacidad de *marketing* son México, Chile, Perú y Brasil con seis, cinco y tres estudios para los dos últimos, respectivamente. Por último, la revista que ha destacado por tener más publicaciones acerca de la capacidad de *marketing* en Latinoamérica es *Journal Business Research* con un 23%.

En el siguiente punto se analizará cómo ha evolucionado el estudio de la capacidad de *marketing* en la literatura existente. En primer lugar, se darán a conocer las tres etapas que se han encontrado en el estudio de la capacidad de *marketing*: factor de éxito en firmas latinoamericanas, influencia en firmas estatales y empleo como variable mediadora. En segundo lugar, se darán a conocer las bases teóricas empleadas en la literatura respecto al tema y se analizará cómo ha variado con el pasar de los años.

Análisis de resultados

Bases teóricas en el estudio de la capacidad de marketing en Latinoamérica

Los estudios sobre la capacidad de *marketing* en Latinoamérica se basan en cinco teorías principales, como se puede apreciar en la tabla 6: visión basada en recursos, capacidades dinámicas, teoría institucional, teoría ambidiestra y teoría de la convergencia-divergencia. Estas teorías, interrelacionadas, subrayan la importancia de los recursos únicos e inimitables en un entorno dinámico y complejo como el latinoamericano. Además, destacan cómo factores gubernamentales y sociales influyen en el desarrollo de capacidades de *marketing*, la gestión eficiente de recursos limitados y la posibilidad de aplicar estrategias de *marketing* en diferentes mercados latinoamericanos, considerando tanto las similitudes como las diferencias culturales.

Inicialmente se empleó la teoría de la visión basada en recursos para explicar las diferencias entre firmas y cómo estas mantienen una ventaja competitiva (Barney, 1991). La visión basada en los recursos es una de la teorías más influyentes y citadas en el campo de la teoría de la administración (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010). Esta se caracteriza por explicar las variaciones en el desempeño financiero de las firmas a través del nivel de heterogeneidad presente en las firmas y, de esta manera, explicar por qué firmas de una misma industria presentan diferentes desempeños financieros (Wernerfelt, 1984). Cavazos-Arroyo y Puente-Díaz (2023) y Mora y Hidalgo (2022) emplearon la visión basada en recursos para explicar que la ventaja obtenida por las capacidades de marketing desarrolladas en Latinoamérica se debía a que son recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, propios de un contexto tan particular como el de Latinoamérica.

Posteriormente, la teoría de las capacidades dinámicas surge como una ampliación de la teoría de la visión basada en recursos, pero considera que el mercado está en constante cambio, por tanto, incluye el concepto de capacidades dinámicas como capacidades fundamentales en las firmas para afrontar las condiciones cambiantes del mercado (Morgan, Slotegraaf, & Vorhies, 2009). Los estudios en Latinoamérica emplean la teoría de las capacidades dinámicas debido a que los autores encuentran gran dinamismo en su mercado y consideran que las capacidades empleadas para enfrentar de mejor manera el entorno tan cambiante son las responsables de la ventaja competitiva de una firma frente a otra (Cavazos-Arroyo y Puente-Díaz, 2023).

Los autores que llevaron a cabo estudios de la capacidad de *marketing* en Latinoamérica consideraron necesario emplear una extensión de las capa-

ciudades dinámicas debido a que Latinoamérica es una región que presenta gran influencia de factores institucionales como la tradición, las normas, los hábitos, el entorno social, la presión política, entre otros; resultó necesario incorporar dichos factores institucionales (Llonch, Rialp, & Rialp, 2011). Esa motivación llevó a que, en Latinoamérica, se tome en cuenta a la teoría institucional, que se centra en el rol del sistema político, social y económico que rodea a las firmas y guía su comportamiento en el mercado (North, 1990). La importancia de la teoría institucional radica en que ayuda a explicar los impactos de los factores institucionales en las estrategias de las firmas porque las influencias gubernamentales y sociales son más fuertes en Latinoamérica que en las economías desarrolladas (Hoskisson *et al.*, 2000).

Otra teoría que está presente en el estudio de la capacidad de *marketing* en Latinoamérica es la teoría ambidiestra, debido a que las firmas en esta región, al emplear la capacidad de *marketing*, consumen sus activos y las firmas latinoamericanas están usualmente limitadas por ello (March, 1991). La teoría se basa en que, frente a la escasez de recursos, la firma debe elegir cuánto invertir en dos tipos diferentes de actividades: exploración y explotación.

Por un lado, la exploración implica comportamientos organizacionales caracterizados por la búsqueda, el descubrimiento, la experimentación y la asunción de riesgos. Por otro lado, la explotación se centra en la optimización de los recursos existentes, el perfeccionamiento de procesos, la eficiencia operativa y la mejora continua de productos y servicios ya establecidos. En este sentido, mientras la exploración fomenta la innovación radical y la entrada a nuevos campos tecnológicos, la explotación permite consolidar ventajas competitivas en el mercado actual (Martin, Javalgi, & Cavusgil, 2017).

Tabla 6
Bases teóricas empleadas por los estudios de la capacidad de *marketing* en Latinoamérica

Autores	Bases teóricas
Llonch et al. (2011)	Teoría Institucional
Martin et al. (2020) Cavazos-Arroyo y Puente-Díaz (2023) Mora y Hidalgo (2022) Bianchi y Mathews (2016)	Visión Basada en Recursos
Martin et al. (2017)	Teoría Ambidiestra
Mora y Hidalgo (2022)	Teoría de la Convergencia - Divergencia
Cavazos-Arroyo y Puente Díaz (2023)	Capacidades Dinámicas

Elaboración propia.

La teoría de la convergencia y divergencia propone dos posturas opuestas. En la primera, los partidarios de la convergencia sostienen que los sistemas económicos, en donde se encuentran los mercados, se están volviendo más similares con el tiempo bajo los supuestos de estandarización de las necesidades de los clientes y la preferencia por los precios bajos. En la segunda postura, los seguidores de la divergencia postulan que los mercados difieren debido a que los valores culturales mantienen diferencias entre sociedades (De Mooij & Hofstede, 2010). Sobre la base de estas dos posturas, autores han guiado sus esfuerzos en evaluar la capacidad de *marketing* en diferentes países esperando encontrar convergencias cruzadas, es decir, puntos comunes y diferentes entre los resultados de emplear la capacidad de marketing (Mora & Hidalgo, 2022).

Medición de la capacidad de marketing en Latinoamérica

La capacidad de *marketing* en Latinoamérica se ha medido a través de cinco dimensiones que se reflejan en la mejora de cinco aspectos dentro de la firma: eficiencia, planeamiento, proceso de preventa del producto, proceso de venta del producto y proceso posventa del producto (Wu & Wu, 2013; Martin & Javalgi, 2016; Bianchi & Mathews, 2016; Martin *et al.*, 2017; Heredia *et al.*, 2019; Cavazos-Arroyo & Puente-Díaz, 2019). Algunos de los estudios que brindaron las variables de medición de las cinco dimensiones referidas se muestran en la tabla 7.

En la primera dimensión, los autores han medido la capacidad de *marketing* a través de la mejora en la eficiencia de los procesos. El estudio de Wu y Wu (2013) pertenece a esta dimensión y empleó variables como el tiempo empleado en planificación, la asignación de recursos y la inversión. Por otro lado, el estudio de Heredia *et al.* (2019) consideró la efectividad de los programas publicitarios, mientras que el estudio de DeSarbo *et al.* (2005) identificó los costos como una variable importante para medir la capacidad de *marketing*.

En la segunda dimensión, los autores han medido la capacidad de *marketing* a través de la mejora en la cercanía con el cliente. Los estudios de la capacidad de *marketing* en Latinoamérica ubicados en esta categoría son dos. El primero de ellos pertenece a Cavazos-Arroyo & Puente-Díaz (2019): los autores midieron la capacidad de *marketing* a través de la variable gestión de canales. El segundo estudio perteneciente a esta categoría es el de Heredia *et al.*, (2019): los autores midieron la capacidad de *marketing* a través de las variables conocimiento de los clientes.

La tercera dimensión está conformada por los estudios que han medido la capacidad de *marketing* en Latinoamérica a través de la mejora del proceso preventa del producto, en el que se encuentran temas relacionados con la producción y promoción. El primer estudio perteneciente a la dimensión de la mejora del proceso preventa del producto, relacionado con la producción, es el de Martín y Javalgi, (2016): los autores emplearon la variable capacidad de desarrollo de un nuevo producto (Zou, Fang, & Zhao, 2003). El segundo estudio es el de Cavazos-Arroyo y Puente-Díaz (2019): los autores emplearon la variable desarrollo de productos. Por otro lado, el primer estudio perteneciente a la categoría de la mejora del proceso preventa del producto, relacionado con la promoción, es el de Martín *et al.* (2017): los autores emplearon la variable promoción. Finalmente, el último estudio de la categoría es el de Bianchi y Mathews (2016): los autores midieron la capacidad de *marketing* a través de la variable publicidad *online*.

La cuarta dimensión está conformada por los estudios que han medido la capacidad de *marketing* en Latinoamérica a través de la mejora del proceso de venta del producto. El primer estudio perteneciente a la categoría es el de Martín y Javalgi (2016): los autores emplearon la variable capacidad de ventas (Katsikeas *et al.*, 2004). El segundo estudio es de Bianchi y Mathews (2016): los autores emplearon la variable ventas *online*. El tercer estudio es de Martín *et al.* (2017), en el cual los autores emplearon la variable servicio de ventas (Katsikeas *et al.*, 2004). Finalmente, el último estudio perteneciente a la dimensión de mejora del proceso de ventas es el de Cavazos-Arroyo y

Puente-Díaz (2019): los autores emplearon la variable ventas (Liu, Eng, & Takeda, 2015).

La quinta y última dimensión está conformada por los estudios que han medido la capacidad de *marketing* en Latinoamérica a través de la mejora del proceso posventa del producto. En el primer estudio perteneciente a la categoría, los autores emplearon la variable capacidad de distribución (Martin & Javalgi, 2016). En el segundo estudio, los autores emplearon la variable servicio y soporte posventa *online* (Bianchi & Mathews, 2016). Finalmente, en el último estudio, los autores emplearon la variable servicio de distribución (Martin *et al.*, 2017).

Tabla 7
Medición de la capacidad de *marketing*

Autores	Tamaño de la muestra	Dimensión/Variables	Método
Wu y Wu (2013)	17196 filmas	- Tiempo empleado en planificación - Tiempo empleado en asignación de recursos - Tiempo empleado en inversión (Vorhies & Morgan, 2005) y (Morgan et al., 2009)	Survey
Mal'tin y Javalgi (2016)	260 filmas	- Capacidad de desarrollo de un nuevo producto (Zou et al., 2003) - Capacidad de ventas (Katsikeas et al., 2004) - Capacidad de distribución	Survey
Bianchi y Mathews (2016)	204 filmas	- Publicidad online - Ventas online - Servicio y soporte postventa online - Investigación de mercado y compras (Aspelund & Moen, 2004) y (Kraemer & Gibbs, 2004)	Survey
Mal'tin et al. (2017)	1311 firmas	- Servicio de ventas (Katsikeas et al., 2004) - Promoción (Katsikeas et al., 2004) - Servicio de distribución (Zou et al., 2003)	Survey
Cavazos-Arroyo y Puente-Díaz (2019)	118 firmas	- Fijación de precios - Desarrollo de productos - Gestión de canales - Comunicación de marketing - Ventas (Liu et al., 2015)	Survey
Heredia et al. (2019)	201 filmas	- Conocimiento de los clientes - Competencia - Integración de programas de marketing - Habilidad en la focalización - Efectividad de los programas publicitarios y costos (DeSarbo et al., 2005)	Survey

Elaboración propia.

Así, la medición de la capacidad de *marketing* en Latinoamérica (véase la tabla 7) se ha operacionalizado a través de variables pertenecientes a cinco

dimensiones válidas e identificadas en la literatura: eficiencia, planeamiento, proceso de preventa del producto, proceso de venta del producto y proceso posventa del producto. Es importante mencionar que los autores han tomado variables de una o hasta tres dimensiones diferentes para medir la capacidad de *marketing* en Latinoamérica. Por ejemplo, Wu y Wu (2013) emplearon variables de mejora de la eficiencia, mientras que Martin y Javalgi (2016) emplearon variables procedentes hasta de tres dimensiones: proceso de preventa del producto, proceso de venta del producto y proceso posventa del producto.

5. Agenda de investigación

La capacidad de *marketing* en Latinoamérica presenta potencial para futuras investigaciones; a partir de ello, se deben incluir estudios teóricos y prácticos que abarquen cinco reflexiones importantes.

En primer lugar, debido a que la definición de la capacidad de *marketing* aún se encuentra difusa, se debe plantear una definición común para que sea empleada en futuros estudios y, a partir de esta definición, aportar más a la literatura respecto al tema, pero partiendo desde una definición clara y homogénea. La definición también debe identificar si la capacidad de *marketing* es una capacidad estática, dinámica o ambas.

En segundo lugar, después de una conceptualización más enfocada y completa de las capacidades de *marketing*, se debe llevar a cabo un trabajo más detallado sobre la medición de las capacidades de *marketing*. Ello permitirá medir de una manera homogénea las capacidades de *marketing* en firmas de diferentes partes del mundo.

En tercer lugar, dada la relevancia de la capacidad de *marketing* para el desempeño de las firmas latinoamericanas, surge la siguiente pregunta: ¿cómo desarrollar tales capacidades de *marketing*? A la luz de la limitada literatura existente, animamos a los investigadores a adoptar un enfoque de teoría fundamentada (*grounded theory*).

A nivel práctico también se sugiere investigar dos aspectos importantes. El primero de ellos, luego de encontrar que las capacidades de *marketing* en internet resultaron beneficiosas para firmas exportadoras en Chile (Bianchi & Mathews, 2016), sería evaluar si ello también resulta beneficioso para otros países de la región, considerando que Latinoamérica es una región principalmente exportadora. En segundo lugar, se debería evaluar si las capacidades de *marketing* pueden mejorar el desempeño de firmas de propiedad social ubicadas en países emergentes, por ejemplo, de Latinoamérica (Llonch *et al.*, 2011; Martin *et al.*, 2017).

La capacidad de *marketing* en Latinoamérica presenta muchas oportunidades de estudio debido a que, hasta la actualidad, se le ha prestado muy poca atención a esta área geográfica, con alrededor de una publicación por año. Las cinco reflexiones resultantes del presente estudio, desde las perspectivas teórica y práctica, proponen un sendero claro para la investigación de la capacidad de *marketing* en Latinoamérica. En primer lugar, se debe conceptualizar y clasificar, en segundo lugar, se debe estudiar cómo implementarla en las firmas latinoamericanas y, en tercer lugar, se debe estudiar junto con otras capacidades, como la capacidad tecnológica.

6. Conclusiones

Este estudio revisa la literatura sobre la capacidad de *marketing* en Latinoamérica, presentando contribuciones teóricas y gerenciales. En primer lugar, se encontró que, aunque la capacidad de *marketing* en la región ha sido poco estudiada, su relevancia ha crecido recientemente. Además, las teorías utilizadas para su estudio en Latinoamérica, como la visión basada en recursos y las capacidades dinámicas, coinciden con las empleadas a nivel mundial. Sin embargo, en el contexto latinoamericano, se han añadido teorías como la institucional, la ambidiestra y la de convergencia-divergencia, que permiten una comprensión más profunda al considerar influencias institucionales, la gestión de recursos limitados y las particularidades culturales de la región.

En segundo lugar, el 38,9% de los autores que estudian la capacidad de *marketing* en Latinoamérica son estadounidenses, mientras que México es el país latinoamericano con la mayor cantidad de autores dedicados a este tema, representando solo el 16,7%. Esto muestra un mayor interés de investigadores de otras regiones en Latinoamérica debido a la diversidad de contextos regionales que ofrece, permitiendo examinar el impacto de la capacidad de *marketing* en diferentes escenarios, como crisis financieras y expansión internacional.

Este fenómeno puede deberse a varios factores: la sólida infraestructura y recursos en universidades estadounidenses facilitan la investigación en temas diversos, incluida la capacidad de *marketing* en distintas regiones. La estrecha colaboración entre la academia y la industria en Estados Unidos impulsa el interés en mercados emergentes como Latinoamérica. Además, el tamaño y la diversidad del mercado estadounidense proporcionan un contexto ideal para investigaciones comparativas. En contraste, los autores latinoamericanos enfrentan limitaciones como la falta de financiamiento y menor acceso a redes internacionales, lo que reduce el número de publicaciones. Sin embargo, el creciente interés en México, Chile y Perú indica un potencial aumento en la investigación local en el futuro.

La agenda de investigación propuesta destaca la necesidad de homogenizar la definición de capacidad de *marketing*, realizar estudios comparativos sobre métodos de medición y estudiar cómo las firmas pueden desarrollar capacidades de *marketing* en América Latina para mejorar su crecimiento y competitividad.

En lo que respecta a las implicaciones teóricas, este estudio contribuye al conocimiento de la capacidad de *marketing* debido a que da a conocer el estado actual del arte en Latinoamérica, y es así como se ha encontrado que existe una unanimidad con respecto al uso del término «capacidad de *marketing*», puesto que no se han empleado sinónimos para hacer referencia a este. Sin embargo, se ha encontrado una falta de estudios teóricos respecto a la capacidad de *marketing* que son muy necesarios para esclarecer algunos puntos como la definición conceptual, las dimensiones, entre otros.

Sobre las implicaciones gerenciales, la revisión del estado actual del arte nos ha permitido encontrar dos principales hallazgos entre los estudios de la capacidad de *marketing* en Latinoamérica. El primero de ellos nos indica que es relevante que los gerentes de exportación avancen con la adopción de internet y el desarrollo de capacidades de *marketing* en internet para acceder a los mercados extranjeros (Bianchi & Mathews, 2016); sobre la base de este hallazgo, los países latinoamericanos podrían tomar en consideración usar las capacidades de *marketing* en internet. En segundo lugar, sobre la base de los resultados positivos de la influencia de la capacidad de *marketing* en firmas de propiedad social, se debe buscar implementar las capacidades de *marketing* en firmas de propiedad social ubicadas en la región latinoamericana.

A pesar de los esfuerzos por abordar de manera exhaustiva los objetivos de esta investigación, es crucial reconocer y considerar las limitaciones inherentes al diseño y la ejecución del estudio. En primer lugar, el tamaño de la muestra empleado puede ser considerado limitado, lo que podría afectar la generalización de los resultados a toda el área de Latinoamérica. Además, no se han encontrado estudios teóricos, por lo que en nuestro estudio no hemos podido obtener un concepto común que ayude a unificar lo que entendemos por capacidad de *marketing*. Finalmente, un estudio sobre la capacidad de *marketing* en Latinoamérica implica reconocer las singularidades culturales, económicas y de comportamiento del consumidor presentes en la región, por lo que extrapolar un resultado encontrado, dado a nuestro estudio, en otro país similar no sería lo adecuado debido al tamaño de la muestra y a la particularidad que presenta cada país en esta región.

Referencias

- Aspelund, A., & Moen, Ø. (2004). Internationalization of small high-tech firms: The role of information technology. *Journal of Euromarketing*, 13(2-3), 85-105. https://doi.org/10.1300/J037v13n02_05
- Barney, J. (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: Origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97-98. <https://doi.org/10.1177/014920639101700107>
- Bianchi, C., & Mathews, S. (2016). Internet marketing and export market growth in Chile. *Journal of Business Research*, 69(2), 426-434. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.048>
- Cavazos-Arroyo, J., & Puente-Díaz, R. (2019). The influence of marketing capability in Mexican social enterprises. *Sustainability*, 11(17), 4668. <https://doi.org/10.3390/su11174668>
- Cavazos-Arroyo, J., & Puente-Díaz, R. (2023). The effect of network capabilities, trust and pricing and selling capabilities on the impact of social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 19(2), 123-143. <https://doi.org/10.1108/SEJ-02-2022-0020>
- Chang, W., Park, J. E., & Chaui, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849-855. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.07.003>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://bit.ly/3MPv0Rc>
- Cummings, J. N., & Kiesler, S. (2005). Collaborative research across organizational boundaries. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 450-471. <https://doi.org/10.1177/0306312705055535>
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- De Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, 29(1), 85-110. <https://doi.org/10.2501/S026504870920104X>
- DeSarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74. <https://doi.org/10.1002/smj.431>
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: Is marketing capability critical? *Marketing Science*, 18(4), 547-568. <https://doi.org/10.1287/mksc.18.4.547>
- Eriksson, T., & Heikkilä, M. (2023). Capabilities for data-driven innovation in B2B industrial companies. *Industrial Marketing Management*, 111, 158-172. <https://bit.ly/3MJDOrQ>
- Gompers, P., & Lerner, J. (2001). *The venture capital cycle*. MIT Press. <https://n9.cl/jwaus>
- Hariandja, E. S. (2016). Service excellence through dynamic marketing capability. En 2016 *Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship*. Atlantis Press.

- Heredia, J., Flores, A., Heredia, W., Arango, R., & Medina, L. (2019). How innovation influences on export performance: A configuration approach for emerging economies. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(4), 54-65. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242019000400054>
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., & Kleijnen, M. H. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276-290. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267. <https://doi.org/10.5465/1556394>
- Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2020). Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The «outside vs. inside» and «static vs. dynamic» controversies in strategy. *Industrial Marketing Management*, 89, 129-139. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.004>
- Jaffe, A. B., & Lerner, J. (2006). *Innovation and its discontents: How our broken patent system is affecting innovation and the economy*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2202/1932-0213.1006>
- Jaffe, A. B., Trajtenberg, M., & Henderson, R. (2012). Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations. *Quarterly Journal of Economics*, 108(3), 577-598. <https://doi.org/10.2307/2118401>
- Jardon, C. M., & Martinez-Cobas, X. (2020). Culture and competitiveness in small-scale Latin-American forestry-based enterprising communities. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 14(2), 161-181. <https://doi.org/10.1108/JEC-05-2019-0040>
- Jardon, C. M., & Martinez-Cobas, X. (2022). Leadership and marketing capabilities in small businesses of subsistence marketplaces. *SAGE Open*, 12(2), 215824402210799. <https://doi.org/10.1177/21582440221079935>
- Kaplan, S. N., & Lerner, J. (2010). It ain't broke: The past, present, and future of venture capital. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(2), 36-47. <https://bit.ly/47BEV6A>
- Katsikeas, C. S., Paparoidamis, N. G., & Katsikea, E. (2004). Supply source selection criteria: The impact of supplier performance on distributor performance. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 755-764. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.002>
- Kotabe, M. (2002). Using Euromonitor database in international marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 172. <https://bit.ly/47qLOaF>
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Kraemer, K. L., & Gibbs, J. L. (2004). The complementarity of information technology infrastructure and e-commerce capability: A resource-based assessment of their business value. *Journal of Management Information Systems*, 21(1), 17-54. <https://doi.org/10.1080/07421222.2004.11045794>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *Latin American entrepreneurs: Many firms but little innovation*. Washington D. C.: The World Bank. <https://bit.ly/4eptzVk>

- Liu, G., Eng, T. Y., & Takeda, S. (2015). An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 267-298. <https://doi.org/10.1111/etap.12041>
- Llonch, J., Rialp, A., & Rialp, J. (2011). Marketing capabilities, enterprise optimization programs and performance in early transition economies: The case of Cuban SOEs. *Transformations in Business & Economics*, 10(3), 45-71. <https://bit.ly/4gxsPPZ>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Martin, S. L., & Javalgi, R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American International new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.149>
- 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*, 26(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*, 107, 25-37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.044>
- Merton, R. K. (1973). *The sociology of science: Theoretical and empirical investigations*. University of Chicago Press. <https://n9.cl/tjel0j>
- Mikalef, P., Islam, N., Parida, V., Singh, H., & Altwaijry, N. (2023). Artificial intelligence (AI) competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 164, 113998. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113998>
- Mishra, S., & Modi, S. B. (2016). Corporate social responsibility and shareholder wealth: The role of marketing capability. *Journal of Marketing*, 80(1), 26-46. <http://www.jstor.org/stable/43785257>
- Möller, K., & Anttila, M. (1987). Marketing capability – A key success factor in small business? *Journal of Marketing Management*, 3(2), 185-203. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1987.9964038>
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6-35. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0423>
- Moorman, C., & Slotegraaf, R. J. (1999). The contingency value of complementary capabilities in product development. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 239-257. <https://doi.org/10.1177/002224379903600208>
- Mora, R., & Hidalgo, P. (2022). Prioritizing B2B marketing capabilities: Crossvergence in advanced and emerging economies. *Industrial Marketing Management*, 105, 422-438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.002>
- Mora, R., & Johnston, W. J. (2019). Marketing role in B2B settings: Evidence from advanced, emerging and developing markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(3), 605-617. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2017-0089>
- Morgan, N. A., Feng, H., & Whitler, K. A. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61-95. <https://doi.org/10.1509/jim.17.0056>

- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 271-289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 271-289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.06.005>
- Mu, J. (2015). Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 49(1), 151-166. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.003>
- Najafi-Tavani, S., Sharifi, H., & Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(11), 5059-5064. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.080> <https://scielo.br+11eprints.whiterose.ac.uk+11livrepository.liverpool.ac.uk+11>
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.014>
- North, D. C. (1990). A transaction cost theory of politics. *Journal of Theoretical Politics*, 2(4), 355-367. <https://doi.org/10.1177/0951692890002004001>
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x> <https://researchers.mq.edu.au+4>
- Özsoy, A., Simonin, B., & Mandler, T. (2023). Marketing agility in subsidiaries: Market orientation and marketing program standardization as the «twin engines» of performance. *Journal of International Marketing*, 31(2), 6-24. <https://doi.org/10.1177/1069031X221130740>
- Reimann, C. K., Carvalho, F. M. P. D. O., & Duarte, M. P. (2022). Adaptive marketing capabilities, market orientation, and international performance: The moderation effect of competitive intensity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(12), 2533-2543. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2021-0391>
- Ridder, M. (2023, 26 de septiembre). Leading coffee exporting countries worldwide in 2021(in million U.S. dollars). *Statista*. <https://bit.ly/4e9xFRK>
- Shahbandeh, M. (2023, 12 de septiembre). Trade value of leading beef exporters worldwide in 2022 (in billion U.S. dollars). *Statista*. <https://bit.ly/3XSiNXr>
- Soluk, J., Decker-Lange, C., & Hack, A. (2023). Small steps for the big hit: A dynamic capabilities perspective on business networks and non-disruptive digital technologies in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122490. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122490>

- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259-276. <https://doi.org/10.1002/smj.450>
- Statista Search Department. (2024a, 4 de enero). La industria minera en Perú y Chile – Datos estadísticos. *Statista*. <https://bit.ly/3XqZ6iV>
- Statista Search Department. (2024b, 8 de enero). Oil industry in the UK. *Statista*. <https://bit.ly/3ZqWNPi>
- Swink, M., & Song, M. (2007). Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 25(1), 203-217. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.03.001>
- Trainor, K., Rapp, A., Beitelspacher, L. K., & Schillewaert, N. (2011). Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-marketing capability. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 162-174. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.05.001>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 736-756. <https://doi.org/10.1007/S11747-010-0228-Z>
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15-35. <https://doi.org/10.1080/0965254032000096766>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wu, J., & Wu, Z. (2013). Firm capabilities and the performance in regional polarization. *Management Decision*, 51(8), 1613-1627. <https://bit.ly/3TxAJ1Q>
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: An investigation of Chinese exporters. *Journal of International marketing*, 11(4), 32-55. <https://doi.org/10.1509/jimk.11.4.32.20145>